

**PLANO DE MARKETING:**  
**SISTEMATIZAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO COMO PROPOSTA DE VALOR NO**  
**DESENVOLVIMENTO DA INAPA PACKAGING**

CÁTIA SOFIA LADEIRA AMORIM

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Marketing

Orientador:

Hélia Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral, ISCTE-IUL

novembro 2019

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Hélia Pereira, pela orientação neste projeto, sempre assertiva e construtiva, nunca perdendo o sentido de humor e confiando até ao fim.

À Inapa, que sempre me acolheu, pela oportunidade de fazer o *Executive Master em Marketing Management* no INDEG-ISCTE e me permitiu a realização desta tese de mestrado.

Ao Dr. Hugo Rua, *Business Development Manager & Investors Relations* do Grupo Inapa, pela sua disponibilidade, por toda a informação e pela riquíssima troca de ideias e informação que foram o mote para o desenvolvimento deste projeto.

À Rute, pela companhia nesta jornada e pela amizade que ficará para a vida.

Ao meu núcleo duro e pessoas-sol, família e amigos de sempre, todas sabem quem são, por me acompanharem, independentemente de qualquer mudança ou ausência.

Ao Luís, o meu companheiro de vida, que me preenche e me faz feliz, pelo apoio de sempre, pela paciência e por me mostrar “o copo meio cheio” com todo o seu amor e carinho.

À minha alma gémea, a minha querida bisavó e estrela que me guia, por ter sido sempre uma inspiração e me mostrar que a força de uma mulher está no coração, no carácter e na inteligência.

Aos meus pais, os melhores pais e avós do mundo, pelo seu amor incondicional e exemplo de vida. Por sempre me fazerem acreditar e manter o foco, sendo fiel aos meus princípios e valores, tornando-me na pessoa e mãe que sou hoje. Sem vocês não teria conseguido.

Ao meu filho Rodrigo, por ser o miúdo fantástico que é, de quem muito me orgulho e de quem basta uma sorriso ou um abraço para fazer o meu coração transbordar, por me ensinar desde o primeiro dia, o verdadeiro significado de amor incondicional.

À Susana, a filha de coração, que adoro e escolhi ter na minha vida, por me desafiar a superar-me todos os dias e me encher o coração com as suas conquistas e os seus beijos doces.

**ÍNDICE**

RESUMO	Pág. 5
<i>ABSTRACT</i>	Pág. 6
SUMÁRIO EXECUTIVO	Pág. 7
PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO	Pág. 9
REVISÃO DE LITERATURA	Pág. 11
QUADRO DE REFERÊNCIA	Pág. 25
METODOLOGIA	Pág. 27
ANÁLISE DE MERCADO – PESTAL	Pág. 28
ANÁLISE INTERNA	Pág. 36
ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	Pág. 48
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Pág. 50
ANÁLISE SWOT	Pág. 51
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Pág. 53
ESTRATÉGIA DE MARKETING	Pág. 54
PLANO DE AÇÕES	Pág. 62
CONCLUSÃO	Pág. 65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág. 67
ANEXOS	Pág. 74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Infografia da caracterização do Grupo INAPA	Pág. 9
Fig. 2 - Resultados das eleições legislativas de 06 de Outubro de 2019	Pág. 29
Fig. 3 – Variações da quota de mercado de acordo com a procura e as exportações	Pág. 30
Fig. 4 – Infografia dos números que caracterizam o Grupo Inapa	Pág. 37
Fig. 5 – Organograma Inapa Packaging	Pág. 39
Fig. 6 – Avaliação da performance da Inapa Packaging em 2016 e 2017	Pág. 40
Fig. 7 – Avaliação da performance da Inapa Packaging em 2017 e 2018	Pág. 41
Fig. 8 – Evolução da margem bruta de 2017 e 2018 relativamente ao budget	Pág. 41
Fig. 9 – Custos operacionais, relativamente ao <i>budget</i> em 2016 e 2017	Pág. 42
Fig. 10 – Evolução da produtividade média por cliente em 2017 e 2018	Pág. 42
Fig. 11 –Vendas e variação por famílias de produtos da Inapa Packaging	Pág. 43
Fig. 12 – Avaliação da performance por segmento de clientes	Pág. 44
Fig. 13 – Triângulo de ouro relativo ao posicionamento da Inapa Packaging	Pág. 57

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de referência	Pág. 25
Quadro 2 - Análise SWOT dinâmica	Pág. 52
Quadro 3 - Estratégia, Modelo de negócio Inapa Packaging	Pág. 55

## ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 – Exemplos de fresagem	Pág. 44
Imagem 2 – Exemplos de corte	Pág. 45
Imagem 3 – Portefólio Inapa Packaging – Famílias de produtos	Pág. 59
Imagem 4 – Exemplo de <i>banner</i> promocional para o <i>site</i> da Inapa Packaging	Pág. 61
Imagem 5 – Exemplo de notícia para <i>site</i> da Inapa Packaging	Pág. 61
Imagem 6 – Exemplo de <i>emailing</i> promocional para os clientes Inapa Packaging	Pág. 61
Imagem 7 – Exemplo de <i>post</i> para Facebook e LinkedIn da Inapa Packaging	Pág. 62

## RESUMO

Assistimos hoje a um novo paradigma e torna-se premente e essencial desenvolver um plano adequado à relação B2B, pois a respetiva gestão de marketing envolve diferentes componentes, incluindo a gestão da tomada de decisão, dos comportamentos do consumidor B2B e até dos utilizadores finais (Lomas, 2016). Para poderem competir neste ambiente cada vez mais global e interativo, as empresas devem focar-se no valor de longevidade do cliente se querem otimizar recursos, agregando todos os departamentos focados no cliente sob a alçada do marketing, incluindo o I&D e o atendimento ao cliente (Rust et al. 2018). A Inapa, empresa distribuidora de papel há mais de 50 anos no mercado, foi direcionando, ao longo dos tempos, o seu *mindset* no sentido de permanente adaptação às evoluções e tendências de mercado. Hoje em dia, conta com duas áreas de negócio, complementares à distribuição de papel assegurada pela empresa Inapa Portugal. São elas o *packaging* e a comunicação visual, alocadas a distintas empresas no Grupo, a Inapa Packaging e a Inapa Viscom, respetivamente. Neste sentido, sendo derivada da fusão de duas empresas especializadas em *packaging*, a Inapa Packaging enfrenta um novo desafio que é a convergência de duas culturas distintas na cultura do Grupo Inapa. Desta forma, nasce este projeto, onde será avaliada toda a envolvente da nova empresa no sentido de delinear um plano eficiente de Marketing, ir ao encontro das expectativas dos clientes e alavancar o desenvolvimento da nova empresa do Grupo.

**Palavras-chave: Marketing, Marketing B2B, Packaging, Estratégia, Plano de Marketing, Marketing Mix B2B, CRM - Customer Relationship Management.**

**JEL Code: M30 General Marketing; M31 Marketing**

***ABSTRACT***

We are witnessing a new paradigm today and it is urgent and essential to develop an appropriate B2B relationship plan, as its marketing management involves different components, including decision-making management, B2B consumer behaviors and even end-user behaviors. (Lomas, 2016). To be able to compete in this increasingly global and interactive environment, companies must focus on customer longevity value if they want to optimize resources by aggregating all customer-focused departments under marketing, including R&D and customer service (Rust et al. 2018). Inapa, a paper distribution company with more than 50 years in the market, has been guiding the mindset over the years towards permanent adaptation to market developments and trends. Nowadays, it has two business areas complementary to the paper distribution provided by Inapa Portugal. These are Packaging and Visual Communication, allocated to different companies in the Group, Inapa Packaging and Inapa Viscom, respectively.

Inapa Packaging is the result of the merge of two companies specialized in Packaging. Therefore, it faces the challenge of joining two distinct cultures into Inapa Group's culture. This project is born, to evaluate all areas of operation of the new company in order to outline an efficient marketing plan, to meet customer expectations and leverage the development of the new company of the Group.

**Keywords: Marketing, Marketing B2B, Packaging, Strategy, Marketing Plan, Marketing Mix B2B, CRM - Customer Relationship Management.**

**JEL Code: M30 General Marketing; M31 Marketing**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Assistimos hoje em dia a um novo paradigma que não podemos ignorar. Impera aumentar o valor percebido dos produtos pelos clientes, colocar ênfase nas suas necessidades e libertarmo-nos da ideia de que será o lançamento de produtos inovadores que assegurará o crescimento das empresas, focando-nos no consumidor e na satisfação das suas necessidades (Levitt, 2018). “*Os administradores e gestores precisam de encabeçar a mudança de estratégia das transações para as relações e criar a cultura, a estrutura e os incentivos necessários para a executar*” (Rust et al. 2018 pg 14). “*A organização deve aprender a ver-se, não como produtora de bens ou serviços, mas como compradora de clientes, produzindo as coisas que levam as pessoas a querer fazer negócios com elas*” (Levitt, 2019, pg 74). O cliente B2B está cada vez mais informado e pela especificidade do mercado em que atua é, por natureza, especialista na sua área de negócio. Assim, valoriza cada vez mais soluções à medida das suas necessidades. Por conseguinte, torna-se indispensável identificar aquilo vai ao encontro das expectativas dos clientes e criar, acima de tudo, marcas com propósito que preencham as aspirações das comunidades (Christensen, et al., 2018). Desta forma, torna-se imperativo reorganizar as estruturas das empresas, em especial na abordagem do marketing e em todos os departamentos que lhe são afetos.

O Grupo Inapa, dada a conjuntura do mercado em que se insere, percebeu que teria de diversificar se queria continuar a manter os seus clientes envolvidos. Para além do seu *core* que é a distribuição de papel, seria indispensável completar a oferta com duas áreas complementares e com potencial de crescimento, o *packaging* e a comunicação visual. Por conseguinte, adquiriu empresas especializadas que lhe assegurassem o *know how* nas respetivas áreas de negócio. Este projeto foca-se essencialmente numa dessas empresas, a Inapa Packaging, que nasce da fusão de duas empresas distintas, uma no Norte e outra no Sul do país, especializadas em *packaging* e soluções de embalagem e expedição. Esta fusão implicou uma reorganização de toda a estrutura já que o desafio era convergir duas culturas distintas numa só cultura, a de um Grupo multinacional cujo *core* é a distribuição de papel. Desta forma, torna-se pertinente a criação de um plano de marketing devidamente atualizado e adequado como proposta de valor para o desenvolvimento da Inapa Packaging, dando origem a este projeto.

É também uma realidade incontornável, a evolução da tecnologia e a democratização da sua utilização, perante uma sociedade em permanente evolução e mudança, influenciada

pelo avanço desta evolução tecnológica, mas também cada vez mais consciencializada e com maior preocupação com o planeta e o meio ambiente (Instituto de Marketing Research, 2019). Passa a ser premente focalizar a oferta, indo ao encontro do que o cliente procura. O ciclo de compra e o ciclo de venda no B2B estão a mudar e embora se verifique geralmente um marketing direcionado para o B2C, este tem evoluído no ambiente B2B. É um facto que as decisões de compra nas empresas são feitas por pessoas e continuarão a sê-lo no médio prazo para as PME'S. Pessoas que estão mais informadas e valorizam a relação de confiança, em conjunto com uma oferta diferenciada. Estas serão as condições essenciais também para um futuro de sucesso na abordagem B2B e a Inapa Packaging não é exceção. O objetivo da empresa é criar *awareness* para a nova marca Inapa Packaging, libertar-se da ligação às empresas que foram adquiridas e comunicar a sua própria identidade e posicionamento perante este mercado. Desta forma, contam também converter o *awareness* gerado, em vendas efetivas, criando uma relação de confiança com a carteira de clientes que herdaram com a aquisição das empresas anteriores e converter em vendas a maior parte dos possíveis negócios. Prende-se com esta realidade a necessidade de desenvolvimento deste projeto, onde se identificam todas as potenciais fontes de crescimento, assim como as dores do segmento e do negócio relativamente às expectativas dos clientes, para poder delinear uma estratégia eficiente que permita um crescimento sustentado, com um propósito bem comunicado, e que esta seja percebida pelos clientes com uma solução de valor que irá proporcionar-lhes exatamente aquilo que esperam que lhes seja entregue por uma empresa desta área de negócio. Será apresentado um conjunto de propostas de ações, devidamente alinhadas com os resultados obtidos neste projeto, que irão permitir desenhar uma abordagem mais próxima e focada nos clientes e nas comunidades que integram.



## 1. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

O Grupo Inapa surge de uma empresa criada em 1965 que foi a primeira fábrica portuguesa de papel em grande escala. Em 1980 era já cotada na Bolsa de valores de Lisboa e em 2000 deixa o negócio da produção de papel, passando a dedicar-se apenas à Distribuição. Hoje em dia está presente em 10 países: Portugal, Espanha, Alemanha, França, Bélgica, Luxemburgo, Áustria, Holanda, Angola e Turquia, apresentando um volume de vendas anuais de 860 milhões de euros e ocupando uma posição de liderança nos mercados em que opera. É um Grupo de génese inteiramente portuguesa, que se internacionalizou ao longo dos anos e conta, neste momento, com 1336 colaboradores e 70 000 clientes. Em 2018, foi eleita pelo 5º ano consecutivo a empresa portuguesa mais internacionalizada pelo INDEG-ISCTE *Executive Education*.

A figura seguinte (Fig. 1) traduz a infografia do que representa a ação diária do Grupo Inapa.

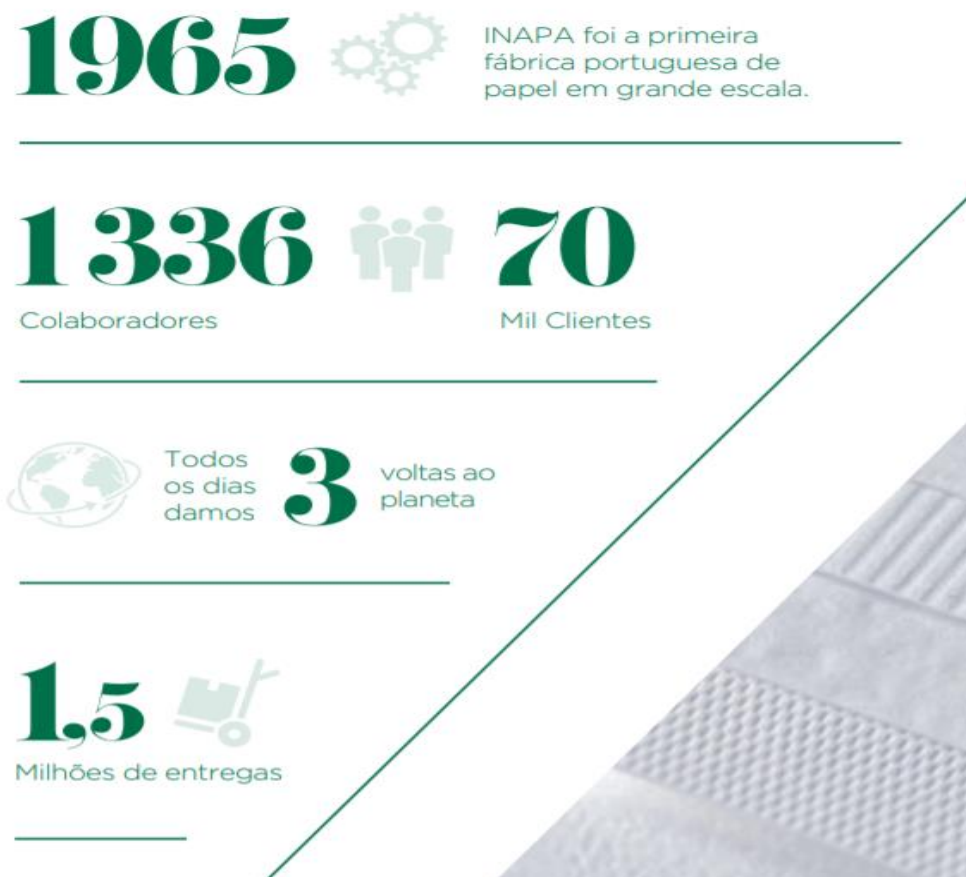


Fig.1 – Infografia da caracterização do Grupo Inapa.

Fonte: R&C Inapa 2018.

É um Grupo cujo *core* é a distribuição de papel, contudo, dadas as necessidades dos seus clientes, a conjuntura atual dos mercados e o decréscimo do consumo desta matéria-prima ao longo dos anos, para que pudesse dar uma resposta eficiente e continuar a crescer, sentiu a necessidade de entrar em mercados complementares à distribuição de papel. De acordo com a estratégia de aquisição de negócios complementares, a área do *packaging* encontra-se em 3 empresas do Grupo Inapa: Inapa Portugal, Inapa Alemanha e Inapa França que representam os mercados mais competitivos do Grupo. A distribuição de soluções e materiais de embalagem é hoje a segunda área mais importante da Inapa e representa para os clientes gráficos (indústria gráfica e de impressão) e *office* (segmento de escritório) um elevado potencial de *cross-selling*, apresentando já um volume de faturação de 72 milhões de euros e 200 colaboradores.

Assim, em Portugal, a Inapa adquiriu 2 empresas, uma no distrito do Porto – Da Hora - e outra no distrito de Lisboa – Tradembal - cujo *core* era o fabrico e a distribuição de material de embalagem para a área industrial, colmatando assim o *gap* verificado. A empresa Inapa Packaging nasce da fusão destas duas empresas já existentes e surge no Grupo Inapa como negócio complementar ao papel, embora a empresa Inapa Portugal também passe a incluir no seu portefólio um segmento de embalagem. O presente projeto e respetivo plano de marketing surgem da necessidade da Inapa Packaging reorganizar toda a estrutura de forma a poder implementar um plano de ação que permita uma solução eficaz na sua abordagem ao mercado.

Neste momento, a Inapa Packaging pretende crescer de forma eficiente e sustentada dentro do Grupo Inapa. A empresa, com cerca de 45 empregados, distribui na área do *packaging* para o mercado nacional, sendo que o seu centro de produção se encontra no Norte. Têm 2 equipas de forças de vendas, uma em Lisboa e outra no Porto, com 15 elementos no total, que asseguram a venda direta ao cliente, o suporte telefónico de vendas e a assistência técnica em Portugal continental. Neste momento, a área de embalagem representa 71,6 milhões de vendas no Grupo, com 3,9 milhões de euros acima do volume de 2017 e um crescimento perto dos 6%. Contudo, dada a fusão de duas empresas com culturas e modelos de comunicação diferentes, verificou-se a necessidade e convergir cada uma das culturas para aquilo que é a cultura organizacional do Grupo Inapa, surgindo a necessidade deste estudo aprofundado que permitirá esta implementação, trazendo uma nova abordagem e o respetivo posicionamento no mercado em que opera.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O conceito de Marketing tem vindo a evoluir ao longo dos anos e, se no início o seu foco incidia essencialmente no consumidor final, hoje em dia, é essencial dar atenção também aos intervenientes em todo o processo, tais como fabricantes e distribuidores, desde a matéria-prima ao produto final. Torna-se essencial desenvolver cada vez mais um plano adequado à relação B2B, pois a respetiva gestão de marketing envolve diferentes componentes, incluindo a gestão da tomada de decisão, os comportamentos do consumidor B2B e até os dos utilizadores finais (Lomas, 2016).

### **Marketing Business to Business (B2B)**

O marketing B2B diz respeito à relação entre empresas e engloba um conjunto de atividades que visam selecionar, desenvolver e gerir a relação com o cliente, num cenário *win win*, no que diz respeito à gestão de competências, recursos, objetivos e tecnologias (Andersen et al., 2009). Contudo, a maioria das empresas opera em mercados mistos, isto é, vendem a empresas e a consumidores.

Para Kotler e Keller (2006), com o objetivo de aumentar a eficácia e eficiência de todo o processo, fornecedores e clientes do mercado organizacional estão a explorar maneiras diferentes de gerir os seus relacionamentos. Ainda segundo ambos os autores, de acordo com várias pesquisas, é essencial uma coordenação vertical entre compradores e vendedores, de forma a que o seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e se transforme numa atividade capaz de criar mais valor para ambas as partes. Estabelecer confiança entre as partes é condição essencial para um relacionamento saudável no longo prazo.

Segundo Lomas (2016), o ambiente B2B cresceu com a internet e os consumidores começaram a formar comunidades e relações com as marcas partilhando conhecimento e valor dos produtos. Esta gestão do conhecimento (*Customer Knowledge Management – CKM*) se bem gerida pelas empresas, apresenta-se como uma oportunidade para envolver o cliente, caso a informação preencha os requisitos da comunidade onde este se insere e

com a qual se identifica (Lomas 2016). Os investigadores ainda não clarificaram o papel do CKM na evolução da estratégia do marketing B2C para o B2B (Gummesson 2014 *in Lomas 2016*), no entanto, o desenvolvimento destas estratégias potenciam eficazmente as relações e as redes B2B (Lomas 2016) e os estudos mostram que 80% dos novos produtos são extensões de marca e muitos migraram das linhas do B2C para o ambiente industrial (Burnaz & Bilgin, 2011 *in Lomas 2016*).

Segundo Reichheld (2018), há uma pergunta que permite calcular o rácio entre promotores e detratores de uma marca (*net-promoter score*). Essa pergunta é: “Qual é a probabilidade de recomendar a nossa empresa a um amigo ou colega?”. É importante que se utilize o respetivo resultado para enviar uma mensagem clara a gestores e a funcionários, acerca da importância dos promotores e os perigos dos detratores. (Reichheld, 2018). Há 3 diretrizes essenciais que devem ser consideradas: a primeira, assegurar-se que toda a gente na empresa sabe quais são os clientes por que são responsáveis, certificando-se que todos aceitem e assumam os processos de inquérito e os seus resultados; a segunda, que devem tornar todas as classificações transparentes ao longo de toda a organização; e, por fim, a terceira, em que se deve criar um sentido de urgência ao vincular recompensas à melhoria do resultado, permitindo em essência o poder de veto sobre aumentos e promoções. (Reichheld, 2018).

Numa altura em que a preservação do planeta é colocada em causa, os consumidores veem a sustentabilidade da embalagem como um critério importante na sua decisão de compra (Instituto de Marketing Research, 2019). Desta forma, também a sustentabilidade é um tema transversal a todos os mercados, verificando-se uma tendência para uma maior preocupação com os temas ligados à preservação do ambiente e a uma diminuição do desperdício e da utilização de materiais plásticos. “Atualmente os consumidores escolhem marcas com base no seu impacto social e ambiental e em que a sua produção assente em práticas que cumpram padrões de negócios mais éticos e sustentáveis. Desta forma, as empresas precisam de ter mais atenção aos critérios de sustentabilidade de um produto e embalagem, para que possam eficazmente atender às expectativas dos seus clientes” (Instituto de Marketing Research, 2019).

Segundo o estudo da Deloitte, *Marketing Beyond* – Os frutos do Marketing no futuro, com projeção a 2020, a *green obsession* é a principal tendência da sociedade, com 21,9% das respostas. Consequentemente, os consumidores esperam que as empresas estejam

alinhadas com esta tendência e procuram sinais evidentes desta preocupação como, por exemplo, a utilização de energias renováveis ou de materiais recicláveis (*Marketing Beyond*, Os frutos do Marketing no futuro, Deloitte, 2010).

### **A Especificidade do Mercado B2B**

No mercado B2B, em que empresas comunicam para outras empresas, tanto as estruturas de venda, como o processo de decisão de compra, a oferta de valor e a competitividade encontram-se em constante evolução e obrigam a uma nova estratégia para responder a este novo paradigma (Armstrong et al., 2008).

Quando se fala em B2B associa-se sempre a uma relação entre duas empresas, contudo, na sua maioria, as empresas operam em mercados mistos, isto é, vendem para outras empresas, mas não deixam de vender ao cliente final. Neste caso a função do marketing pode estar dividida em duas áreas de negócio (Dionísio et al., 2018). Também com a globalização e a incessante partilha de informação, motivada pela democratização da internet, os mercados tornaram-se muito mais abrangentes, mesmo para empresas B2B, embora a sua atuação no mercado seja distinta (Harrison et al., 2005). São considerados, *a priori*, 3 tipos de mercados no processo B2B: os produtores, que adquirem produtos que irão servir de matéria-prima à produção de outros; os revendedores que embora não produzam os bens, adquirem o produto acabado para revenda ou aluguer noutros negócios; e as organizações, em que se inserem o próprio governo e outras instituições com objetivos pedagógicos, educacionais, comunitários, entre outros (Solomon et al., 2009).

Na indústria, as tomadas de decisão são geralmente coletivas, pelo que é muito importante identificar cada um dos *stakeholders*, de forma a definir o seu perfil e as suas motivações a todos os níveis (Dionísio et al. 2018). Desta forma, o *blended marketing* em meio B2B torna-se muito mais complexa, pois este é composto por grupos com diferentes interesses e motivações, obrigando à necessidade de um elevado nível de conhecimento do produto e da oferta e respetiva especialização na área de negócio correspondente (Brito et al., 1999). A estratégia passará sempre por facultar e apresentar o maior número de informações possível e especificações do produto ou serviço em questão, pois o comportamento do comprador nos mercados B2B tende a ser muito mais profissional e

formal (Brito et al., 1999). O Processo de compra e venda, no B2B é bastante mais complexo, pois geralmente envolve negociações e até condições contratuais, obrigando a uma estratégia integrada para que toda a comunicação não se disperse. A exigência técnica é também muito superior em empresas B2B e, por conseguinte, a oferta de valor difere da dos mercados B2C. Também a concorrência difere da do B2C, podendo esta apresentar-se diretamente por empresas do mesmo segmento e com o mesmo alinhamento; por empresas exteriores ao segmento apresentando produtos substitutos e, por fim, a concorrência dos próprios clientes. O número de clientes é também menor e mais heterogéneo, em que as diferenças entre si podem ser realmente consideráveis (Dionísio et al., 2018).

### **Estratégia de Marketing**

A estratégia de Marketing traduz-se na combinação coordenada e coerente dos diferentes meios de ação de forma a garantir que a empresa atinja os seus objetivos face à concorrência (Dionísio et al., 2018).

Quando se adquirem duas empresas com filosofias diferentes que, por conseguinte, se irão converter numa só cultura que é a do Grupo Inapa, há que ter em conta que um dos principais papéis do Grupo que as acolhe é contribuir para que todos os intervenientes adotem uma postura de agregação e de adoção da nova filosofia. Cabe à gestão de topo proporcionar as condições para a implementação desta orientação, assegurando o suporte adequado, primeiramente para as pessoas e posteriormente para o mercado em que operam (Perin *et al.*, 2004). A empresa é orientada para o mercado apenas quando toda a organização abraça os valores implícitos nela e quando todos os processos de negócios são direcionados para a criação de valor ao cliente (Slater et al., 1998). Ter colaboradores comprometidos será condição essencial para o alcance dos objetivos propostos e deve ser uma preocupação constante para que se minimizem possíveis conflitos, estimulando a entrega das equipas e a comunicação entre todos os Departamentos. Contudo, quando falamos em alteração de comportamentos então será mais difícil implementar, pois as pessoas tendem a repetir padrões e a agir mais ou menos sempre da mesma forma (Urdan *et al.*, 2006). Aquilo que deve permanecer consistente é o conjunto de caracteres e os códigos da marca. O carácter é a *raison d'être* das marcas a sua autêntica razão de ser.

Quando o núcleo da marca permanece fiel às suas raízes, a imagética externa pode ser flexível (Kotler *et al.*, 2017).

As decisões estratégicas mais importantes no processo de marketing são o posicionamento e a segmentação (Bonoma and Crittenden, 1988 *in Zahay e Griffin, 2008*). São a forma como a empresa se apresenta e pretende ser percebida pelo cliente acerca dos seus produtos e serviços, a forma como lhes acrescenta valor relativamente a outros *players* no mercado. Diferentes empresas em indústrias específicas adotam diferentes estratégias de posicionamento (Miller, 1986 *in Zahay e Griffin, 2008*) e haverá sempre diferentes caminhos que conduzem ao sucesso mesmo numa só indústria (Zahay e Griffin, 2008). O posicionamento é geralmente considerado uma decisão crucial na gestão de marketing das empresas (Kalafatis *et al.*, 2000; Kotler and Keller, 2008; Hooley *et al.*, 1998 *in Zahay e Griffin, 2008*). O crescimento do negócio será sempre o objetivo principal da visão baseada nos recursos da empresa (Barney, 1991 *in Zahay e Griffin, 2008*) e o resultado da oferta de ativos e capacidades específicas e únicas que permitam a diferenciação perante os concorrentes. O objetivo será sempre que uma estratégia de marketing aliada a bons produtos retenham os clientes por mais tempo e isto se traduza no crescimento efetivo dos negócios (Zahay e Griffin, 2008). Após a definição do posicionamento, a segmentação envolve decidir quais os públicos-alvo que melhor se enquadram no posicionamento definido. Estas decisões serão elementares para todos os negócios e são onde se foca a maioria dos gestores de marketing (Porter, 1980, 1985 *in Zahay e Griffin, 2008*). Como principais tipos de critérios de segmentação encontram-se o setor de atividade industrial, o setor privado ou setor público, a dimensão e o volume de compra potencial dos clientes, critérios de compra e modos de decisão, a importância dos produtos ou serviços para os decisores compradores e, por fim, o interesse estratégico e económico dos clientes (Dionísio *et al.*, 2018).

Os clientes B2B tendem sempre a comprar muitos produtos similares de diversos fornecedores. Assim, é muito importante num contexto B2B medir a quantidade de negócios que a empresa recebe de clientes específicos. Este processo denomina-se de *Share of wallet* (SOT) e assegura que será sempre mais vantajoso cuidar e assegurar os clientes da carteira existente do que captar novos clientes (Zahay e Griffin, 2008).

Aumentando as vendas nos clientes existentes, torna-se muito mais eficaz e menos dispendioso todo o processo, pois o cliente já tem a perceção do valor da empresa e o negócio rapidamente evolui. Segundo Zahay e Griffin, os gestores devem considerar cuidadosamente a estratégia de posicionamento e segmentação e implementá-la

juntamente com bases de dados funcionais e sofisticadas e processos de gestão de relacionamento com o cliente nas suas organizações (Zahay e Griffin, 2008).

### **Vantagem Competitiva e Estratégia de Diferenciação**

A vantagem competitiva é na sua própria génese, um fator de diferenciação da própria empresa que oferece benefícios aos clientes que mais nenhum concorrente oferece. Isto é, uma boa adaptação ao mercado face aos concorrentes, uma competência específica ou durável que permite à empresa que a detém manter-se em vantagem perante a concorrência, como por exemplo, qualidade de bens e serviços, custos de produção reduzidos, capacidade de inovação, capacidade de manutenção da quota de mercado dominante, entre outros (Dionísio et al, 2018).

Nos mercados B2B, assiste-se a um tipo de procura derivada, pois depende sempre do que o consumidor procura (Brassington et al., 2006). Esta torna-se significativamente diferente da dos mercados B2C, pois para além de derivada é inelástica, o consumo não depende da oscilação de preços. É também flutuante e conjunta, porque está muito dependente das tendências de consumo e os produtos que compõem o portefólio estão sempre relacionados, não fazendo sentido que existam em separado. Esta diferenciação é assim altamente decisiva no planeamento das previsões de venda e na estratégia de marketing (Solomon et al., 2009). Por conseguinte, é essencial que a empresa apresente um conjunto de vantagens que efetivamente a diferencie dos seus concorrentes e otimize a oferta ao mercado e a utilização dos próprios recursos.

Existem, segundo Porter (2004), dois grupos genéricos de vantagens competitivas para o mercado: a vantagem pelo custo, que se traduz na vantagem que a empresa tem na produção abaixo do custo da concorrência e a vantagem pela diferenciação, que é a capacidade que a empresa tem de ser percecionada de forma superior pelos seus clientes relativamente a outras.

### **Processos e Critérios de Decisão de Compra**

Importa neste processo identificar os diferentes intervenientes e ter claro o seu papel e as suas motivações, que podem ser técnicas, económicas, pessoais ou de rotina. Esta



avaliação torna-se difícil já que as empresas dificilmente exteriorizam as relações de poder e influência internas que podem condicionar as decisões de compra (Dionísio et al., 2018).

De acordo o estudo *Consumer insights the changing face B2B Marketing*, realizado pela Google, atualmente, 89% dos consumidores B2B pesquisam por fornecedores na internet. Desses, 71% iniciam a busca por termos mais genéricos e realizam em média 12 pesquisas no Google antes de se envolver com uma marca específica (*Consumer Insights the changing face B2B Marketing*, Google 2018). Os consumidores B2B confiam cada vez mais em conteúdos ricos e informações capazes de guiá-los na escolha da melhor solução e não é segredo que a audiência B2B também está online. O Mercado B2B está mesmo a mudar. Embora já não surpreenda, é impensável as marcas focarem-se apenas nos mercados B2C. Para além do tipo e a forma da tomada de decisão no mercado B2B, passou também a ser indispensável saber quem é o seu responsável (*Consumer Insights the changing face B2B Marketing*, Google 2018). Além disso, alguns estudos mostram que os compradores B2B valorizam cada vez mais produtos e serviços que são únicos ou customizados. De acordo com a pesquisa realizada pela *DemandGen Report*, mais de 90% dos clientes B2B priorizam fornecedores que demonstram forte conhecimento do mercado e das necessidades de cada empresa cliente (Agência Canna, 2018). Contudo, outro aspeto importante no comportamento do consumidor B2B é a valorização de relacionamentos sólidos, próximos e permanentes. Este deve ser tido em conta no desenvolvimento e implementação da estratégia, já que a capacidade de retenção dos clientes dita também o sucesso da empresa. No entanto, um estudo realizado pela *Forrester Research* mostrou que apenas 1% dos anunciantes B2B coordenam experiências de relacionamento com o consumidor, com o processo de venda e pós-venda, o que demonstra um *gap* evidente nas estratégias de marketing no segmento B2B (Agência Canna 2018).

Segundo o estudo da Google, *Consumer Insights the changing face B2B Marketing*, 89% das procuras no B2B são feitas via internet (*Consumer Insights the changing face B2B Marketing*, Google 2018). Desta forma, a Google, em parceria com a *Millward Brown Digital* foram procurar a resposta relativamente aos hábitos de consumo dos mercados B2B. Foram inquiridos aproximadamente 3000 consumidores B2B acerca dos seus hábitos de pesquisa e procura de soluções, assim como se utilizam o digital no processo.

Verificou-se que os influenciadores, na sua generalidade, são mais jovens do que se esperava e as empresas devem assegurar-se que produzem os conteúdos que estes pretendem e lhes apresentam as soluções de acordo com as suas expectativas, sendo determinante direcionar e intensificar toda a comunicação nos dispositivos digitais, assim como as propostas de experiências ricas em conteúdos se apresentam como fatores críticos para completar o circuito de venda com sucesso, ou conduzir a novos negócios (*Consumer Insights the changing face B2B Marketing*, Google 2018).

De acordo com um estudo realizado pela *Social Pilot*, 91% das empresas B2B utilizam a *LinkedIn Company Page* para partilhar conteúdos, e 81% utiliza esta rede social profissional para lançar novos produtos. A pesquisa realizada pela *Social Media Examiner*, em 2018, também demonstra essa crescente tendência do LinkedIn, especialmente no marketing B2B (Agência Canna 2018).

### **Perceção de Valor em ambiente B2B**

A importância de se investigar a satisfação do cliente em ambiente B2B é inquestionável, contudo, quando falamos em satisfação não falamos em valor percebido, pois, mesmo satisfeitos os clientes podem deixar de comprar determinado produto (Ulaga & Chacour, 2001 *in Sousa-e-Silva et al., 2018*) e torna-se essencial medir ambas as componentes distintamente. Para Egger e Ulaga, o valor percebido e a satisfação atuam de formas diferentes na intenção de recompra (Eggert e Ulaga 2002, *in Sousa-e-Silva et al., 2018*) pois sugerem que esta última tem uma carga emocional mais presente na formação desta intenção. Assim, será na gestão eficaz desta dicotomia, aliada à definição de posicionamento e segmentação, que residirá o sucesso da estratégia de marketing. No entanto, não podemos esquecer que toda a estratégia, para além destas duas bases, também deverá responder aos objetivos de marketing da empresa, ter capacidade de identificar a concorrência atual e os segmentos de mercado a privilegiar, definindo convenientemente o respetivo marketing-mix (Dionísio et al, 2018). Torna-se essencial elaborar uma proposta de valor para o cliente que seja convincente (Anderson et al, 2009) Para isso há que compreender muito bem os negócios dos clientes e as suas necessidades específicas, fundamentar as afirmações de valor e baseá-las na otimização dos recursos, transformando a proposta de valor numa competência comercial central (Anderson et al., 2018).

## O Marketing Mix em Mercados B2B

### Produto

No Marketing B2B as ofertas de mercado têm de ser flexíveis e permitirem soluções base com adição de opções. Desta forma, a oferta dos fornecedores responde às necessidades e preferências dos clientes de forma mais alargada, sem dar tanta importância à forma como o mercado está segmentado (Andersen et al., 2009).

Nos mercados B2B podem distinguir-se diferentes categorias de produtos que, de acordo com as suas especificidades, exigem abordagens diferentes no que concerne ao marketing. Assim, estes podem ser matérias-primas e energia em que o preço será fator determinante de escolha, pois são produtos indiferenciados; bens de equipamento que implicam importantes prestações de serviço por serem produtos duráveis e amortizáveis; componentes que incorporam um produto final; consumíveis, necessários ao funcionamento de equipamentos; bens de consumo, no caso de venda a distribuidores para revenda ao cliente final e, por fim, serviços, relacionados com o envolvimento do cliente na respetiva produção (Dionísio et al., 2018).

### Preço

Nos mercados B2B o preço é sempre uma variável presente na decisão de compra e é geralmente interpretado em função de um conjunto de parâmetros mais técnicos como a performance, o suporte fornecido ou outros parâmetros financeiros, tais como prazos e modalidades de pagamento (Peppers et al., 2001). Por conseguinte, apresentam-se muito mais sofisticados e dotados de informação técnica e específica que lhes permite avaliar *performances* objetivas do produto e a adequação dos preços. Ainda dentro deste alinhamento, verificam-se diferentes modalidades para a fixação dos preços, sendo que estes podem ser fixados por venda ou aluguer. O preço é baseado no valor percebido da oferta pelo cliente, em vez de ser baseado no seu custo para o fornecedor ou no ajuste de acordo com o que pratica a concorrência (Andersen et al., 2009).

Relativamente ao modo de tarifação, os preços podem estar sujeitos a concurso prévio, serem preços de catálogo ou sujeitos a *cost plus* (majoração), podendo variar entre dois tipos: variáveis se se tratar de contratos com cláusulas de revisão de preços; ou fixos, caso

se verifique um contrato que corresponda a um longo período, embora seja mais difícil. (Dionísio et al., 2018).

A compra do produto é realizada por profissionais especializados e devidamente formados, que seguem as políticas da própria organização no sentido de otimizar recursos e comprar cada vez melhor (Kotler e Keller, 2009).

## **Distribuição**

Normalmente a distribuição no B2B realiza-se por venda direta, dado o volume de negócio dos clientes ser muito superior, ficando os produtores menos dependentes das diretivas dos grandes distribuidores e apresentando a força de vendas como das mais importantes nestes mercados, pois é ela mesma que realiza a prospeção no mercado, a própria venda e garante todo o acompanhamento de clientes (Dionísio et al., 2018).

A importância de uma força de vendas direta, experiente e bem formada, pode ser decisiva no mercado empresarial (Kotler, 2009). A relação fornecedor-cliente é muito mais próxima, pois os fornecedores estão normalmente à espera de adaptar as suas ofertas às necessidades individuais do negócio dos seus clientes. (Kotler e Keller, 2009).

## **Comunicação**

No B2B a comunicação, ao contrário do B2C, é uma comunicação customizada e focada em alvos específicos e de acordo com as suas características. Por conseguinte, as formas de comunicação mais adequadas são a força de vendas, o marketing relacional, as relações públicas e a comunicação digital, sendo que a publicidade não fará tanto sentido, à exceção de se tratar de suportes como a imprensa profissional especializada. (Dionísio et al., 2018).

Resumindo, no Marketing B2B, o produto tem um ciclo de vida mais longo, a produção é individualizada, a componente técnica é fundamental, havendo sempre um serviço associado ao produto. O preço é geralmente negociado com acordo de descontos e preços promocionais específicos. A distribuição é direta, menos complexa e com um prazo geralmente de importância crucial. Na comunicação o objetivo está sempre focado na solução para o problema e na respetiva resolução, a componente técnica é fundamental

da respetiva comunicação e a mensagem é, por isso, mais racional e técnica, utilizando peças como catálogos e brochuras, presenças em feiras, entre outras atividades (Brito et al., 1999).

É também uma realidade incontornável, a evolução da tecnologia e a sua democratização, perante uma sociedade em permanente evolução e mudança, mas também cada vez mais consciencializada e com maior preocupação com o planeta e o meio ambiente (Instituto de Marketing Research, 2019).

### **A Importância do Plano de Marketing**

É importante definir um plano de ação que apresente as diretrizes prioritárias na definição das ações decisivas, tendo em conta a limitação dos recursos (Dionísio et al., 2018). *“Tradicionalmente, o marketing começa sempre com uma segmentação e um posicionamento, em que se divide o mercado em grupos homogéneos baseados nos perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais e depois se selecionam os segmentos de acordo com a ação e a estratégia da marca”* (Kotler et al, 2017, pg 72 e 73). *“No entanto, esta relação vertical, em que decisão é tomada pela empresa e sem o consentimento do consumidor, poder-se-á tornar uma ameaça, já que hoje em dia para envolver eficazmente uma comunidade, as marcas têm de pedir permissão, tornando-se esta uma relação horizontal e transparente”* (Kotler et al, pg.74).

Assim, definem-se essencialmente cinco prioridades que deverão ser fixadas numa estratégia de marketing, para a posterior elaboração do respetivo plano: a escolha de produtos prioritários, a escolha de segmentos de mercados prioritários, a escolha de fontes de volume prioritárias e a ponderação dos meios de ação de marketing. Desta forma, torna-se indispensável ponderar sobre cada uma das variáveis do marketing-mix, de forma a selecionar as que poderão apresentar-se como vantagem competitiva, de acordo com os recursos financeiros disponíveis. A elaboração de uma boa estratégia de marketing é, para a empresa ou organização, uma condição necessária à concretização dos seus objetivos. É, no entanto, também muito relevante a forma como se implementa o respetivo plano e a respetiva eficácia (Dionísio et al., 2018).

## **Modelos de Negócio em Ambiente B2B**

Há várias definições de modelo de negócio e a maioria delas foca-se na organização individual, a sua criação de valor e a respetiva oferta (Lambert and Davidson, 2013 *in Stott et al., 2016*). O conceito de modelo de negócio confere uma nova forma de definir as opções estratégicas, ao longo de um processo de descoberta e mais do que uma abordagem analítica no desenho do plano de negócio (McGrath, 2010 *in Stott et al., 2016*). O debate mantém-se sobre as diferenças entre modelos de negócio e estratégia de negócio (Porter 2001 *in Stott et al., 2016*). Seddon e Louis defendem que um modelo de negócio é uma representação abstrata de alguns aspetos da estratégia de uma empresa (Seddon and Louis, 2003 *in Stott et al., 2016*). No entanto, quando se desenha um modelo de negócio, é necessária uma análise completa do ambiente externo para que se consiga compreender as tendências do mercado, as necessidades e preferências do cliente e da concorrência que assentam em fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais, assim como a investigação de atividades de segmentação e outras (Teece, 2010; Kim and Moubourgne, 2015; Osterwalder and Pigneur, 2010; David, 2004; McGrath, 2010 *in Stott et al., 2016*).

Os modelos de negócio traduzem a estratégia do próprio negócio e os processos estratégicos, pelo que todos eles, devem estar devidamente alinhados (Chesbrough and Rosen Bloom, 2000 *in Stott et al., 2016*).

## **Alinhamento Estratégico**

O alinhamento estratégico melhora a capacidade da empresa atingir os seus objetivos e fundamentar a sua visão através da otimização de recursos e da rapidez com que essa estratégia é executada, até para reforçar a motivação dos recursos humanos, através da melhoria da forma como atingem os objetivos comuns (Abraham, 2006 *in Stott et al., 2016*). Este alinhamento terá de coordenar todos os processos internos, estrutura, tecnologia e cultura, sempre em consonância com a análise do ambiente externo à empresa (Bergeron et al., 2004 *in Stott et al., 2016*). Hoje em dia, como defende Kotler, as comunidades de consumidores tornaram-se mais poderosas, denotando-se que as conversas casuais sobre as marcas se tornaram mais credíveis do que as campanhas de publicidade com alvos específicos (Kotler, 2017). Com o B2B não é diferente, pois em

todos os segmentos os círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência (Kotler, 2017). Muitas empresas B2B (e até muitas vezes indústrias inteiras), mudaram o seu modelo e passaram a vender soluções e serviços em vez de produtos (Cerasale and Stone, 2004, *in Stott et al., 2016*).

Embora na prática seja um pouco mais complexo, no mundo *online*, as redes sociais vieram redefinir a forma como interagimos uns com os outros e até com o meio, permitindo relações sem fronteiras geográficas e demográficas e, idealmente, uma empresa poder-se-á tornar mais competitiva se puder ligar-se a comunidades de consumidores e de parceiros para cocriar, e a concorrentes num misto de colaboração e competição (Kotler, 2017). No entanto, dado que as distinções entre os setores estão a desvanecer-se, as empresas irão ter grande dificuldade em manter a monitorização da concorrência, pois esta passará a vir, não só do mesmo setor, mas também de outros setores relevantes e interligados (Kotler et al, 2016).

### ***Customer Experience em B2B***

A *customer experience* é uma vantagem competitiva e um meio muito importante para o sucesso dos negócios (Lemon and Verhoef, 2016 *in Zolkiewski 2017*). É difícil perceber a *customer experience*, pois é dinâmica e complexa, especialmente em ambiente B2B, pois existem múltiplos atores, interagindo de diferentes formas (Hakansson et al., 2009 *in Zolkiewski et al., 2017*), com diferentes objetivos e diferentes perfis (utilizador e comprador, por exemplo) e com diferentes perceções individuais (Mikolon et al., 2009 *in Zolkiewski et al., 2017*). Os mercados B2B são únicos na sua procura derivada, com ciclos de compra longos e com uma estrutura extremamente fragmentada, sendo heterogéneos em número e dimensão e com muitos intervenientes no processo de decisão de compra (Lilien 1987 *in Coviello and Brodie, 2001*).

Em contrapartida, várias pesquisas exploram o conceito de serviço ao cliente sob uma perspetiva de cocriação enquanto a *customer experience* se baseia num processo interativo ente o cliente e todos os intervenientes no processo, fazendo, em conjunto, parte do processo da criação de valor. (Chandler and Lusch, 2015; De Keyser et al, 2015 *in Zolkiewski 2017*).

O utilizador final poderá ser cliente e fornecedor ao mesmo tempo, por conseguinte, as medidas baseadas nos resultados da experiência conseguem sempre suportar melhor as

conversações estratégicas entre as partes envolvidas, dotando-as de informação que lhes permite focar-se em atividades cruciais baseadas em cada experiência, para que, em conjunto, consigam cocriar melhores experiências para o utilizadores (Zolkiewski et al., 2017). Este é um processo muito mais complexo no B2B, pois a experiência resulta de várias interações diretas e indiretas entre fornecedores, clientes, utilizadores finais e outros intervenientes na interação com o cliente e não apenas numa perceção individual, apresentando-se como resultado de várias interações e respetivos *touchpoints* (Homburg et al., 2015, Schmitt, 2003; Pucinelliet al., 2009 in Zolkiewski 2017). Assim, uma gestão aprofundada e devidamente fundamentada desta relação, será condição essencial para o desenvolvimento dos negócios. “*Relationship management constitutes the heart of business marketing*”(Hutt and Speh, 1988, p.3 in Coviello and Brodie, 2001).

Em recentes reflexões sobre o tema, Kotler defende que num mundo de alta tecnologia, as pessoas passam a desejar um contacto mais próximo e, quanto mais sociais nos tornamos, mais queremos que tudo à nossa volta seja customizado à nossa medida. A chave é potenciar ambos os paradoxos (Kotler et al, 2017). O marketing deve adaptar-se à natureza mutável dos percursos do consumidor na economia digital (Kotler et al, 2017).



### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Temática Revisão Literatura	Questões-Chave	Relevância para o Projeto
Marketing B2B	<p>Com o objetivo de aumentar a eficácia e eficiência de todo o processo, fornecedores e clientes do mercado organizacional estão a explorar maneiras diferentes de gerir os seus relacionamentos. (Kotler e Keller,2006).</p> <p>O ambiente B2B cresceu com a internet e os consumidores começaram a formar comunidades e relações com as marcas partilhando conhecimento e valor dos produtos. Esta gestão do conhecimento (<i>Customer Knowledge Management – CKM</i>) se bem gerida pelas empresas, apresenta-se como uma oportunidade para envolver o cliente (Lomas, 2016)</p>	<p>Perceber a especificidade e a evolução do marketing em ambiente B2B será o mais relevante na adaptação e abordagem da Inapa Packaging ao mercado no seu do segmento.</p>
Especificidade do mercado B2B	<p>Na indústria, as tomadas de decisão são geralmente coletivas, pelo que é muito importante identificar cada um dos stakeholders, de forma a identificar o seu perfil e as suas motivações a todos os níveis (Dionísio, 2018)</p>	<p>A importância da identificação de todos os stakeholders em ambiente B2B será para a Inapa Packaging crucial para que a segmentação e o posicionamento se façam de forma devidamente direcionada e eficiente.</p>
Estratégia de Marketing e Segmentação em B2B	<p>A empresa é orientada para o mercado apenas quando toda a organização abraça os valores implícitos nela e quando todos os processos de negócios são direcionados para a criação de valor ao cliente (Slater et al.,1998).</p> <p>Aquilo que deve permanecer consistente são os caracteres e os códigos da marca. O carácter é a <i>raison d’être</i> das marcas a sua autentica razão de ser. Quando o núcleo da marca permanece fiel às suas raízes, a imagética externa pode ser flexível (Kotler et al., 2017).</p>	<p>Uma estratégia devidamente definida passa por identificar e mobilizar todos os recursos internos em primeiro lugar, mantendo-os envolvidos e motivados pelo core da marca, para que garantam também uma comunicação e uma abordagem positivas ao mercado, assumindo a nova identidade como Inapa Packaging, após a conversão das culturas as empresas adquiridas, e mesmo alterando a sua abordagem externa, mantendo os valores que garantem a confiança nos processos e no Grupo Inapa.</p>
Vantagem competitiva e Diferenciação no B2B	<p>A adaptação ao mercado face aos concorrentes, uma competência específica ou durável é o que permite à empresa que a detém manter-se em vantagem perante a concorrência, como por exemplo, qualidade de bens e serviços, custos de produção reduzidos, capacidade de inovação, capacidade de manutenção da quota de mercado dominante, entre outros (Dionísio et al, 2018)</p>	<p>Identificar todas as vantagens competitivas que asseguram a diferenciação perante a concorrência é uma das questões chave para que a Inapa Packaging se destaque num mercado maduro, embora ainda com potencial de desenvolvimento, perante os seus concorrentes e consiga assegurar a sua posição de forma dominante no mercado em que opera e aproveitando os recursos de toda a estrutura do Grupo em que se insere.</p>
Processos e Critérios de Decisão de compra no B2B	<p>O Mercado B2B está mesmo a mudar. Embora já não surpreenda, é impensável as marcas focarem-se apenas nos mercados B2C. Para além do tipo e a forma da tomada de decisão no mercado B2B, passou também a ser indispensável saber quem é o seu responsável (Estudo Google, 2018).</p>	<p>Para além da identificação de todo o processo na tomada de decisão em ambiente B2B, assiste-se a um novo paradigma, pois a aproximação ao cliente terá de ser feita, não só em termos de negociações coletivas e contratuais, mas também de acordo com as expectativas do responsável pelo processo, de forma a otimizar todos os recursos. Neste sentido a</p>

		Inapa Packaging tem a vantagem de conseguir incluir na sua oferta todo o portefólio das empresas do Grupo e uma oferta mais abrangente e localizada num só fornecedor, conseguindo uma melhor e mais confortável negociação com os seus clientes.
Perceção de valor em B2B	<p>O valor percebido e a satisfação atuam de formas diferentes na intenção de recompra (Eggert e Ulaga 2002, <i>in Sousa-e-Silva et al., 2018</i>).</p> <p>Quando falamos em satisfação não falamos em valor percebido, pois, mesmo satisfeitos os clientes podem deixar de comprar determinado produto (Ulaga &amp; Chacour, 2001 <i>in Sousa-e-Silva et al., 2018</i>)</p>	Em ambiente B2B há que ter em conta muitos outros fatores para além do valor percebido pelo cliente, pois neste cenário as variáveis como contrapartidas contratuais, o ambiente podem afetar a intenção de recompra. Sendo que a Inapa Packaging poderá, para além dos próprios recursos, utilizar o <i>know how</i> do Grupo Inapa noutras áreas complementares de negócio, poderá aumentar a perceção de valor por parte do cliente. Há que compreender muito bem os negócios dos clientes e as suas necessidades específicas, fundamentar as afirmações de valor e baseá-las na otimização dos recursos, e transformar a proposta de valor numa competência comercial central.
Marketing Mix B2B	No Marketing B2B, o produto tem um ciclo de vida mais longo, a produção é individualizada, a componente técnica é fundamental, havendo sempre um serviço associado ao produto. O preço geralmente é geralmente negociado, com acordo com descontos e preços promocionais específicos. A distribuição é direta, menos complexa e com um prazo geralmente de importância crucial. Na comunicação o objetivo está sempre focado na solução para o problema e na respetiva resolução, a componente técnica é fundamental da respetiva comunicação e a mensagem é, por isso, mais racional e técnica, utilizando peças como catálogos e brochuras, presenças em feiras, entre outras atividades (Brito et al., 1999)	Relativamente ao portefólio, política de preços, distribuição e comunicação, a Inapa Packaging conseguirá sempre uma oferta mais alargada e diferenciada, convergindo de forma a conseguir negociar e oferecer condições globais de fornecimento, ao considerar o portefólio e as políticas das outras empresas do Grupo Inapa.
Plano Marketing	A elaboração de uma boa estratégia de marketing é, para a empresa ou organização, uma condição necessária à concretização dos seus objetivos. É, no entanto, também muito relevante a forma como se implementa o respetivo plano e a respetiva eficácia (Dionísio et al., 2018).	A elaboração de um plano bem definido, com todas as variáveis já avaliadas e segmentadas será a condição essencial para o sucesso da implementação das ações da Inapa Packaging junto do seu mercado. Apenas com uma planificação bem estruturada se conseguirão medir resultados e a eficácia ou não das ações propostas, após uma fusão de 2 culturas distintas provenientes da aquisição das duas empresas que deram origem a esta nova empresa Inapa Packaging.
Modelos de negócio B2B	O conceito de modelo de negócio confere uma nova forma de definir as opções estratégicas, ao longo de um processo de descoberta e mais do que uma abordagem analítica no desenho do plano de negócio (McGrath, 2010 <i>in Stott et al., 2016</i> ).	A criação de um modelo de negócio adequado à realidade empresarial em que se enquadra será essencial para a definição de uma estratégia devidamente adequada para a Inapa Packaging, já que nasceu de uma fusão de duas empresas com culturas e características individuais que

		convergir na própria cultura do Grupo Inapa.
<b>Alinhamento estratégico</b>	As comunidades de consumidores tornaram-se mais poderosas, denotando-se que as conversas casuais sobre as marcas se tornaram mais credíveis do que as campanhas de publicidade com alvos específicos (Kotler, 2017. Pg 20 e 31) e com o B2B não é diferente, pois em todos os segmentos os círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência (Kotler, 2017).	Sendo que vivemos numa era em que as comunidades e a partilha de informação têm uma enorme relevância no posicionamento das marcas, a Inapa Packaging terá de avaliar, conhecer e interagir com as comunidades, integrando os respetivos círculos e assegurando a presença no circuito de acordo com as suas expectativas para garantir a presença e a comunicação de confiança da própria marca. É essencial a Inapa Packaging posicionar-se como marca individual, reforçando os seus valores e credibilizar o seu <i>storytelling</i> .
<b>Customer Experience B2B</b>	<i>“Relationship management constitutes the heart of business marketing” (Hutt and Speh, 1988, p.3 in Coviello and Brodie, 2001).</i>	A Inapa Packaging deverá assegurar uma nova abordagem no alinhamento estratégico, a manutenção e a permanente motivação da relação com os clientes e as instituições assegurarão as respetivas relações futuras.

**Quadro 1 – Quadro de referência das principais questões identificadas na revisão de literatura, explicitando a sua relevância para este projeto.**

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4. METODOLOGIA

Como metodologia, este será um projeto empresa, nomeadamente a criação de um plano de marketing como proposta de valor para o desenvolvimento da Inapa Packaging.

A análise da situação atual será realizada utilizando a informação dos relatórios e contas do Grupo Inapa, os resultados de questionários já realizados a clientes e força de vendas e a análise crítica interna através de reuniões com os administradores da empresa que conhecem e reconhecem as suas necessidades e debilidades, pois os dados de mercado e concorrência são muito limitados, ou até inexistentes em situações particulares. Uma revisão de literatura através de um levantamento de informações em artigos científicos com diferentes abordagens teóricas ao tema e o respetivo cruzamento de informação, extraindo modelos que permitam estruturar o respetivo plano, irá também permitir a reorganização do plano proposto de uma forma devidamente fundamentada, para uma otimização dos recursos na gestão da empresa.

## 5. ANÁLISE DE MERCADO

Para que uma empresa se consiga organizar e evolua no mercado em que opera é essencial que tenha um conhecimento profundo desse mesmo mercado, das suas vulnerabilidades e de tudo o que possa provocar oscilações e influenciar a respetiva procura. Mesmo as empresas mais fortes, terão de ter uma grande capacidade adaptativa às alterações no comportamento dos consumidores e a possíveis novas realidades no mercado em geral, pois cada vez mais se assiste a mudanças radicais nas preferências dos consumidores, quer sejam particulares ou empresas. Nomeadamente na área das novas tendências, assiste-se a verdadeiros movimentos a que as comunidades aderem e definem a procura a curto prazo alterando completamente padrões e previsões já realizadas pelas empresas. No caso da distribuição de papel, assiste-se agora a uma preferência geral por tudo o que se relaciona com sustentabilidade e preservação ambiental. Esta será decerto uma oportunidade para este setor, já que em detrimento dos plásticos, os consumidores e as empresas passaram a preferir o papel.

O setor da distribuição de papel representa um valor de 8 mil milhões de euros e movimentou, a nível europeu, cerca de 9 milhões de toneladas (R&C Inapa, 2018). A procura de soluções de embalagem aumentou bastante nos últimos anos, sendo que as novas tendências de preocupação em encontrar soluções sustentáveis e que utilizem materiais biodegradáveis ou recicláveis permitem antever que esta área se mantenha em crescimento. De acordo com as estatísticas da CEPI (*Confederation of European Paper Industries*), a quota de mercado da embalagem em 2018 foi cerca de 52,5% da produção total de papel e cartão, representando um crescimento de 1,2% comparativamente com 2017 (R&C Inapa, 2018).

### PESTAL

#### CONTEXTO POLITICO

Portugal assiste a uma reeleição do Partido Socialista em 06 de Outubro 2019, embora sem maioria absoluta, permanecendo António Costa como primeiro-ministro de Portugal, constituindo assim, o 22º Governo de Portugal, desde que se tornou um estado de direito democrático, baseado na soberania popular e na liberdade de expressão, sendo um governo de esquerda, pautado por uma maior preocupação social e maior liberdade fiscal.

O quadro seguinte demonstra a distribuição dos votos conseguidos para cada partido nas eleições de 06 de Outubro de 2019, conforme a Fig.2.



**Fig 2. Resultados das eleições legislativas de 06 de Outubro de 2019.**

**Fonte: SGMAI, Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna.**

Após a análise do quadro do resultado de votos, também se denota uma abstenção superior ao número de votantes, o que poderá interpretar-se como cada vez menor a confiança dos cidadãos nos partidos, ou um conformismo generalizado.

Como órgãos de soberania, Portugal conta com o Presidente da República, atualmente o Prof. Marcelo Rebelo de Sousa, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

## CONTEXTO ECONÓMICO

A nível global, após um forte crescimento de 2,4% verificado em 2017 na zona Euro, a economia desacelerou em 2018, especialmente no último trimestre. Embora se assista a um crescimento da economia global durante o ano de 2018, no 2º semestre verificou-se uma desaceleração que terá colocado a taxa de crescimento anual nos 3,7%, abaixo dos 3,9% estimados no início do ano. O desempenho verificado no último semestre poderá continuar a verificar-se reduzido durante o primeiro semestre de 2019 o que faz prever um crescimento da economia global de 3,5% e de 3,6% em 2020 (INE, 2019). O crescimento de 2018 também foi revisto em alta de 2,1% para 2,4%, mas manteve-se a

desaceleração da economia face a 2017. Esta evolução menos positiva reflete o alto grau de incerteza e de desconfiança provocado pelo desconhecimento de como evoluirão as políticas comerciais e tarifárias dos EUA para com as suas importações europeias e asiáticas, nomeadamente chinesas (R&C Inapa 2018). Por outro lado, as questões que se levantam com a saída do Reino Unido da União Europeia também não estão ainda clarificadas. É neste contexto que as estimativas de crescimento para a zona euro são no sentido da desaceleração para 1,4% em 2019 e 2020. Mediante este cenário, também Portugal será bastante afetado por estas variáveis. Embora tivesse havido em Portugal uma evolução positiva, confirmada no 4º trimestre, em termos anuais o crescimento da economia baixou para 2,1% em 2018, enquanto em 2017 tinha atingido os 2,8%. Este facto deveu-se fundamentalmente ao recuo do contributo do setor externo para o crescimento e à acentuada desaceleração do investimento que veio anular a evolução positiva dos consumos público e privado. Para 2019 e 2020 prevêem-se novas baixas (1,8% e 1,7%, respetivamente) consequência de menor dinamismo no setor do turismo e a um desempenho mais fraco no mercado externo (R&C Inapa 2018).

Para 2021 projeta-se uma evolução das exportações em linha com as hipóteses para a procura externa dirigida à economia portuguesa, que deverá apresentar um crescimento relativamente estável. Assim, no horizonte de projeção, a quota de mercado deverá apresentar apenas ganhos marginais, tal como se verifica na Fig. 3 (Banco de Portugal, 2019).



Fontes: BCE, INE e Banco de Portugal. | Nota: (p) – projetado.

**Fig. 3 – Variações da quota de mercado de acordo com a procura e as exportações.**

Fonte: Boletim Económico de Dezembro de 2018 do Banco de Portugal

Ainda assim, o alto nível de endividamento do setor público e do setor privado e um enquadramento macroeconómico com um dinamismo em baixa relativamente à procura externa, implica a necessidade de equilibrar as contas públicas para que o país se torne sustentável, mediante um necessário reajuste estrutural e económico. Todo este conjunto de desafios que enfrenta a economia Portuguesa terá de ser tido em conta, sendo essencial a cooperação dos agentes externos e internos para um compromisso de longo prazo no que concerne à preservação de fluxos sustentados de financiamento (Banco de Portugal, 2019).

O setor do papel é um setor que tem associados alguns riscos, designadamente a flutuações dos preços pasta de papel, o comportamento da economia, a sensibilidade às alterações nos padrões de consumo e novas tendências que implicam alterações nos padrões do comportamento na procura. *“O equilíbrio entre a oferta e a procura de papel está dependente de diversos fatores, de entre os quais importa destacar a evolução das capacidades produtivas instaladas e o nível da atividade económica”* (R&C Inapa 2018). Desta forma, em toda a sua ação no mercado em que opera, *“os riscos mais relevantes com que se confronta no exercício desta atividade estão associados à capacidade de poder refletir nos preços de venda as flutuações verificadas nos preços de aquisição do papel e dos custos operacionais”* (R&C Inapa 2018). O que, na conjuntura atual, não seja de todo linear a respetiva alocação, já que o cliente muitas vezes não está disposto para pagar mais pelo mesmo produto, mesmo que tenha noção da motivação para alteração o valor percebido e das oscilações de mercado.

## **CONTEXTO SOCIAL**

Segundo dados do PORDATA, no relatório 2018 sobre o Retrato de Portugal na Europa, o país tem neste momento cerca de 10 283 822 de habitantes, sendo que a maioria da população (64,8%) se situa entre os 15 e os 64 anos. Em termos de rendimento anual das famílias, Portugal ocupa o 11º lugar no *ranking* da União Europeia, com 12 924 PPS (poder de compra padrão), estando bastante longe dos 33 811 PPS do Luxemburgo que ocupa o primeiro lugar (PORDATA 2019).

Segundo o Boletim de Dezembro de 2018 do Banco de Portugal, ao longo do horizonte de projeção, projeta-se que o emprego continue a crescer, embora a um ritmo progressivamente menor face aos anos anteriores. Após um aumento do emprego

estimado em 2,2% para 2018, projeta-se para esta variável uma desaceleração gradual até 0,4% em 2021, com um crescimento médio anual de 0,8% no período 2019-21. O crescimento do emprego reflete essencialmente a evolução no setor privado, perspetivando-se uma gradual desaceleração do emprego público, que deverá estabilizar em 2020-21. No final do horizonte de projeção, o emprego deverá situar-se num nível próximo mas ligeiramente inferior ao observado no período imediatamente anterior à crise financeira internacional de 2008. A taxa de desemprego irá reduzir-se, mas a um ritmo mais moderado que o observado nos últimos 3 anos, devendo atingir 5,3% em 2021. (Boletim Banco de Portugal 2018). Neste momento a taxa de desemprego situa-se nos 6,6 % para os homens e 7,4% para as mulheres. (PORDATA 2019).

Ao nível europeu, um ajustamento abrupto nos mercados da dívida soberana na área do euro pode criar tensões nos mercados financeiros, com impacto negativo nas condições de financiamento. Foi ainda considerada a possibilidade de um impacto mais adverso do processo de saída do Reino Unido da União Europeia. A materialização destes riscos origina consequências adversas para as componentes da procura global (Banco de Portugal, 2018). Este conjunto de desafios implica que a evolução da procura externa se torne mais desfavorável devido à diminuição do nível de confiança em conjunto com os fatores de risco associados às condições de financiamento.

Relativamente à população portuguesa, esta continua a ser uma população envelhecida (153 idosos por cada 100 jovens) colocando em risco a renovação das gerações, o que poder-se-á traduzir numa resistência iminente a novas realidades e menor preparação para encarar todos os desafios, nomeadamente todos os que se relacionam com o digital (PORDATA 2019). Em contrapartida, a bipolaridade do consumidor das novas gerações, dificulta uma definição estratégica que assegure a respetiva fidelização já que esta se torna cada vez mais difícil por estarem sempre a mudar de preferências, constituindo um target completamente móvel e em permanente mudança.

Contudo, há um perfil geral de consumidores, especialmente nas novas gerações (*millennials* e geração Y), que está a mudar, mesmo em ambiente B2B, e é crítico que as empresas se adaptem rapidamente a esta nova realidade. Segundo o Relatório “*Global Marketing Trends 2020*” da Consultora Deloitte, as atuais personas, além de um portefólio que sirva os seus interesses e as suas necessidades, em primeiro lugar identificam características nas empresas que far-lhes-ão optar por si ou por outras. Dessas, 28% pretende saber o propósito da empresa, a forma como gere e trata os seus colaboradores, 20% pretende saber sobre a forma como a empresa trata do ambiente e



19% sobre como a empresa gere e trata a comunidade em que se insere, de que forma contribui para o desenvolvimento dessa comunidade. Assiste-se assim a uma mudança profunda de paradigma e só as empresas que se envolvam nestas novas tendências conseguirão sobreviver, pois ainda segundo o mesmo estudo, 80% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto ou serviço se souberem que a diferença de preço será para custo de preservação do ambiente, ou de melhores condições de trabalho para os colaboradores dessas empresas. Autenticidade, transparência, relações humanas, partilha, experiência e conectividade serão as questões chave a ter em conta num futuro próximo. (*Global Marketing Trends 2020*, Deloitte 2019). Não serão as maiores empresas a sobreviver, mas sim aquelas que melhor e mais rapidamente se adaptem ao novo paradigma de consumo.

## CONTEXTO TECNOLÓGICO

Segundo o estudo de 2018 sobre o governo eletrónico da ONU, o único relatório global que avalia as condições de desenvolvimento do governo eletrónico em todos os Estados-Membros da Organização das Nações Unidas, é de destacar uma tendência global positiva em direção a níveis mais altos de desenvolvimento do governo eletrónico (ONU 2018).

*“A modernização dos serviços públicos em Portugal, desde o fim da década de 1990, tem sido conduzida por uma política focada tanto na eficiência como na redução de custos, por um lado; e serviços de alta qualidade e a sua prestação através de vários canais, por outro. Essas políticas e estratégias destacam três princípios: introdução de serviços centrados no cidadão, simplificação administrativa e racionalização da interoperabilidade da administração, dos custos e do uso de recursos. As chamadas “Lojas do Cidadão” são um dos estandartes desta política, sendo considerado um conceito inovador na prestação de serviços públicos que une, no mesmo espaço, várias entidades públicas e privadas”* (ONU 2018).

A massificação dos dispositivos móveis e a utilização das redes sociais foram os maiores responsáveis pela influência na opinião e a respetiva democratização sobre a avaliação de todos os produtos e/ou mercados. O consumidor está cada vez mais informado e é muito mais exigente, sendo que no B2B, esta parte técnica se encontra extremamente desenvolvida. É no *online* que pesquisa e encontra toda a informação disponível e se relaciona com as marcas, podendo depois decidir-se ou não pela compra online ou física.

Em termos de despesa em I&D, Portugal esta representa 1,33% do PIB em 2017 que equivale quase ao dobro do valor desde 2000 (ONU 2018).

## CONTEXTO AMBIENTAL

Segundo o Relatório de 2019 do Estado do Ambiente (REA) em Portugal, no domínio “Energia e Clima” constata-se que as importações de energia ocorridas em 2017 aumentaram cerca de 8,1% face ao ano anterior, enquanto a produção doméstica diminuiu 12,7%, devido essencialmente à forte quebra na produção hídrica, em consequência da seca ocorrida nesse ano. Houve um aumento dos consumos de energia em 2017, quer primária (+3,7%), quer final (+1,2%) que se devem sobretudo, ainda segundo o mesmo relatório, ao aumento do consumo de gás natural e de carvão. Apesar de se revelar uma tendência decrescente desde 2000, exceto em 2009, 2011, em 2017 mantém-se uma elevada intensidade energética da economia.

No que diz respeito às energias renováveis, Portugal apresentou, em 2018, uma taxa de 55,3% de produção de energia elétrica a partir de fontes mantendo a tendência ascendente verificada na última década. Em 2017, o ano mais recente disponível no Eurostat, Portugal teve uma incorporação de renováveis no sector da eletricidade de 54,2%, o que representou a quinta taxa mais alta da União Europeia (REA, 2019).

Relativamente aos instrumentos de gestão ambiental, constata-se que nos últimos 10 anos, o número de organizações certificadas pela Norma ISO 14001:2004 cresceu sustentadamente, de 468 em 2008 para 1145 em 2018. Por outro lado, embora o número de organizações registadas no EMAS tenha vindo a decrescer em Portugal (78 em 2008 para 51 em 2018), verifica-se nos últimos anos uma certa estabilização.

Relativamente aos transportes, como variável importante na Distribuição, no ano de 2017 54,6% das exportações nacionais de mercadorias foram realizadas por via marítima, tal como 61,6% das importações, demonstrando que o transporte de mercadorias em território português continua a ser realizado predominantemente por via marítima. Segue-se a via rodoviária com 39,1% das exportações e 30,6% das importações. Em Portugal continental, o ano de 2018 classificou-se enquadrado, quer em relação à temperatura do ar, quer em relação à precipitação (REA 2019).

Ainda segundo o REA, em 2017, a receita relativa aos impostos com relevância ambiental correspondeu a 5,041 mil milhões de euros, mais 4,8% do que no ano anterior. No mesmo ano, os impostos com relevância ambiental representaram 7,5% do total das receitas de

impostos e contribuições sociais e 2,6% do PIB. Os impostos com relevância ambiental incluem essencialmente três componentes – o imposto sobre a energia (72,1%, que inclui os impostos sobre produtos energéticos: gasolina, gasóleo, fuelóleo, gás natural, carvão e eletricidade; bem como as receitas com os leilões de licenças de emissão de gases com efeito de estufa); o imposto sobre veículos (15,3%) e o imposto único de circulação (11,9%). O remanescente diz respeito a impostos sobre os recursos (0,4%) e a impostos sobre a poluição (0,3%), (REA, 2019).

## CONTEXTO LEGAL

No mercado da embalagem, antes de se fazer referência à legislação que o regula, é importante partirmos da definição de embalagem. Consideram-se embalagens “*todos e quaisquer produtos feitos de materiais de qualquer natureza utilizados para conter, proteger, movimentar, manusear, entregar e apresentar mercadorias, tanto matérias-primas como produtos transformados, desde o produtor ao utilizador ou consumidor, incluindo todos os artigos "descartáveis" utilizados para os mesmos fins.* (Associação Portuguesa do Ambiente (APA) 2019).

Os princípios e normas aplicáveis à gestão de embalagens e resíduos de embalagens em Portugal, encontram-se estabelecidos no Decreto-Lei n.º 152-D/2017, de 11 de dezembro, que transpõe para ordem jurídica nacional as diretivas n.º 94/62/CE e 2004/12/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, relativas a embalagens e resíduos de embalagens.

A aplicação das medidas e ações preconizadas na legislação portuguesa que regula a gestão do fluxo das embalagens e resíduos de embalagens concretizou-se através do licenciamento da entidade gestora Sociedade Ponto Verde, em 1997, para gestão de um sistema integrado de embalagens e resíduos de embalagens (SIGRE). A par da Sociedade Ponto Verde existem atualmente mais quatro entidades gestoras licenciadas em Portugal para a gestão de embalagens e resíduos de embalagens, tais como a Novo Verde (sistema integrado de embalagens e resíduos de embalagens); Eletrão (sistema integrado de embalagens e resíduos de embalagens), VALORMED (sistema integrado de embalagens e resíduos de embalagens que inclui medicamentos) e SIGERU (sistema integrado de embalagens e resíduos de embalagens para a agricultura).

No âmbito do sistema integrado de gestão de embalagens e resíduos de embalagens, as entidades gestoras descritas encontram-se sujeitas aos princípios e objetivos de gestão estabelecidos no Decreto-Lei n.º 152-D/2017, de 11 de dezembro, nomeadamente a estruturação de uma rede de recolha seletiva, financiamento dos custos de triagem, armazenagem, transporte, tratamento e valorização dos resíduos de embalagens depositados nas redes de recolha seletiva, e o cumprimento de metas de recolha e objetivos mínimos de valorização (APA, 2019).

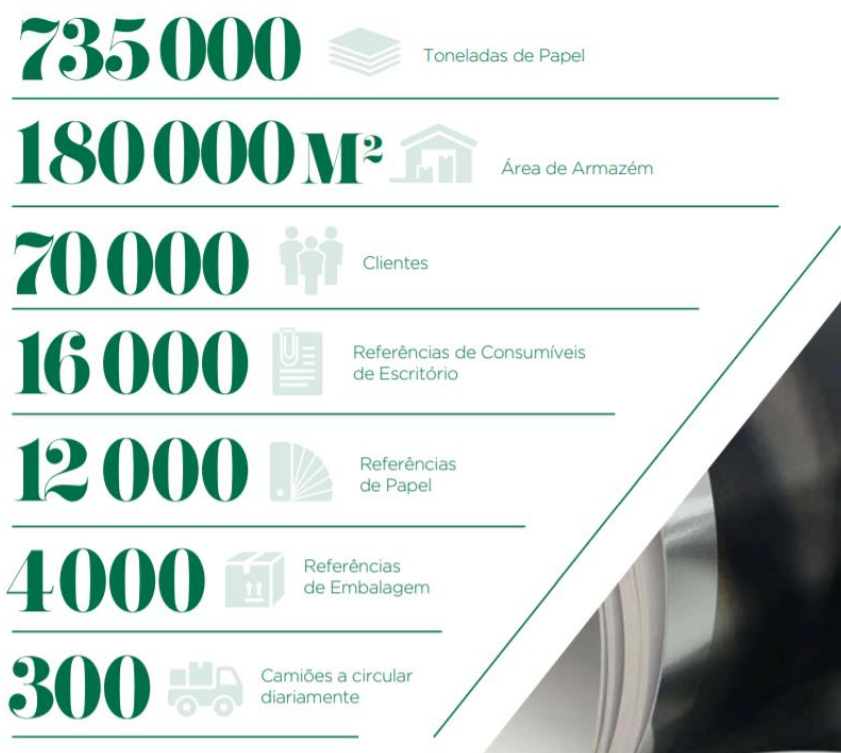
Com estas normas e no sentido de se conseguir uma maior consciencialização ecológica, sempre com o compromisso da redução da pegada ecológica, o conceito de sustentabilidade ganha cada vez mais relevo dentro das empresas e a tendência generalizada da preocupação com o cuidado com o meio ambiente é transversal a todos os setores. Cada vez mais as empresas terão de se preocupar em comunicar o seu propósito, o seu contributo para o desenvolvimento da comunidade em que se inserem e as ações que levam a cabo para a minimização do impacto da sua atividade no ambiente. Como consequência desta tendência, todas as ações de marketing devem considerá-la e pode até tornar-se uma oportunidade para novas abordagens em vários mercados, nomeadamente o da embalagem que, em conjunto com as diretivas obrigatórias, poderá comunicá-las de forma a transmitirem as vantagens de negociar com empresas envolvidas com o tema.

## **6. ANÁLISE INTERNA**

A Inapa, com a distribuição de 735 mil toneladas por ano, é o 3º maior distribuidor na Europa e líder de mercado em Portugal representando 5% das vendas de papel, consolidadas. Hoje em dia, apresenta-se como fornecedor global de serviços, já que dada a conjuntura e as permanentes mutações do mercado, acabou por adquirir áreas de negócio complementares, que lhe permitem oferecer um serviço “chave-na-mão” aos seus clientes. A área de soluções e materiais de embalagem e expedição é a segunda área de negócio mais importante da Inapa (R&C Inapa, 2018).

As vendas da Inapa mantiveram uma progressão positiva, impulsionadas pelas vendas para setores distintos, tais como, a indústria química, agroalimentar, eletrónica, indústria automóvel, entre outros, especialmente na cada vez maior utilização de embalagens no *e-commerce* (R&C Inapa 2018).

Na Fig. 4, encontram-se os números que caracterizam o Grupo Inapa, a sua capacidade organizacional e o seu portefólio.



**Fig. 4 – Infografia dos números que caracterizam o Grupo Inapa.**

**Fonte: R&C Inapa 2018.**

A estratégia do Grupo Inapa assenta em 3 pilares de ação essenciais: otimização do negócio do papel (aproveitando o cross-selling com os negócios complementares, nomeadamente a embalagem), crescimento diversificado (especialmente o da embalagem e comunicação visual) e sustentabilidade financeira.

Embora a Inapa Packaging seja uma empresa recente, nasceu da fusão de empresas já com alguma maturidade, cerca de 20 anos no mercado e mantem a carteira de clientes proveniente de cada uma das empresas, possuindo alguma estabilidade financeira, embora se encontre ainda a reorganizar toda a estrutura de gestão de custos e de recursos. Posiciona-se como uma empresa distribuidora de produtos para embalamento e expedição, especialista em proteção interior e no aconselhamento de soluções adequadas a projetos específicos em praticamente todos os setores, militar, farmacêutica, logística e

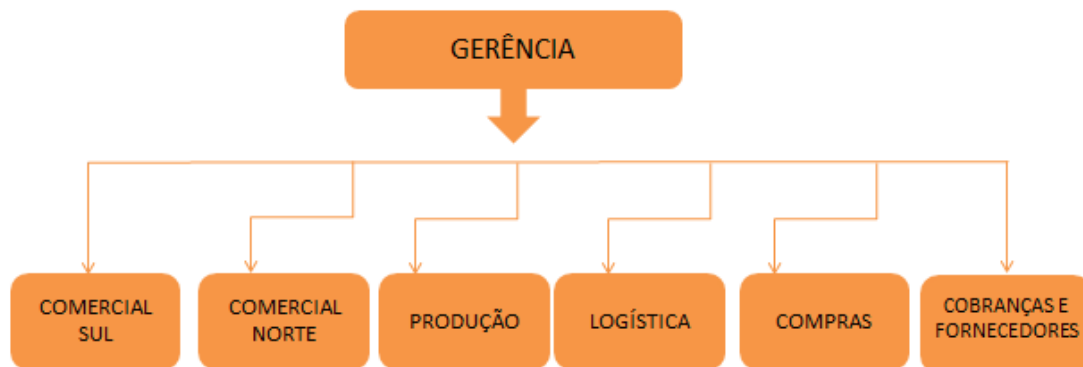
outros, contudo necessita de trabalhar o *awareness* da sua própria identidade, para que se descole das marcas das empresas anteriores que já estavam fortemente implementadas do mercado.

*“Durante o ano de 2019 e nos anos que se seguirão, vamos deixar-nos levar uma corrente cada vez mais rápida de mudança, em que as nossas próprias capacidades terão de se adaptar a aprender e a esquecer a uma velocidade cada vez mais superior para navegar num contexto que será cada vez mais mutável e em constante mudança”* (Llorente & Cuenca in *Newsletter Distribuição Hoje*, 25 Janeiro de 2019). Neste sentido, a Inapa Packaging terá de dinamizar recursos para responder às solicitações do mercado em que atua, para que possa oferecer um portefólio diferenciado que se traduza em valor para os seus clientes e reaja de forma eficaz e eficiente às necessidades destes, sendo proactiva na abordagem e na oferta, tendo em conta as tendências de utilização da tecnologia e as preocupações éticas e ambientais cada vez mais presentes, captando até novos clientes noutras áreas. Sendo a concorrência e a falta de informação do setor umas das maiores ameaças à ação da Inapa Packaging, com a dificuldade acrescida da necessidade de reorganização da cultura da empresa pela convergência de duas culturas já existentes e distintas, pretende-se, com este estudo, fazer um diagnóstico sobre a gestão atual da empresa, a respetiva cultura, de recursos e de comunicação implementados e identificar possíveis *gaps* na oferta ao cliente com o portefólio atual, através da análise da respetiva oferta, em comparação com as tendências e necessidades dos segmentos em que atua, para propor um projeto de elaboração de um plano de marketing que, na sua implementação, colmatará as lacunas verificadas quer ao nível da comunicação, quer ao nível da gestão de recursos (humanos, comerciais e de gestão).

Na análise interna, caracteriza-se também a Inapa Packaging, como subsidiária do Grupo Inapa, de acordo com os valores apresentados pelo Grupo, já que não existem relatórios ou estudos estatísticos que permitam destacar esta área em separado. Conseguir-se-á apresentar os valores anuais dos últimos 3 anos da Inapa Packaging, mas não será possível relacioná-los com os valores Globais do Grupo já que estes englobam famílias de papéis de embalagem que se contabilizam também nesta área da embalagem e os resultados de outras empresas que também vendem material de embalagem para além da Inapa Packaging, como é o caso da Inapa Portugal, cujo negócio *core* é a distribuição de papel, mas utiliza o respetivo *cross-selling* junto da sua carteira de clientes. Com a definição da sua estrutura, resultados, recursos humanos, posicionamento, portefólio, distribuição,

preços e comunicação, tentar-se-á caracterizar a empresa o melhor possível, dentro da informação disponível.

Da fusão de duas empresas já existentes, uma no Norte do país – Da Hora, outra no Sul – Tradembal, adquiridas pelo Grupo Inapa, surgiu a Inapa Packaging que visa assegurar uma nova área de negócio, complementar ao *core* do Grupo. Em complemento, a Inapa Packaging assegura a distribuição de produtos para embalagem e expedição para o mercado industrial, transversal ao mercado gráfico de que depende a Inapa com a distribuição de papel. Mantém uma equipa de 47 pessoas, distribuídas pelos departamentos: comercial, produção, logística, compras e cobranças, de acordo com o organograma seguinte, Fig. 5.



**Fig. 5 – Organograma Inapa Packaging**

Fonte: Estrutura interna da empresa.

Para que se possa delinear uma estratégia bem definida e eficaz na abordagem da Inapa Packaging é necessária a respetiva análise interna onde definir-se-á a sua estrutura, recursos humanos, rendimentos, atividades de I&D, posicionamento, portefólio, distribuição, preços e comunicação, sendo que as empresas e equipas apresentam diferentes níveis de produtividade e performance que irão influenciar todo o processo.

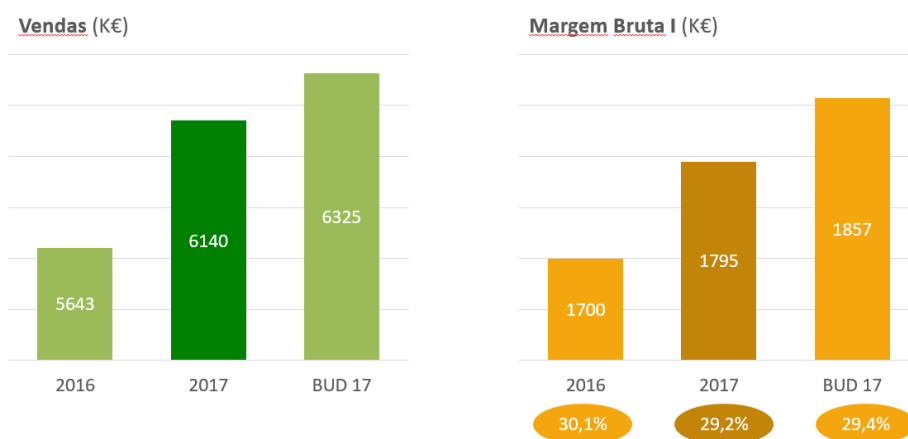
Ao cliente, a Inapa Packaging oferece, para além de uma gama de produtos diferenciada, um serviço personalizado de aconselhamento e produção de proteção interior, únicos no seu segmento. Permite ao cliente ter, para além de todos produtos para embalagem, todos os consumíveis e papel que permitem uma oferta “chave-na-mão” ao cliente final, utilizando também os recursos e o *know how* das outras empresas do Grupo Inapa, o que permite ao cliente a otimização dos seus recursos na gestão da sua procura, satisfazendo

as suas necessidades e expectativas, oferecendo soluções eficientes e eficazes para cada negócio, individualmente e com um poder de negociação superior.

A atividade desenvolvida pela Inapa Packaging, destinada ao mercado B2B, embora também venda ao cliente final, tem especificidades que impõem que dependa de uma equipa com *know how* técnico pronta a responder às especificações de cada projeto. Assim, é premente a preocupação com a estabilidade de todas as equipas e a convergência das culturas trazidas pelas empresas adquiridas pelo Grupo, trabalhando para que se torne uma equipa coesa, proactiva e com sentido de interajuda e partilha de sinergias.

Neste momento, a estrutura da Inapa Packaging é composta pelos colaboradores de ambas as empresas.

Em termos de resultados, nos gráficos seguintes pode verificar-se a performance da empresa nos três últimos anos, relativamente ao budget de 2016 e de 2017, Fig.6.

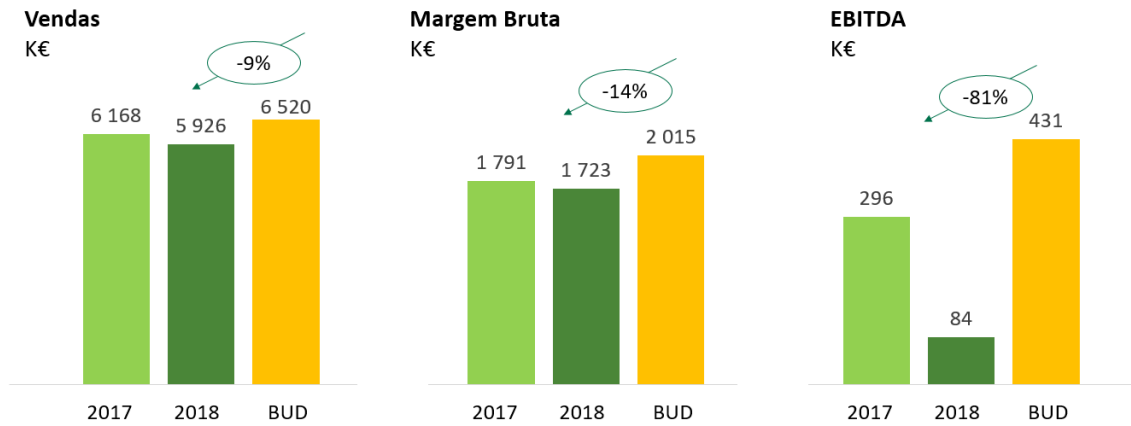


**Fig. 6 – Avaliação da performance da Inapa Packaging em 2016 e 2017.**

**Fonte: Relatórios internos da Inapa Packaging 2016, 2017.**

As vendas subiram em 2017, embora tenham ficado bastante abaixo do orçamento e, por conseguinte, também os resultados recorrentes antes de amortizações, custos não recorrentes, custos financeiros e impostos – RE-EBITDA, mas com melhor performance do que em 2016, como se pode verificar pelo gráfico seguinte, Fig. 7.

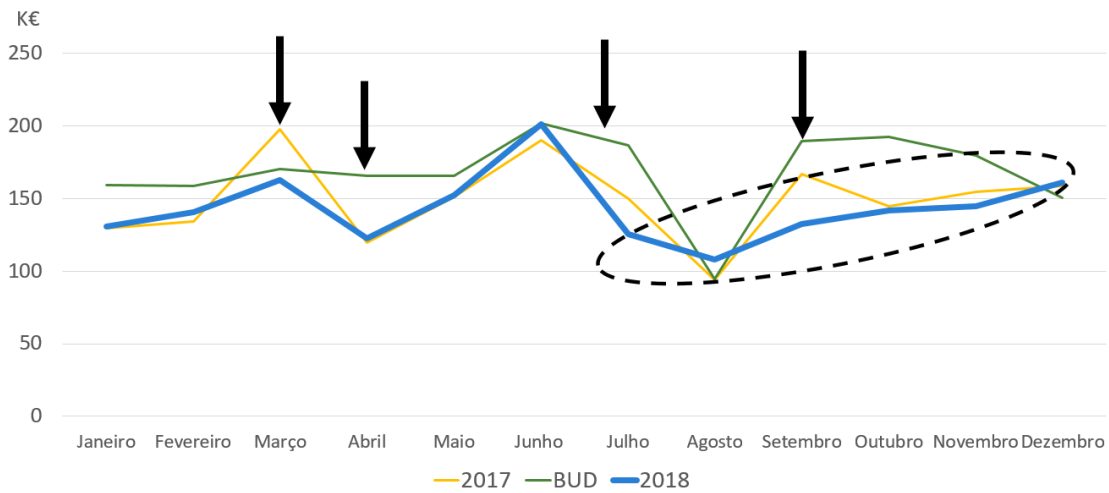




**Fig. 7 – Avaliação da performance da Inapa Packaging em 2017 e 2018.**

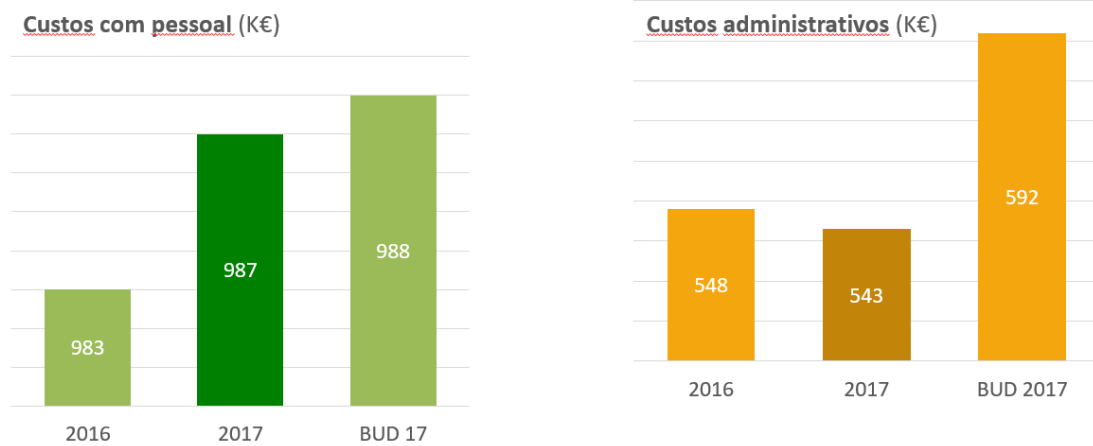
Fonte: Relatórios internos da Inapa Packaging 2017, 2018.

Esta lacuna é também compensada parcialmente pelo crescimento percentual da margem bruta, Fig. 8, e pelos custos operacionais e de distribuição ficarem um pouco abaixo do orçamento previsto como se pode verificar no gráfico da Fig.9.



**Fig. 8 – Evolução da margem bruta de 2017 e 2018 relativamente ao budget da Inapa Packaging.**

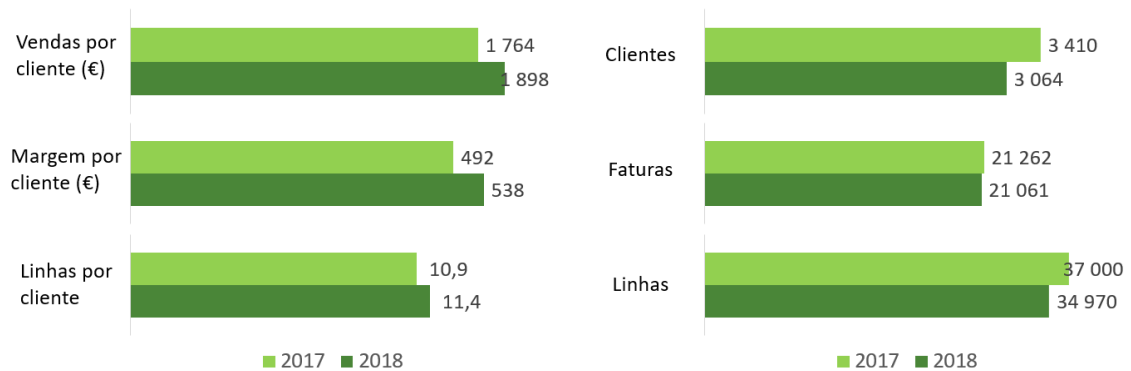
Fonte: Relatórios internos da Inapa Packaging 2017, 2018.



**Fig. 9 – Custos operacionais, relativamente ao budget da Inapa Packaging em 2016 e 2017.**

Fonte: Relatórios internos da Inapa Packaging 2016, 2017.

Embora a produtividade média por cliente tenha melhorado em 2018, o *output* comercial por cliente foi menor, o que poder-se-á dever à conjuntura de mercado, a uma baixa da intenção de recompra ou a projetos pontuais que não se repetiram nesse ano, como se verifica na Fig.10 seguinte.



**Fig. 10 – Evolução da produtividade média por cliente em 2017 e 2018 na Inapa Packaging.**

Fonte: Relatórios internos da Inapa Packaging 2017, 2018.

Assistiu-se a um decréscimo generalizado na performance da empresa, contrariando a tendência do mercado da embalagem, podendo dever-se ao facto de haver muita concorrência, nomeadamente internacional nos produtos *standard* e até pequenos produtores venderem diretamente e conseguirem preços de venda muito mais apelativos no segmento das *commodities*. Contudo, esta lacuna é compensada com a evolução da produtividade média de cada cliente.

No portefólio de *stock* assiste-se a um decréscimo de 2% em valor e nos fabricos um decréscimo de 5% em valor, sendo que na família de proteção exterior (filmes estirável e retrátil, por exemplo) o crescimento foi, de todos, o mais acentuado, com uma variação positiva de 25%. Uma ligeira subida de 3pp também se verificou na proteção interior (pipoca e bolha de ar), sendo que a expedição teve um decréscimo superior à paletização com 33% para 15% respetivamente, conforme a figura seguinte (Fig. 11).

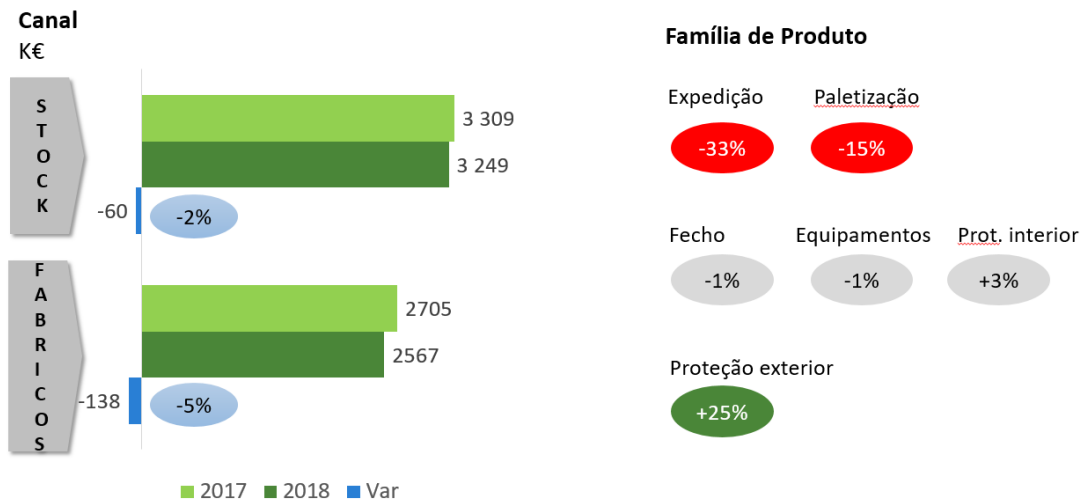
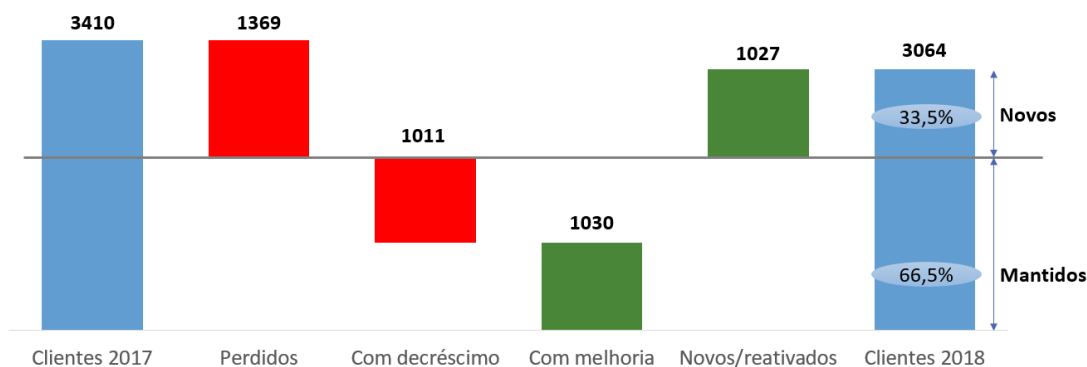


Fig. 11 –Vendas e variação por famílias de produtos da Inapa Packaging.

Fonte: Relatórios internos Inapa Packaging 2017, 2018.

Da análise da evolução da carteira de clientes, também se pode concluir que o impacto de todos os clientes que não recompraram em 2018 contribuiu de forma crítica para estes resultados, não tendo sido compensados com a aquisição de novos clientes ou reativação de outros. Como efeito sobre a margem, assistimos a uma perda de 229K€ com os clientes que não voltaram a comprar e 335K€ naqueles que baixaram o seu consumo. Perdas que, em conjunto, não conseguiram ser compensadas pelos novos clientes trazidos e os que apresentaram compras superiores ao ano anterior que foram de 241K€ e 295K€, respetivamente. Em 2018, 66,5% dos clientes mantiveram-se na carteira da Inapa Packaging, conseguindo esta 33,5% de novos clientes, conforme se observa no seguinte gráfico, Fig.12.



**Fig. 12 – Avaliação da performance por segmento de clientes**

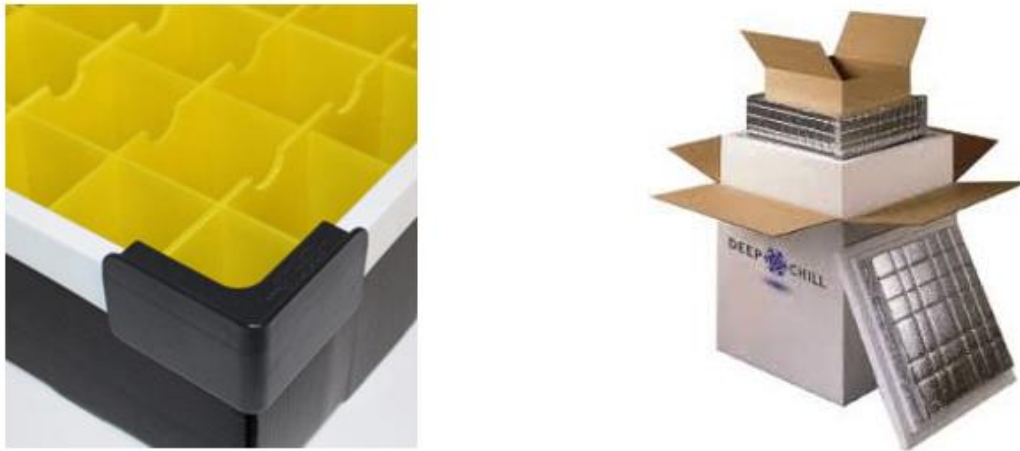
**Fonte: Relatórios internos Inapa Packaging 2017, 2018.**

Na área de I&D, a Inapa Packaging apostou em novos equipamentos que lhe permitem dar uma resposta mais eficaz aos seus clientes, em diferentes áreas de negócio, conseguindo uma vantagem competitiva relativamente à sua concorrência. Adquiriu uma máquina com dimensão de 2000 mm (L) x 3000 mm de mesa de trabalho, que permite realizar corte e fresa, fazendo uma troca automática de ferramentas e permitindo transformar diferentes tipos de materiais: espuma, cartão, EPS, Poliestireno extrudido, acrílicos rígidos, PP alveolar, metal e madeira e otimizar tempo ao mesmo tempo, sendo este um serviço muito específico, com uma margem superior aos demais e muito bem percecionado em termos de valor, ao permitir a personalização da proteção interior e a adequação a todo o tipo de projetos e áreas de negócio.

Nas figuras seguintes, imagens 1 e 2, encontramos exemplos de fresagem e corte, respetivamente.



**Imagem 1 – Exemplos de fresagem.**



**Imagem 2 – Exemplos de corte.**

## ESTUDO DE SATISFAÇÃO INTERNO - QUALITATIVO

Para melhor conhecer as suas equipas e as necessidades destas nos eu todo, foi realizado um inquérito interno a todos os colaboradores da Inapa Packaging, sendo que foram conseguidas 26 respostas correspondendo a 58% de taxa de resposta, no sentido de se avaliar a situação da empresa e das equipas para se poder tomar medidas corretivas e proactivas de melhoria de processos, no sentido de fomentar a convergência positiva das culturas empresariais anteriores na nova cultura Inapa Packaging e, por conseguinte, do Grupo Inapa. No geral, todos os colaboradores gostam do seu trabalho, reconhecem o equilíbrio entre a vida profissional e a privada, compreende o seu contributo para o sucesso do Grupo e tem orgulho em trabalhar na Inapa, mostrando otimismo relativamente ao futuro do Grupo. Já como pontos negativos e a melhorar, identificam as necessidades de formação, uma resposta eficiente nos processos, a relação salário-benefício, o *feedback*, e a distribuição balanceada do trabalho na equipa. Neste sentido, torna-se imperativo que a empresa consiga desenvolver mecanismos que não derrapem nos custos, mas que consigam de forma organizada criar as condições necessárias à manutenção e retenção da equipa, já que esta se tornou extremamente especializada e é de todo favorável mantê-la motivada, englobando práticas internas, dinamizando e otimizando recursos, no sentido de garantir a eficácia dos processos e a respetiva

formação, coordenando todos os departamentos. É também indispensável o desenvolvimento do *mindset* para a unificação das equipas do Porto e de Lisboa e de todos os serviços de valor acrescentado, encarando a venda como uma consultoria, em parceria com o cliente. Desta forma mediante todos os insights retirados deste questionário, será possível prever e coordenar todos os processos nesse sentido.

## ESTUDO SATISFAÇÃO CLIENTES - QUALITATIVO

Dada a escassez e dados de mercado e com o objetivo de caracterizar as suas personas, a Inapa Packaging realizou um estudo de satisfação a clientes em Abril de 2018 que permitiu retirar algumas conclusões exploratórias, através da análise de critérios essenciais:

1. Preparação equipa comercial
2. Atitude da equipa comercial
3. Frequência de visitas/contatos
4. Capacidade de resposta a consultas
5. Facilidade de colocação encomenda
6. Amplitude do portefólio
7. Qualidade dos produtos
8. Preço ajustado
9. Disponibilidade do produto
10. Condições de pagamento
11. Tempo entrega
12. Confiabilidade da entrega

De um universo de 271 clientes, responderam 48 clientes (18%), sendo 65% da área industrial, 17% e 15% das áreas da distribuição e de logística, respetivamente. Apenas 2% dos inquiridos pertencem às áreas de *e-commerce* e retalho. Das empresas questionadas, 65% têm entre 10 a 249 colaboradores e 19% têm de 250 a 999 colaboradores. As empresas com 1 a 9 ou mais de 1000 colaboradores, representam 8% em cada uma das situações. Consideram que em termos de preparação e conhecimento da equipa comercial, esta é especializada, mas em termos médios, assim como a sua

recetividade, procura de soluções, profissionalismo e proatividade, obtendo uma pontuação média. Na generalidade mostraram interesse e estão disponíveis para mais visitas por parte dos comerciais, embora estejam satisfeitas com a diversidade de gamas e a amplitude e qualidade do portefólio oferecido. Gostariam de obter um preço mais ajustado ao mercado, mas reconhecem que conseguem melhores condições de pagamento e de crédito, quando aplicável. Os fatores que mais valorizam são, por esta ordem, a capacidade de resposta, o preço, a qualidade dos produtos e respetiva disponibilidade, logo seguidos pelo tempo de entrega, proatividade do comercial, amplitude do portefólio e condições de pagamento. Relativamente ao portefólio, caixas, fecho, paletização e proteção interior, são as famílias identificadas em ambos os grupos com potencial para desenvolver e alargar o portefólio.

A maioria dos inquiridos gostaria de ter disponíveis mais tipologias de caixas, paletização, proteção interior e fecho. Quase metade dos inquiridos estaria interessado em realizar encomendas *online*, sendo que 54% não está de todo interessado em comprar por este canal.

A equipa avaliou globalmente pior a Inapa Packaging do que os seus clientes com 2,96 e 3,93 respetivamente, numa escala de 0 a 5 valores. A perceção dos clientes, relativamente à performance da Inapa Packaging faz com que destaquem a confiabilidade na entrega, a atitude comercial, a resposta a consultas e a amplitude do portefólio, como pontos a favor da empresa. Já para a própria equipa, quando questionada, considerou que os clientes valorizariam outros pontos que não os enunciados, tais como, visita, preparação da equipa e qualidade dos produtos, coincidindo apenas num, o da atitude comercial.

Como pontos de melhoria, a frequência de visitas/contactos, que internamente é visto como um dos pontos mais fortes, foi apontado como um dos pontos de melhoria, tendo todos os clientes indicado que pretendiam mais visitas.

Em termos do top 5 de critérios valorizados, tanto clientes como equipa comercial se encontram alinhados, divergindo apenas em 2 *items* e demonstrando que os clientes valorizam mais a qualidade dos produtos do que as condições de pagamento. Apesar de valorizarem o fator preço na seleção de outros fornecedores, os clientes preferem valorizar essencialmente a disponibilidade, o tempo de entrega, a política interna da empresa e o portefólio.

A perceção do cliente por vezes não está coordenada com a perceção da equipa comercial. Há a necessidade de se reconhecer eficazmente as “dores” do cliente e o que este valoriza,

para as poder reduzir ou até mesmo eliminar e seguir ao encontro das suas necessidades reais.

## 7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Relativamente à análise da concorrência da Inapa Packaging, por ser uma área de negócio complementar ao *core* do grupo e esta também se integrar no portefólio de outras empresas do Grupo, conseguimos avaliar o que vale a Inapa Packaging no negócio do Grupo, mas não o que vale relativamente ao mercado da embalagem. Tentou-se fazer a consulta de alguns dados sobre reciclagem para poder extrapolar, mas todos os encontrados englobam papel e cartão na mesma análise, sendo muito limitado e mascarando os possíveis resultados. Também porque todos os outros *players* não são obrigados a comunicar os seus resultados, não conseguimos obter o que cada um vale no mercado em que opera. Não existem dados em qualquer país onde a Inapa opere, para que se consiga obter de alguma forma a extrapolação do que vale este negócio, que permitam chegar aos respetivos valores de mercado e volume de negócio. Por este motivo, para ter uma ideia da real concorrência neste setor, a Inapa Packaging realizou um inquérito a clientes e colaboradores e, no final, a concorrência que os clientes identificam é diferente daquela que os comerciais da empresa sugerem como tal, curiosamente identificando apenas um comum – a Bluepack, criada em 2004 e sediada na zona da Maia. Tal denota a ambiguidade da perceção dos *players* no setor. A concorrência que os comerciais sentem na abordagem diária e que afeta as suas vendas não será a mesma que os clientes percecionam como tal. Desta forma, os clientes identificaram os seguintes fornecedores concorrentes à Inapa Packaging:

- Pack2000
- Bluepack
- Sebastião & Martins
- Embalpaços
- Indubox
- Lival
- J.A.Embalagens
- JPZ Cartonagem
- Eurogrip



- Manuel Martel

Em detrimento dos identificados pelas equipas comerciais da Inapa Packaging:

- 100 metros
- José Neves
- Bluepack
- Polivouga
- Gopaca
- Zarrinha
- Europac
- Pentapack
- Cartonarte
- Rajapack
- Embalcer

Esta perceção de concorrência tão discrepante entre clientes e equipa comercial da Inapa Packaging, leva conseqüentemente a uma reflexão. Poderá dever-se essencialmente a que marcas que estão no *top of mind* dos clientes por envolvimento ou por reconhecimento, ou até que mais comunicam serão aquelas de que estes se recordam primeiro e que selecionam à partida, no âmbito de num questionário de satisfação, mas que, em termos de valor, são diferentes das que efetivamente concorrem diretamente e no mercado com a Inapa Packaging. Possivelmente os critérios de avaliação da concorrência sejam diferentes da equipa comercial para os das personas da Inapa e se acabe por ter resultados completamente atípicos e desfasados. Esta também poderá ser uma oportunidade para a Inapa Packaging, já que a concorrência real não será percebida pelos seus clientes, contudo, tal oportunidade também poderá converter-se em ameaça, se a perceção de valor dos clientes os levar a comprar mais às marcas que estão no seu *top of mind*, tendo a Inapa Packaging de dirigir esforços à sua comunicação para o exterior, no sentido de aumentar o seu *awareness* enquanto empresa especialista nesta área de negócio e passar também ela a ser recordada e a estar presente no *top of mind* dos clientes.

Quando questionados sobre o que os leva a escolher outro fornecedor em detrimento da Inapa Packaging, fatores como o melhor preço, a disponibilidade do produto em tempo útil, ou a necessidade de ter mais do que um fornecedor são os que mais influenciam a

escolha. Tanto a reputação da marca, como o *know how*, ou os aspetos ambientais e o processos de encomenda online não estão de todo ainda valorizados nesta carteira de clientes, sendo remetidos para o final da tabela, o que poderá ser uma oportunidade para a Inapa Packaging trabalhando para o respetivo *awareness* da marca e começando a sobressair como marca de embalagem, gozando da umbrela do grupo Inapa e de todo o posicionamento do Grupo no mercado.

Como vantagem competitiva relativamente aos concorrentes, a Inapa Packaging apresenta um serviço de personalização de proteção interior que constitui uma mais-valia em termos de negócio e que poderá ser uma excelente oportunidade para se diferenciar perante qualquer dos concorrentes. Apresenta um grande potencial de crescimento, já que 50% dos clientes da Inapa Packaging ainda não consultou este serviço. Os 40% dos 50% que já consultaram o serviço, ficaram globalmente satisfeitos e destes, 6% não adquiriu o serviço geralmente por preço sendo que apenas 4% não ficou satisfeito por demora na entrega.

## **8. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

O mercado da embalagem é muito competitivo e pouco diferenciado, sendo que as marcas têm de conseguir trabalhar as características *core* que lhe confirmam uma abordagem inovadora. São referências obrigatórias no desenvolvimento da marca e devem ser dominadas de forma a garantir o sucesso da empresa. A comunicação é indiscutivelmente um fator crítico de sucesso com impacto direto nas ações da marca e que esta deve dominar na abordagem às suas personas, para obter reais resultados.

Neste mercado, a diferenciação deve avaliar-se pela tecnologia de ponta na reprodução de proteção interior customizada e adaptada a todos os projetos das diferentes áreas de negócio e até setores. Se a Inapa Packaging souber otimizar todos os recursos que esta lhe proporciona, aliada à grande tendência pela preferência pela experiência de cocriação a que assistimos hoje em dia, terá então uma grande vantagem competitiva relativamente aos demais *players*. Se a marca for capaz de gerir de forma eficaz a dinâmica da rede de distribuição disponível, transformando-a numa vantagem competitiva real, poderá também destacar-se relativamente à sua concorrência e apresentar resultados muito positivos.

A preocupação com a sustentabilidade, no seguimento da nova tendência de mercado, para a adoção de novos hábitos de preservação da natureza e reciclagem por parte das empresas será também um destes fatores críticos a ter em conta.

## 9. ANÁLISE SWOT

Para que se possa operacionalizar a perspetiva da avaliação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças à Inapa Packaging, construiu-se uma análise SWOT dinâmica, no sentido de retirar já algumas conclusões que permitam tomar decisões estratégicas. São claros pontos fortes a confiança e a legitimidade reconhecidas ao Grupo Inapa, aportando um *know how* de mais de 50 anos na área da distribuição, e a capacidade de produção de proteção interior customizada e que se enquadra em praticamente em qualquer projeto. Os produtos exclusivos como as malas Peli são também um ponto forte da Inapa Packaging.

Como pontos fracos, a dependência do volume de negócio de produtos *standard* e o facto das equipas comerciais apresentarem níveis de performance muito diferentes entre elementos serão os que denotam maior preocupação e devem ser o enfoque das medidas corretivas.

Paralelamente às vendas, o desenvolvimento do canal *online* poderá traduzir-se numa oportunidade de desenvolvimento do negócio e uma forma da Inapa Packaging chegar diretamente aos seus clientes e a possíveis novos, já que 40% dos clientes estarão dispostos a utilizar este canal, assim como a abordagem a áreas geográficas com menor presença da empresa que podem ser mais exploradas.

Os *players* internacionais, em conjunto com pequenos produtores, serão de facto a maior ameaça que a empresa enfrenta, já que apresentam uma estrutura muito mais leve e com menor custos envolvidos. De seguida, pode analisar-se a análise SWOT realizada e todas as estratégias de resposta, fortalecimento, desenvolvimento e para evitar ameaças que caracterizam a Inapa Packaging, no Quadro 2.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>O1. Desenvolvimento do canal <i>online</i> e aumento da utilização do digital</p> <p>O2. Interesse crescente pelo tema da sustentabilidade e utilização em maior escala de cartão e papel</p> <p>O3. Fase de aparente estabilidade económica e maior poder de compra pelas empresas</p> <p>O4. Valorização da cocriação por parte dos consumidores</p>	<p>A1. Players internacionais</p> <p>A2. Pequenos produtores com venda direta</p> <p>A3. Interesse crescente por empresas certificadas ambientalmente</p> <p>A4. Alto nível de concorrência, não estruturado e não caracterizado</p>
FORÇAS	ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA	ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO
<p>F1. Confiança e boa reputação concedidas ao Grupo Inapa</p> <p>F2. Portefólio diversificado</p> <p>F3. Notoriedade da marca Inapa</p> <p>F4. <i>Cross-selling</i> com portefólio das empresas do grupo Inapa</p> <p>F5. Serviço de customização de proteção interior</p> <p>F6. Marca exclusiva Peli</p>	<p>ER1 (F1*O1) - Diversificação dos canais de venda com especial enfoque no <i>online</i></p> <p>ER2 (F4*O1) - Possibilidade de soluções "chave-na-mão", utilizando o <i>cross-selling</i> com produtos das outras empresas do grupo ( papel, consumíveis, entre outros)</p> <p>ER3 (F5*O4) - Desenvolvimento de proteção interior customizada em cocriação com o cliente e de acordo com as suas diretivas</p> <p>ER4 (F6*O3) - Aposta na marca <i>Peli</i> reconhecida internacionalmente e líder em proteção interior, distribuída em exclusivo pela Inapa Packaging em Portugal</p>	<p>EF1. (F1*A1) - Gestão de categorias especializada beneficiando da confiança e legitimidade que tem no mercado</p> <p>EF2 (F6*A1) - Comunicação dos produtos exclusivos em detrimento das opções dos <i>players</i> internacionais</p> <p>EF3. (F6*A2) - Comunicação dos produtos exclusivos em detrimento das opções dos pequenos produtores na justificação da diferenciação de preços.</p> <p>EF4 (F2*A2) – Lançar novos produtos que correspondam às necessidades dos clientes em detrimento da oferta dos pequenos produtores</p>
FRAQUEZAS	ESTRATEGIAS DE DESENVOLVIMENTO	ESTRATÉGIAS PARA EVITAR AMEAÇAS
<p>W1. Não é uma empresa certificada ambientalmente e na cadeia de custódia</p> <p>W2. Possibilidade de canibalização por parte da área de Packaging da Inapa Portugal</p> <p>W3. Custos de inovação elevados</p> <p>W4. Dependência de produtos <i>standard</i></p> <p>W5. Equipas comerciais com diferentes níveis de performance</p> <p>W6. Vários produtos derivados do plástico de que dependem as vendas</p>	<p>ED1. (W5*O1) - Apostar no canal <i>online</i> para minimizar as diferenças de performance das equipas comerciais</p> <p>ED2 (W4*O2) - Incrementar vendas dos derivados de cartão e todos os produtos <i>standard</i> recicláveis associados ao cuidado pelo ambiente</p>	<p>EEA1. (W1*A3) - Aproveitar para comunicar a utilização de cartão e papel como totalmente recicláveis</p> <p>EEA2. (W3*A1) - Estratégia integrada com as empresas do Grupo, no combate à presença de <i>players</i> internacionais</p>

Quadro 2 - Análise SWOT dinâmica

Fonte: Elaboração própria.

## 10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Inapa Packaging, atuando sob a *umbrela* do grupo Inapa, líder de mercado na Distribuição de papel, conseguirá aproveitar as respectivas sinergias para afirmar a sua identidade, crescendo e fundamentando a sua presença no mercado com a oferta de valor ao cliente de forma sustentada e consistente. Desta forma, os seus objetivos para 2020 serão:

- Atingir em volume mais 10% face ao ano anterior e pelo menos 1% em margem;
- Reativar pelo menos 50% dos 40% de clientes que compraram no ano anterior e que não voltaram a comprar, pois conseguindo este objetivo, também se conseguiria superar o budget do ano.
- Aumentar o volume de negócios em novos clientes com um resultado 10% superior ao ano anterior,
- Aumentar em 5% os projetos de proteção interior personalizada, com uma margem diferenciada, contribuindo para o aumento da margem e respetiva performance;
- Aumentar número de entregas internas otimizando a distribuição em 16% para conseguir reduzir o peso nas vendas e aumentar para mais uma entrega por dia, otimizando recursos;
- Aumentar nas compras a prática de *rappel* a mais fornecedores
- Planeamento otimizado da produção, aumentando outputs e evitar quebras de stock;
- Aumentar o *awareness* da Inapa Packaging, passando cada vez mais a ser reconhecida pela sua identidade própria e individual, descolando das marcas das empresas adquiridas pelo Grupo Inapa;
- Reduzir dívida por meio da rentabilidade e fundo de maneio. Reduzir em termos absolutos o valor do capital investido (-50K€).

## 11. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para que a Inapa Packaging consiga um desenvolvimento estratégico eficiente, deverá segmentar o seu público e especializar a sua oferta de acordo com a expectativa das suas personas, embora estas pertençam a diferentes áreas de negócio, para que possa gerar valor que lhe permita sustentar-se.

Como em tudo e todos os setores, não existem estratégias perfeitas, mas é já um excelente ponto de partida para que, sendo bem definidas, aumentem a probabilidade de sucesso da empresa, combinando o rigor e a atenção às tendências, de forma criativa e proactiva. Posteriormente, será necessário medir-se todas as hipóteses e partir-se para outras em detrimento das que se vão esgotando. É imperativo medir e avaliar resultados sistematicamente, de forma a criar uma estratégia consistente, virada para o cliente em ambiente B2B, valorizando a cocriação permitida pelo serviço de personalização da proteção interior e desenvolvendo as potencialidades dos canais digitais, já que os clientes estão disponíveis para a sua utilização e abertos a experimentar outras funcionalidades.

Como objetivo primordial e até aspiracional, a Inapa Packaging, para além de reforçar o seu posicionamento, ambiciona ser líder na área do *packaging* e oferecer ao cliente um serviço personalizado e totalmente diferenciado, permitindo a cocriação da obtenção de novos produtos de proteção interior. Esta estratégia destina-se a Portugal Continental e a todas as empresas de logística, farmacêutica, retalhistas, distribuição, entre outras, oferecendo um portefólio alargado de produtos e serviços que visem colmatar todas as necessidades na área do embalamento e da expedição. A aposta será no *blended marketing*, utilizando todas as valências do *online* em conjunto com o apoio e *know how* comercial, que nesta área é bastante diferenciado e especializado, otimizando recursos e tentando, se não superar, ir ao encontro das expectativas dos clientes.

Para que a estratégia possa ser implementada, será necessário e fundamental a negociação com clientes e fornecedores para uma melhor concertação de preços, assim como ter uma rede de distribuição alargada e flexível, mas sempre otimizada e devidamente gerida nos custos das entregas em função dos benefícios e valores de venda. A promoção da proteção em cartão e outros materiais recicláveis, no sentido de seguir as tendências do mercado e estar preparada e atenta a novas tendências, como é a sustentabilidade, e novidades de produtos, para que se mantenha em permanente adaptação ao mercado. Toda a estratégia, implementada de forma fundamentada, gradual e consistente fará com que a notoriedade

da marca, a sua presença no mercado e no *online*, e a confiança dos consumidores aumentem e esta se traduza no aumento também das vendas efetivas. Para uma melhor análise da estratégia e do modelo de negócio criou-se o seguinte quadro de referência, Quadro 3.

PARCERIAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÕES COM CLIENTES	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES
Fornecedores de Matéria Prima  Agências  Eventos Revista do Setor Feiras	Produção Distribuição Campanhas de Marketing e Comunicação Potenciar a relação com o cliente	Persona Inapa Packaging, valoriza a capacidade de resposta da equipa comercial; o preço, a disponibilidade do produto e o tempo de entrega, reconhecendo a atitude comercial, a eficácia nas respostas, o portefólio alargado e a confiabilidade na entrega.	Apoio e consultoria nas soluções personalizadas; assistência técnica nos equipamentos, negociação de preços caso a caso, <i>rappel</i> , Comunidades nos meios digitais	Diferentes áreas de negócio, que valorizam um bom serviço e uma resposta personalizada.
	<b>RECURSOS CHAVE</b>			<b>CANAIS</b>
	Financeiros, RH, I&D, <i>Know-how</i>			Distribuição, Logística, Indústria, Farmacêutica, Militar, E-Commerce
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>			<b>FLUXOS DE RENDIMENTO</b>	
Matérias-primas, material de produção, RH (equipa comercial, marketing, produção, logística e todos), Comunicação, Marketing)			Vendas	

Quadro 3 - Estratégia, Modelo de negócio Inapa Packaging.

Fonte: Elaboração própria baseada no modelo Canvas.

## SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO

### SEGMENTAÇÃO

Em ambiente B2B, a segmentação identifica-se pela caracterização das empresas que compram ou podem vir a comprar à Inapa Packaging que atua no setor dos produtos de embalagem e acondicionamento. Estas são, na sua maioria, PME'S de 10 a 249 trabalhadores, sendo que também inclui na sua carteira pequenas empresas até 9 colaboradores e grandes empresas com mais de 1000 colaboradores, cerca de 8% para cada segmento. Geograficamente localizam-se essencialmente na área da Grande Lisboa e do Grande Porto, embora se faça distribuição em todo o Portugal Continental.

## TARGET

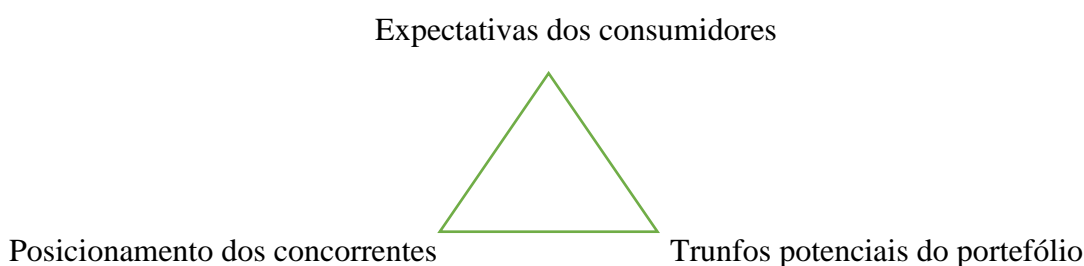
As personas Inapa Packaging, são pessoas altamente especializadas na sua área de negócio, com elevada responsabilidade na negociação na relação com os fornecedores, homens na sua maioria, que têm perfeita noção das necessidades gerais do setor onde se integram e em particular da empresa que representam. Interessam-se por propostas de valor que lhes proporcionem soluções à medida das necessidades da empresa e preferem empresas estruturadas e reconhecidas. São provenientes de diferentes setores de atividade como a Indústria, a Distribuição, a Logística, o E-commerce e o Retalho e compõem uma carteira de cerca de 3000 clientes que compraram pelo menos uma vez à Inapa Packaging nos dois últimos anos. Valorizam a capacidade de resposta da equipa comercial; o preço, a disponibilidade do produto e o tempo de entrega, reconhecendo à Inapa Packaging atitude comercial, eficácia na resposta a consultas, portefólio alargado, confiabilidade da entrega. Todos estes atributos, reconhecidos pelas personas à Inapa Packaging, fazem com que esta encontre numa posição privilegiada na forma como o cliente a percebe e como irá receber todas as respetivas ações.

## POSICIONAMENTO

Quando se define o posicionamento de uma empresa, este deve ser feito de uma forma clara, concisa, durável e lucrativa, de acordo com os objetivos definidos quer para o mercado e para a carteira de clientes, mas também para todos os recursos humanos e em especial a equipa da força de vendas, devendo sempre ser atrativo para quem o comunica de modo a corresponder à perceção das suas personas e se tornar credível e consistente, formando a própria identidade da empresa na abordagem ao mercado e distinguindo-se a si mesma da concorrência. Desde que foi adquirida, a Inapa Packaging tentou criar a sua própria identidade à luz da cultura do Grupo Inapa, deparando-se com alguns desafios nomeadamente a convergência das duas culturas distintas que caracterizavam as empresas adquiridas e já tinham a sua posição no mercado da embalagem. Tendo em atenção que este mercado em Portugal é extremamente competitivo e completamente desestruturado podendo a Inapa Packaging competir com pequenos produtores que conseguem preços de venda muito mais baixos ou com *players* internacionais que operam diretamente junto



dos clientes e têm um poder negocial superior. A aposta na personalização da proteção interior e a representação exclusiva da marca de malas de proteção *Peli* faz com que a Inapa Packaging se consiga diferenciar e apresente uma grande vantagem competitiva relativamente à concorrência, embora este mercado volátil mas ainda não completamente explorado, o que pode traduzir-se uma verdadeira oportunidade. Neste sentido, o triângulo de ouro remete-nos para o posicionamento que neste momento caracteriza a Inapa Packaging, de acordo com a figura seguinte, Fig.13.



**FIG. 13 – Triângulo de ouro relativo ao posicionamento da Inapa Packaging.**

**Fonte: Elaboração própria**

### **Expectativas dos consumidores**

Estes esperam da Inapa Packaging produtos de qualidade, funcionais e que se adaptem aos projetos das diferentes áreas de negócio; um portefólio diversificado e um compromisso permanente.

### **Posicionamento da concorrência**

Esta posiciona-se como altamente especializada na área de negócio, beneficiando da necessidade que a Inapa Packaging ainda tem, de se afastar das marcas das empresas adquiridas e que lhe deram origem, com uma política de preços mais atrativa e uma comunicação de qualidade a baixo custo, difícil de superar.

### **Trunfos potenciais do portefólio**

Notoriedade do Grupo Inapa e da Inapa Packaging enquanto empresa do Grupo; Distribuição, com rede própria de transporte e entregas; linha exclusiva de malas PELI, de proteção industrial com representação exclusiva em Portugal; Serviço com produção

própria de personalização de proteção interior que permite uma solução à medida das necessidades de cada cliente; equipa comercial focada e reconhecida como especialista.

Da construção do triângulo de ouro, retiraram-se algumas reflexões que resumem a proposta de uma estratégia consolidada e fundamentada para a Inapa Packaging. A empresa terá como objetivo primordial e até aspiracional liderar o *top of mind* dos clientes, oferecer um serviço ultra especializado, adequado às especificidades de cada projeto e a cada tipo de negócio e reforçar o posicionamento identificado da marca. Para tal, terá de conseguir levar a sua proposta de valor às maiores empresas de Logística, da Indústria, Farmacêuticas e até do setor militar especializado. Contará com a distribuição assegurada pela frota interna, embora com contratação pontual de *outsourcing*, no sentido de otimizar recursos. Desta forma e por apresentar um sistema integrado de produção e de entrega de soluções personalizadas, deverá optar por canais híbridos de distribuição seletiva para os produtos *premium*, serviços de customização e exclusivos; e pela distribuição intensiva para todos os outros, *commodities*. O facto de pertencer a um Grupo líder na sua área de negócio, fará com que a Inapa Packaging beneficie da *umbrella* do Grupo Inapa no desenvolvimento do seu *awareness* conseguindo uma oferta de valor melhor percebida cliente, sempre apostando no *blended marketing*. Através do profundo *know how* que apresenta do negócio e do seu setor, a capacidade de produção própria para os serviços de especializados, o permanente investimento em equipamentos e serviços diferenciados e o *procurement* para uma maior atratividade do portefólio e otimização dos recursos, pretende encontrar na tecnologia soluções que facilitem todo o processo, quer de produção, quer de transporte e distribuição. Nesta equação estará também a equipa comercial a quem será direcionado um conjunto de ações de *team building*, formação intensiva e especializada, de comunicação integrada e de envolvimento geral que assegurarão a predisposição da equipa para uma tomada de posição de parceria, *engagement* e promoção da marca que representam que é a Inapa Packaging.

## **MARKETING MIX**

### **PRODUTO**

A Inapa Packaging oferece soluções para *transit* e *secondary* Packaging. A primeira, geralmente utilizada para o manuseamento, armazenamento e transporte dos produtos,

tendo como unidade mais habitual a paleta e a segunda, normalmente utilizada para agrupar um conjunto unidades de um produto, podendo ser removida sem alterar as qualidades ou atributos do produto.

Relativamente ao portefólio de produtos disponíveis, como ilustra a figura seguinte, Imagem 3, a Inapa Packaging dispõem de várias famílias de produtos divididas por tipo de utilização. Assim como de um serviço de personalização de proteção interior que a faz destacar-se relativamente à concorrência na oferta de valor criada para o cliente.



Imagem 3 – Portefólio Inapa Packaging – Famílias de produtos.

Fonte: Catálogo produtos Inapa Packaging.

## PREÇO

A estratégia de preços deverá estar alinhada com o posicionamento da Inapa Packaging, sendo que as *commodities* terão de ter preços muito mais concorrenciais, embora sempre sensíveis ao aumento do valor das matérias-primas. Já nos produtos diferenciados, poder-se-á acumentar a margem bruta conseguida sobre o custo, assim como na prestação do serviço de customização de proteção interior. Neste tipo de proteção, a perceção de valor será sempre superior, o que permite uma margem bruta de cerca de 40% sobre o custo,

pois face à possibilidade de cocriar de acordo com as suas necessidades, o cliente estará mais disposto a valorizar o serviço e investir uma maior parte do seu orçamento. Como estratégia de *pricing* externo, a Inapa Packaging optará pela desnatação no que são produtos exclusivos e serviços de valor percebido superior e mesmo na linha de produtos *commodities*, embora neste caso as margens não ultrapassem os 10%. Pontualmente e caso a caso, permitirá descontos a clientes, previamente acordados e sempre relativos ao volume de consumo, cross-selling e condições de pagamento acordadas.

## **DISTRIBUIÇÃO**

A rede de distribuição da Inapa Packaging é assegurada internamente por 3 camiões próprios, embora possa ser completada com *outsourcing* sempre que o planeamento das entregas for superior à capacidade do transportador. As entregas funcionam entre as 9h e as 18h, sendo que para encomendas de *stock* a entrega será feita em 12h a 24h desde o armazém em Sintra, comum ao da Inapa Portugal, e em Santa Cruz do Bispo com mais de 1800m<sup>2</sup> de armazenagem. Relativamente aos fabricos, ter-se-á sempre de se fazer consulta ao Departamento de Compras.

## **COMUNICAÇÃO**

Na comunicação da Inapa Packaging é essencial que esta se faça de forma transparente e clara, apresentando a sua proposta de valor ao cliente, devidamente fundamentada e operacional, para que este a percecione como tal e esteja disposto a seleccionar os produtos e serviços da Inapa Packaging em detrimento de outros *players*, assim como envolver os clientes nos processos e comunicá-los de forma simples, concisa e empática, tornando-se quase uma parceria. A utilização de ferramentas como as redes sociais e o *website* da empresa na comunicação do propósito da marca, das suas ações e do seu posicionamento da abordagem ao mercado, contribuirão também para a construção da sua notoriedade, desde que realizada de forma gradual e consistente, com produção de conteúdos que interessem às suas personas e que as envolvam. Conforme ilustram as imagens seguintes:

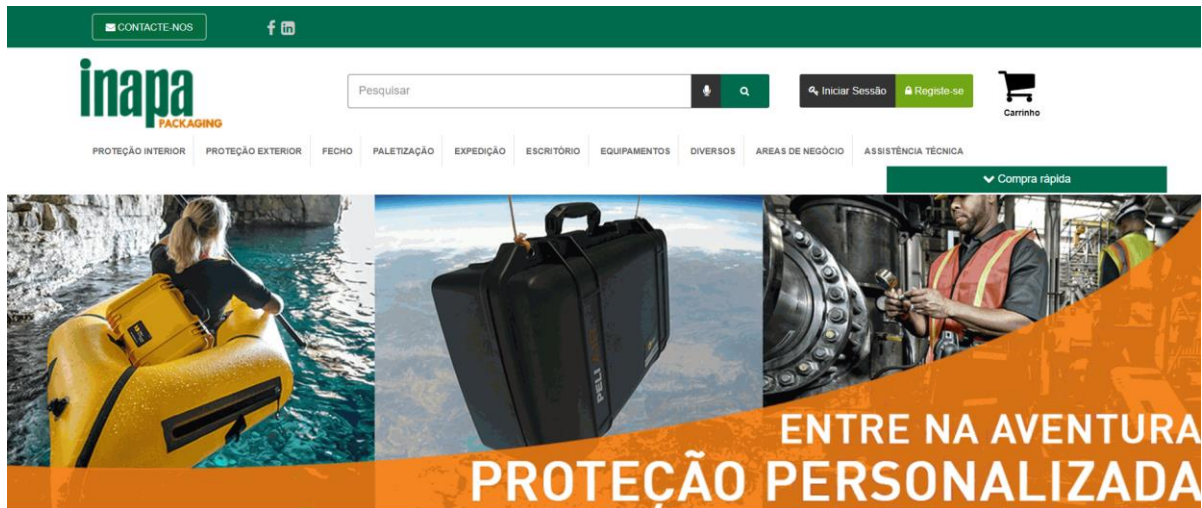


Imagem 4 – Exemplo de *banner* promocional para o *site* da Inapa Packaging.



INAPA PACKAGING COM CERTIFICAÇÃO ISO 9001

No sentido de potenciar continuamente o desempenho face ao cliente, a Inapa Packaging apostou na certificação ISO 9001 que garante a conformidade de procedimentos e das responsabilidades no cumprimento de boas práticas e objetivos de qualidade. É, neste momento, uma empresa certificada na gestão da ...

LER MAIS

Imagem 5 – Exemplo de *notícia* para *site* da Inapa Packaging.

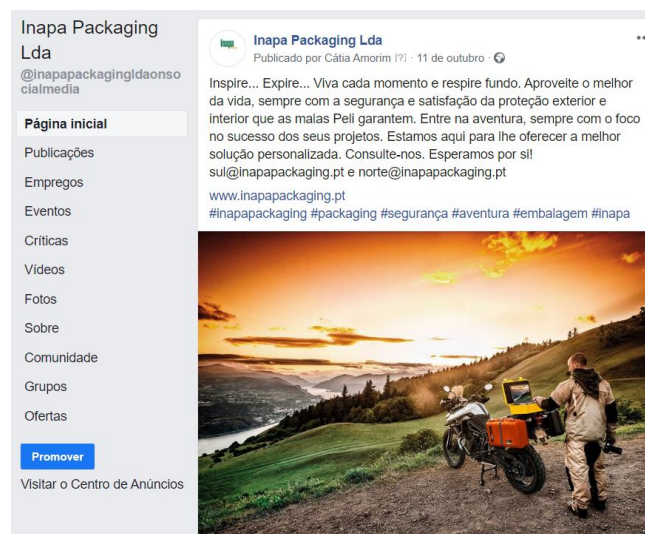
NA BLACK FRIDAY RESERVAMOS UM DESCONTO PARA SI. DESCUBRA-O JÁ.

No Black Friday, temos um desconto para si!



Basta que realize uma encomenda online, com um valor mínimo de 500€ e receberá um código com 10% de desconto para descontar na próxima encomenda.

Imagem 6 – Exemplo de *emailing* promocional para os clientes Inapa Packaging.



**Imagem 7 – Exemplo de *post* para Facebook e LinkedIn da Inapa Packaging.**

Internamente deve ser promovida uma comunicação entre departamentos, intensificando a respetiva relação através da troca de sinergias e permanente troca de informações do mercado e das equipas, funcionando como um só e não distinguindo a equipa do Norte da equipa do Sul. Promoção de concursos de vendas internos no alcance dos objetivos e valorização do espírito de equipa serão também uma forma de contribuir para que se desenvolvam as relações e se consigam os objetivos propostos. Tanto a comunicação interna como externa devem ser devidamente divulgadas de forma a que, com uma otimização de recursos, se consiga chegar às melhores soluções tanto para as equipas como para os clientes.

## 12. PLANO DE AÇÕES

Para que a Inapa Packaging cresça de forma consolidada e consistente e consiga a notoriedade que procura, será necessário adotar medidas e ações sempre em linha com a sua orientação estratégica e de acordo com os objetivos estabelecidos.

Na listagem infra, encontram-se todas as ações sistematizadas e que devem ser levadas a cabo para a implementação do plano de Marketing proposto.

**1. Continuar o crescimento orgânico, através do crescimento da carteira de clientes e reativação daqueles que deixaram de comprar;**

Ações concretas: envio de *emailings*, promoções e ativações junto dos clientes, cuidando da respetiva relação.

**2. Diversificação dos canais de venda, com especial enfoque no *online*;**

Ações concretas: produção e conteúdos no *site*, publicação de notícias que interessem e envolvam os clientes e comunicação de campanhas. Estímulo para a compra *online*.

**3. Incrementar e promover vendas dos derivados do cartão correspondendo às expectativas da tendência de preferência dos consumidores por produtos recicláveis e amigos do ambiente;**

Ação concreta: Oferta de placas de cartão com peças personalizadas de acordo com as preferências dos consumidores para destacar e montar; interação e promoção do conceito de sustentabilidade e da utilização dos materiais recicláveis.

**4. Ações de comunicação nos dias temáticos (*Black Friday*, Dia das compras pela internet, Dia da Mãe, Dia do Pai, Natal e outros).**

Ações concretas: com promoções no *site* e nas redes sociais associadas a estes dias e devidamente comunicadas; e-mailings com promoções e descontos alusivos ao dia temático; produção de conteúdos relevantes para os clientes e publicação nas redes sociais.

**5. Lançamento de novos produtos de acordo com a identificação prévia das necessidades dos clientes.**

Ação concreta: lançamento de produtos *commodities* com preços mais competitivos e apelativos; promoção de novas formas de utilização da proteção interior, de acordo com a procura verificada e percebida pelos comerciais no terreno; presença em feiras da especialidade para promoção e venda de equipamentos; parcerias com media e revistas da área na promoção e divulgação de serviços e produtos exclusivos e diferenciados.

**6. Aposta na promoção dos produtos exclusivos.**

Ação concreta: envio de mailings físicos diferenciados e adaptados à área de negócio de quem os recebe, comunicação nas redes sociais e produção de respetivos conteúdos com informação relevante, que seja valorizada pelo cliente relativamente ao serviço; presença em feiras da especialidade para promoção e venda de equipamentos; parcerias com media e revistas da área na promoção e divulgação de serviços e produtos exclusivos e diferenciados.

**7. Utilização dos recursos do Grupo para realização de cross-selling e desta forma chegar a mais clientes e a diferentes necessidades, sempre com a possibilidade de fornecimento de um conjunto de produtos “chave-na-mão”.**

Ações concretas: proposta e campanhas de promoção mediante a aquisição de um serviço de valor acrescentado (personalização de fitas ou de interior, por exemplo).

**8. Introduzir tecnologias que permitam aumentar a eficiência da distribuição interna (otimização e seguimento de rotas) e manter sob controlo os custos com fornecedores externos.**

Ações concretas: negociação com fornecedores, transportadores e gestão eficiente das encomendas e respetivas entregas.

**9. Introduzir ferramentas mais avançadas de planeamento, gestão de produção e controlo de matéria-prima.**

Ações concretas: negociação com fornecedores, transportadores e gestão eficiente das encomendas e respetivas entregas.

**10. Motivação, envolvimento e ativação das equipas comerciais.**

Ação concreta: Formação especializada a todos os vendedores, sempre que surgirem produtos novos; Refresh na formação em técnicas de vendas e promoção; ação de *team building* com enfoque na resolução de conflitos e empatia com o cliente e maior interação entre as equipas do norte e do sul. O que se pretende da equipa comercial é que garanta a eficácia de todo o processo e respetiva consultoria para projetos especiais, assegurando toda a logística



operacional das ações; presença em feiras da especialidade para promoção e venda de equipamentos.

### **11. Introdução de produtos novos, alargamento do portefólio de caixas, fecho e paletização, conforme necessidade explícita no inquérito a clientes.**

Ação concreta: prospeção de mercado, inquérito a clientes e negociação com fornecedores no sentido de ter uma oferta relevante para o cliente; presença em feiras da especialidade para promoção e venda de equipamentos.

### **12. Desenvolvimento e promoção do serviço de personalização de proteção interior.**

Ações concretas: proposta e campanhas de promoção mediante a aquisição de um serviço de valor acrescentado (personalização de fitas ou de espuma interior, por exemplo).

## **13. CONCLUSÃO**

Impõe-se uma reflexão profunda sobre todas as necessidades de melhoria, a nível interno e para os clientes. Assim como fomentar a partilha de informação e a comunicação entre as equipas de vendas e compras, avaliar a utilização de ferramentas do grupo para partilha de informação e utilização de videoconferência, ações de formação transversais a todos os colaboradores e até a clientes.

O enfoque no *online*, a possibilidade de produtos customizados, a aposta nos exclusivos, o aproveitamento da notoriedade da marca Inapa e a comunicação do cartão e outros materiais recicláveis de acordo com a tendência de sensibilidade à política ambiental sustentável e a *green obsession*, são a principal tendência da sociedade e serão as vantagens competitivas *core* que a empresa deve apresentar para que consiga atingir os objetivos a que se propõem. É muito importante também manter as equipas internas motivadas e devidamente formadas já que em ambiente B2B o cliente exige um elevado nível de especialização e é na proatividade das equipas que reside uma das mais-valias na abordagem aos clientes.

É condição essencial a consistência e a permanência na construção da credibilidade para a narrativa da marca, fazendo claro sentido começar a trabalhar o respetivo *awareness* para que gradualmente a Inapa Packaging passe a ser conhecida pelo seu estatuto enquanto distribuidora de material de embalagem por excelência. A comunicação, como fator crítico de sucesso, será essencial para que a empresa consiga passar a mensagem e levar até ao cliente o seu propósito, a sua proposta de valor organizada de forma a que este a valorize, sempre em conjunto com o acompanhamento e a inovação tecnológica. As redes sociais, especialmente o *LinkedIn*, o *Instagram* e o *Facebook*, o *email* e o *site* serão os meios por excelência para divulgar, levar a mensagem e interagir com os seus clientes.

A Inapa Packaging deverá assegurar uma nova abordagem no alinhamento estratégico, a manutenção e a permanente motivação da relação com os clientes e as instituições assegurarão as respetivas relações futuras.

Num mercado extremamente competitivo e muito pouco estruturado, será uma mais valia construir uma estratégia que aumente a probabilidade de sucesso, de onde nasce a ideia de uma proposta de plano de marketing, materializada neste projeto.

## 14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Debei, M.M., Avison, D. and El-Haddadeh, R. (2008), *Defining the Business Model in the World of Digital Business*, Toronto.
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Baynast, Arnaud de., Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro e Rodrigues, Vicente (2018), “Mercator 25 Anos – O marketing na Era Digital”, Setembro 2018, Dom Quixote.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Bergeron, F., Raymond, L. and Rivard, S. (2004), Ideal patterns of strategic alignment and business performance, *Information & Management*, Vol. 41 No. 8, pp. 1003-1020.
- Berry, L., Wall, E. and Carbone, L. (2006), Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 2, pp. 43-57. Chandler and Lusch, 2015;
- Bonoma, T.V. and Crittenden, V.L. (1988), Managing marketing implementation, *Sloan Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 7-14.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing*. Financial Times Press
- Burnaz, S., & Bilgin, P. (2011). Consumer evaluations on brand extensions: B2B brands extended into B2C markets. *Journal of Product and Brand Management*, 20, 256-267. doi:10.1108/10610421111148289
- Cerasale, M. and Stone, M. (2004), *Business Solutions on Demand*, Kogan Page, London.
- Chaudhuri, A (2006). *Emotion and reason in consumer behavior*. Oxford: Elsevier.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2000), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School, Boston, MA. Abraham, 2006 in *Stott et al., 2016*

- Coviello, N., Brodie, R., (2001), *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16 No.5, 2001, pp.382-400, MSB University Press.0885-8624.
- David, F.R. (2004), *Strategic Management Concepts*, 10th edn., Pearson Prentice Hall, NJ.
- De Keyser, A., Lemon, K.N., Keiningham, T. and Klaus, P. (2015), *A framework for understanding and managing the customer experience*, MSI Working Paper Series (15-121), Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), pp. 107-118.
- Godin, Seth, (2019) “Isto é marketing”, *Ideias de Ler*, agosto de 2019.
- Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: Reflections and search for solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29, 619-625. doi:10.1108/JBIM-10-2013-0222
- Harrison, M., Hague, P., & Hague, N. (2005). *Why is Business-to-Business Marketing Special?* Manchester: B2B International.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.E., Snehota, I. and Waluszewski, A. (2009), *Business in Networks*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Homburg, C., Jozic, D., Kuehnl, C., (2015), Customer experience management: towards implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi: 10.1007/s11747-015-0460-7.
- Hooley, G., Saunders, J. and Piercy, N.F. (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd Ed., Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Hutt, M. D., Spech. T. W., (1998), *Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 6<sup>th</sup> Ed. The Dryden Press. Orlando FL.
- Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H. and Blankson, C. (2000), Positioning strategies in business markets, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 6, pp. 416-37.

- Kim, W., Mauborgne, R. (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Expanded Edition, Harvard Business School, Boston, MA.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0 Mudança do Tradicional para o Digital*, Conjuntura Actual Editora, Coimbra.
- Kotler, P. and Keller, K. (2004), *Principles of Marketing*, 10th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. and Armstrong Gary (2008), *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lambert, S.C. and Davidson, R.A. (2013), Applications of the business model in studies of success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010, *European Management Journal*, Volume 31 No. 6, pp. 668-681.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, doi: 10.1509/jm.15.0420.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa* (16ª ed.). Dom Quixote.
- Lilien 1987 in *Coviello and Brodie, 2001*).
- Lomas, L. (2016). *Business-to-Business Marketing Perceptions: Customer Knowledge Management and Customer Engagement*. Doctoral Study Submitted in Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
- McGrath, R.G. (2010), *Business models: a discovery driven approach*, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 247-261. MacLennan, A. (2011), *Strategy Execution: Translating Strateg*
- Mikolon, S., Kolberg, A., Haumann, T. and Wieseke, J. (2015), The complex role of complexity: how service providers can mitigate negative effects of perceived service complexity when selling professional services, *Journal of Service Research*, Vol. 18 No. 4, pp. 513-528.
- Miller, D. (1986), Configurations of strategy and structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 233-49.

- Oliver, R. L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: evidence in a service setting. In Allen, C. & John, D. R. (Ed). *NAAdvances in Consumer Research*, 21.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58 n.1, pp. 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and Marketing-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1001-1006.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, NJ.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to One B2B*. Oxford: Capstone.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (Jul./Set, de 2004). Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *RAE publicações*, 44 N.3, pp. 76-78.
- Porter, M.E. (2001), Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 3, pp. 62-78.
- Porter, M. E. (2004) “Técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, Janeiro 2004, Editora Campus.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Pucinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. and Stewart, D. (2009), “Customer experience management in retailing: understanding the buying process”, *Journal of Retailing*, Vol. 85, pp. 15-30.
- Rust, Roland T., Moorman, Christine., Bhalla, Gaurav., Edelman, David C., Levitt, Theodore., Christensen, Clayton M., Cook, Scott., Hall, Taddy., Keller, Kevin., Lane, Silverstein Michael J., Sayre, Kate., Andersen, James C., Narus, James A., Rossum, Wouter Van., Fournier, Susan., Lee, Lara., Reichheld, Frederick F., Kotler, Philip., Rackham, Neil., Krishnaswamy, Suj., (2018) “10 Artigos Essenciais, Marketing Estratégico HBR, Harvard Business Review,”, Dezembro de 2018, Conjuntura Atual Editora, Coimbra.
- Seddon, P.B. and Lewis, G.P. (2003), Strategy and business models: what's the difference? Adelaide, 7th Asia Pacific Conference on Information Systems, Adelaide.
- Schmitt, B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Wiley, Hoboken.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58 n.1, pp. 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and Marketing-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1001-1006.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Mitchel, V., & Barnes, B. (2009). Chapter 5: Business-to-Business Marketing. In M. R. Solomon, G. W. Marshall, E. W. Stuart, V. Mitchel, & B. Barnes, *Marketing: Real People, Real Choices* (pp. 184-211). Prentice Hall.
- Sousa-e-Silva, C., Moriguchi, S., Lopes, J. (2018) Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark Vol. 17, N. 2. Abril/Junho. 2018.
- Stott, R., Stone, M., Fae, J., *Journal of Business & Industrial Marketing* 31/8 (2016) 943–954, Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0885-8624] [DOI 10.1108/JBIM-10-2016-267].
- Teece, D.J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 172-194.
- Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), pp. 525-540.
- Urda, A. T., & Rocha, A. (Abr./Jun. de 2006). Orientação para o Mercado: Origens, Avanços e Perspectivas. *RAE publicações*, 46 N.2, pp. 55-60.
- Zahay, D. and Griffin, Abbie (2008), Marketing Strategy Selection, marketing metrics and firm performance, *Journal of Business & Industrial Marketing* 25/2 (2010) 84–93.
- Zolkiewski J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., Robinson, W., 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing* 31/12 (2017) pp.172-184, Emerald Publishing Limited 0887-6045 DOI10.1108/JSM-10-2016-03
- INAPA, Relatório & Contas, 2018.

**WEBSITES**

**Agência Canna, (2019) O que é Marketing B2B** acessido em 20 de setembro 2019.

<https://www.agenciacanna.com.br/blog/marketing/o-que-e-marketing-b2b>

**Agência Canna, (2019) LinkedIn Company page Marketing**, acessido em 20 de Setembro de 2019.

[https://www.agenciacanna.com.br/blog/marketing/linkedin-company-page-marketing-b2b?utm\\_source=blog&utm\\_medium=post](https://www.agenciacanna.com.br/blog/marketing/linkedin-company-page-marketing-b2b?utm_source=blog&utm_medium=post) ,

**APA, Relatório do Estado do Ambiente 2019** Acessido em 12 de Novembro de 2019.

<https://apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=84&sub2ref=197&sub3ref=276>

**Brito, C. M., & Ramos, C. (1999) in Sociedade Portuguesa de Inovação (2000) , O Marketing Business-to-Business**, acessido em 20 de Setembro de 2019.

[http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/1.2/cap\\_actual.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_actual.htm)

**Deloitte (2010), Marketing Beyond, Os frutos do Marketing no Futuro**, acessido em 02 Outubro de 2019.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/strategy/marketingbeyond2012\\_02072010.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/strategy/marketingbeyond2012_02072010.pdf),

**Deloitte (2019)Marketing and Sales Operations, Global Marketing Trends**, acessido em 12 de Novembro de 2019.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html> ,

**Distribuição Hoje (2019), 10 Tendências de consumo para 2019**, acessido em 13 de Março de 2019.

<https://www.distribuicao hoje.com/insights/10-tendencias-de-consumo-para-2019/>.

**Exame, (2019), Consumidores: Estudo mostra as tendências do mercado em 2019**, acessido em 10 de Março de 2019.

<https://exame.abril.com.br/marketing/as-10-tendencias-globais-de-consumo-em-2019/>



**Google, Think With Google - Consumer insights the changing face M2B Marketing**

acedido em 7 Novembro de 2019.

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/>

**Hipersuper (2017), Mercado global de embalagens cresce a ritmo médio anual de 3,5% até 2020, acedido em 13 de Março de 2019.**

<http://www.hipersuper.pt/2017/04/20/mercado-global-de-embalagens-vai-crescer-um-ritmo-medio-anual-de-35-ate-2020/>

**INE (2018) Economia Portuguesa Cresceu mais em 2016, 2017e 2018, acedido em 02 de novembro de 2019.**

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_tema&xpid=INE&tema\\_cod=131&xlang=pt,](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=131&xlang=pt)

**Instituto de marketing Research (2019) O consumidor quer alternativas**

sustentáveis, acedido em Outubro de 2019.

[https://www.imr.pt/pt/noticias/o-novo-consumidor-quer-alternativas-sustentaveis.](https://www.imr.pt/pt/noticias/o-novo-consumidor-quer-alternativas-sustentaveis)

**Legislativas 2019, acedido em 12 de Novembro de 2019.**

<https://www.legislativas2019.mai.gov.pt/territorio-nacional.html>

**PORDATA, Retrato de Portugal na Europa, 2019 acedido em 12 de Novembro de 2019.**

[https://www.pordata.pt/Retratos/2019/Retrato+de+Portugal+na+Europa-84.](https://www.pordata.pt/Retratos/2019/Retrato+de+Portugal+na+Europa-84)

## 15. ANEXOS

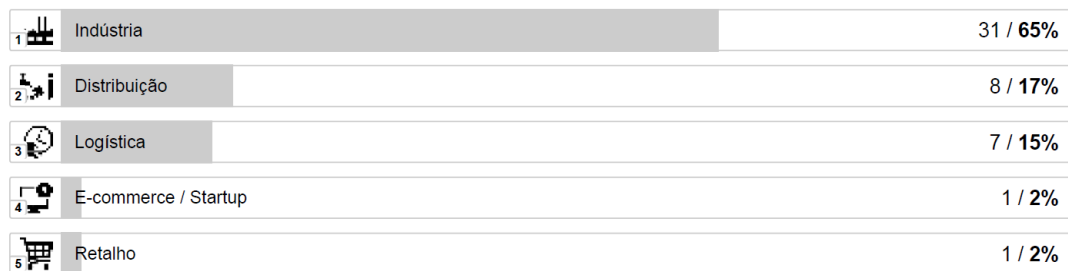
### Inquérito a clientes da Inapa Packaging

4/13/2018

General report - Inquérito a clientes da Inapa Packaging

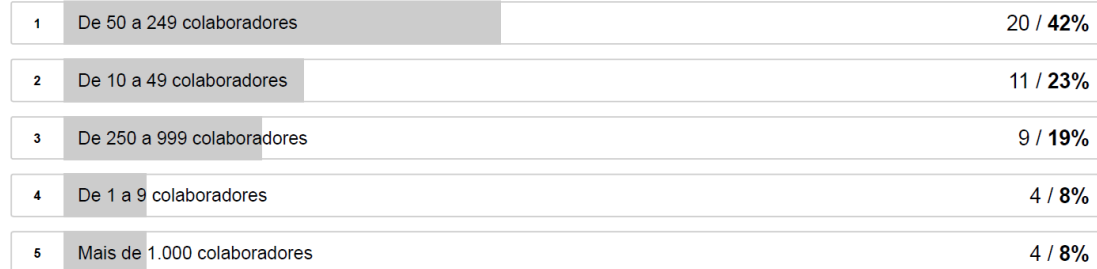
Indique-nos o seu setor de atividade

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



Qual é o tamanho da empresa em que trabalha?

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



Preparação e conhecimento da equipa comercial

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



3.98 Pontuação média

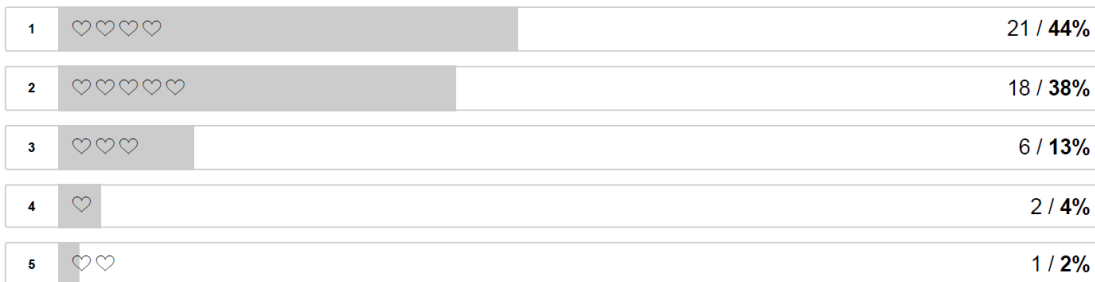


Atitude da equipa comercial (*recetividade, procura de soluções, profissionalismo, pro-atividade, etc.*)

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



4.08 Pontuação média



Frequência de contactos (*p.ex., frequência de visitas, chamadas, etc.*)

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



3.69 Pontuação média



Qual das seguintes opções prefere para melhorar a frequência de contactos?

3 de 48 pessoas responderam esta pergunta

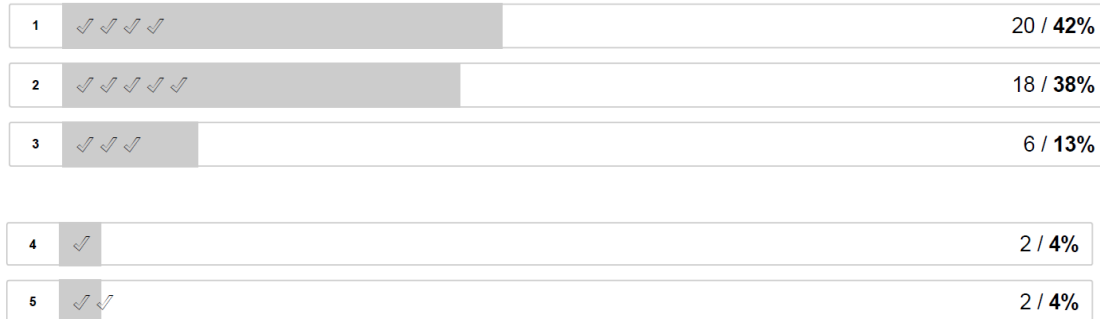


Capacidade de dar uma resposta a consultas

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta

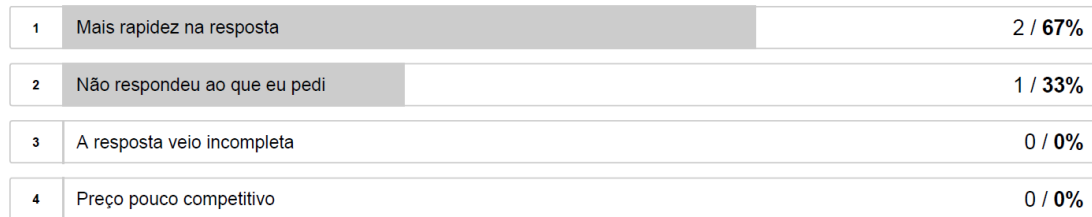


4.04 Pontuação média



Qual das seguintes opções melhor se aplica para melhorar as consultas

3 de 48 pessoas responderam esta pergunta



Facilidade de colocação da encomenda (amplitude de meios disponíveis, horários, pedidos especiais, etc.)

47 de 48 pessoas responderam esta pergunta



4.00 Pontuação média

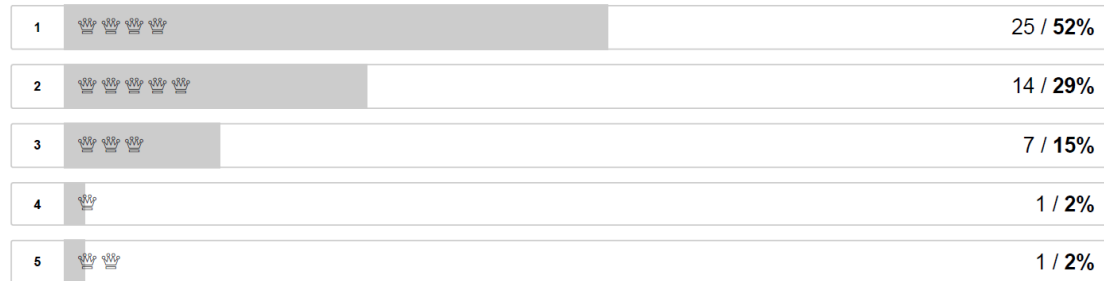


Amplitude do portfólio (*capacidade da variedade das gamas de produtos e referências oferecidas irem ao encontro das necessidades*)

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**4.04** Pontuação média

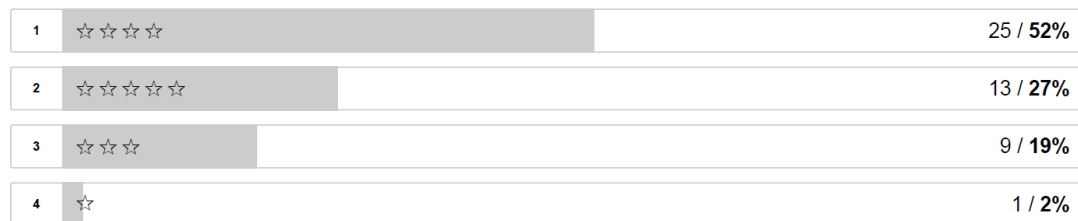


Qualidade dos produtos oferecidos

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**4.02** Pontuação média

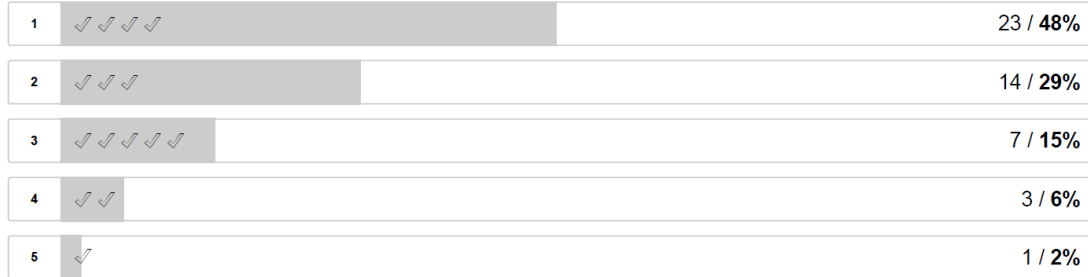


**Preço ajustado**

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**3.67** Pontuação média

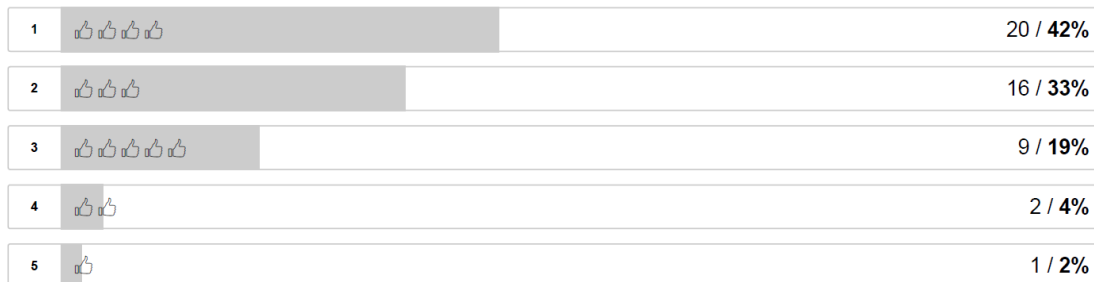


**Disponibilidade dos produtos**

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**3.71** Pontuação média

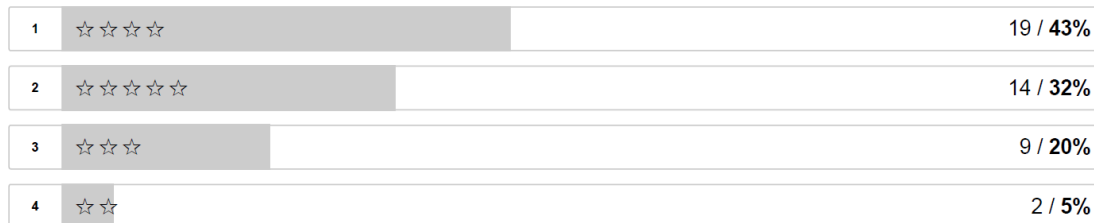


**Condições de pagamento e linha de crédito (se aplicável)**

44 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**4.02** Pontuação média



**Tempo para entrega (desde a encomenda até à recepção)**

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**3.79** Pontuação média

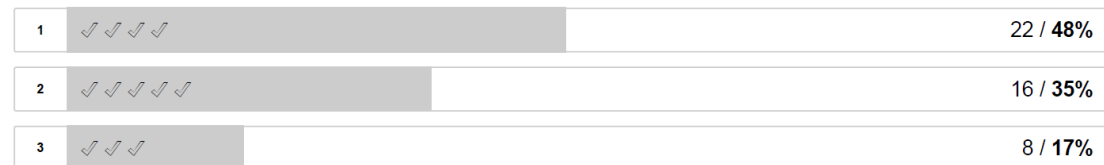


**Confiabilidade da entrega (entrega sem erros, de acordo com o tempo informado pela equipa comercial, sem produtos danificados pelo transporte)**

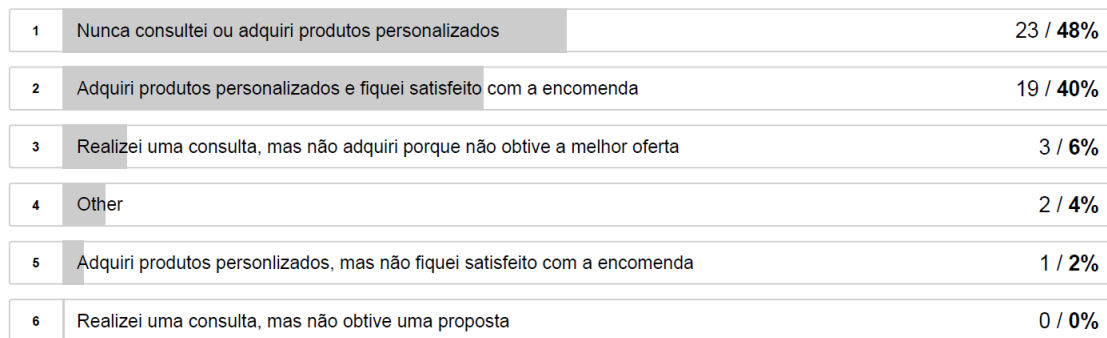
46 de 48 pessoas responderam esta pergunta



**4.17** Pontuação média



Qual das seguintes opções melhor descreve a sua experiência com a Inapa Packaging relativamente a produtos que requeriam uma personalização / fabricação:



## Quais são os fatores que mais valoriza para o servir melhor?

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta

1	Capacidade de resposta	33 / 69%
2	Preço ajustado	27 / 56%
3	Disponibilidade do produto	26 / 54%
4	Qualidade dos produtos	26 / 54%
5	Tempo de entrega	25 / 52%
6	Proatividade comercial	16 / 33%
7	Amplitude do portfolio	9 / 19%
8	Condições de pagamento	9 / 19%

## Qual a principal razão para trabalhar com outro fornecedor de produtos de embalagem (ignore a questão se a Inapa Packaging for o seu único distribuidor)?

33 de 48 pessoas responderam esta pergunta

1	Melhor preço	16 / 48%
2	Disponibilidade de produto	7 / 21%
3	Política interna (queremos ter mais do que um distribuidor)	4 / 12%
4	Melhor tempo de entrega	3 / 9%
5	Portfolio de produtos mais alargado	3 / 9%
6	Aspetos ambientes	0 / 0%
7	Encomenda online	0 / 0%
8	Melhor aconselhamento / Know-how	0 / 0%
9	Reputação / imagem da empresa	0 / 0%

## Em que tipologia de produtos de embalagem desejaria que a Inapa Packaging tivesse mais soluções para o ajudar no seu negócio

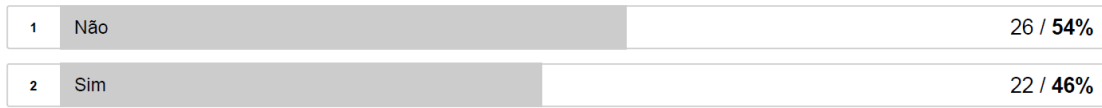
37 de 48 pessoas responderam esta pergunta

1	Caixas (americanas, auto armável, etc.)	17 / 46%
2	Paletização (filme estirável, paletes, etc)	13 / 35%
3	Fecho de caixas (fitas adesivas, cintas, etc.)	12 / 32%
4	Proteção interior (enchimentos)	10 / 27%
5	Expedição (envio postal, tubos, etc)	4 / 11%
6	Equipamentos	3 / 8%
7	Equipamentos	0 / 0%



Está interessado ou espera vir a estar interessado durante o próximo ano, em encomendar os seus produtos online?

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



Como é que pretende que as suas respostas sejam tratadas?

48 de 48 pessoas responderam esta pergunta



<https://inapa.typeform.com/report/RSQa1B/BHp7d9VLJoPCMcJc?typeform-print=1&typeform-cache=0>