

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing e Comunicação para a MACR

João Pedro Montez Alves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre do Reis Teixeira, Professor
Auxiliar Convidado

Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing e Comunicação para a MACR

João Pedro Montez Alves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre dos Reis Teixeira, Professor
Auxiliar Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste projeto ultrapassei momentos de altos e baixos, e como tal, tenho de agradecer à minha família e amigos por todo o apoio e motivação que me deram nos últimos tempos de modo a conseguir concluí-lo.

Reforçar a minha gratidão à minha ex-diretora Júlia por me ter permitido embarcar no mestrado e conciliar o trabalho com as aulas.

Agradecer ao meu amigo Marcelo Almeida, por me ter dado a oportunidade de realizar o projeto para a sua empresa.

Ao meu orientador, o Professor Nuno Alexandre Teixeira, por todo o acompanhamento, apoio e orientação, ao longo da elaboração deste projeto.

A todos os em cima mencionados, o meu sincero obrigado, é graças a vós que este sonho se pôde tornar em realidade.

Muito obrigado,
João Montez Alves!

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo propor um plano de marketing e comunicação para a MACR, centrado na apresentação do mercado português à empresa que pretende expandir as suas operações para este país.

Os principais objetivos do projeto consistem em permitir que a MACR alcance notoriedade e reconhecimento no mercado português, com base na análise do mercado e no conhecimento adquirido ao longo dos últimos anos no Brasil.

Para este fim, foi realizada uma revisão de literatura relativa às temáticas abordadas e identificada a metodologia a ser desenvolvida ao longo do projeto. Posteriormente, procedeu-se à análise situacional. Considerando que a empresa planeia ingressar no mercado português a partir de 2025, foram desenvolvidos objetivos SMART, alinhados com a visão da empresa, a serem implementados entre 2025 e 2026.

Foi também desenvolvida uma estratégia de marketing e o respetivo plano de comunicação, com foco no período a partir de 2025, incidindo particularmente na variável de comunicação do marketing-mix.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Plano de Marketing, Marketing na Construção Civil, Comunicação, Publicidade.

Classificação JEL: M31, M37.

ABSTRACT

The aim of this project is to propose a marketing and communication plan for MACR, focused on presenting the Portuguese market to the company that intends to expand its operations to this country.

The main objectives of the project are to enable MACR to achieve notoriety and recognition in the Portuguese market, based on the market analysis and the knowledge acquired over the last few years in Brazil.

To this end, a literature review was carried out on the topics addressed and the methodology to be developed throughout the project was identified. Subsequently, a situational analysis was carried out. Considering that the company plans to enter the Portuguese market from 2025 onwards, SMART objectives were developed, aligned with the company's vision, to be implemented between 2025 and 2026.

A marketing strategy and the respective communication plan were also developed, focusing on the period from 2025 onwards, with a particular focus on the communication variable of the marketing mix.

Keywords: *Services Marketing, Marketing Plan, Marketing in Civil Construction, Communication, Advertising.*

JEL classification: M31, M37.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vii
INDÍCE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Marketing de Serviços.....	3
2.2. Plano de Marketing.....	4
2.2.1. Análise Situacional	4
2.2.1.1. Análise Externa.....	5
2.2.1.2. Análise Interna.....	5
2.2.1.3. Análise Competitiva	5
2.2.2. Estratégia de marketing	6
2.2.2.1. Objetivos	6
2.2.2.2. Segmentação.....	6
2.2.2.3. Seleção do público-alvo/ <i>Targeting</i>	6
2.2.2.4. Posicionamento	6
2.2.3. Os 7P's do Marketing-Mix.....	7
2.2.3.1. Produto/ Serviço	7
2.2.3.2. Preço.....	7
2.2.3.3. Comunicação	8
2.2.3.4. Distribuição	8
2.2.3.5. Pessoas	8
2.2.3.6. Processos	8
2.2.3.7. Evidências Físicas.....	9
2.2.4. Modelo SERVQUAL	10
2.3. Marketing na Construção Civil.....	10

2.3.1. Importância das Tecnologias de Informação na Construção Civil.....	15
2.4. Internacionalização e novas entradas no mercado português	16
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE.....	21
4.1. Análise Situacional	21
4.1.1. Análise Externa.....	21
4.1.1.1. Análise PESTEL.....	21
4.1.1.2. Mercado.....	28
4.1.1.3. Concorrência	30
4.1.1.4. Clientes.....	31
4.1.2. Análise Interna.....	33
4.1.2.1. Caracterização da empresa	33
4.1.2.2. Missão	35
4.1.2.3. Visão.....	35
4.1.2.4. Valores	35
4.1.3. Análise Competitiva.....	35
4.1.3.1. As 5 forças de Porter	35
4.1.3.2. Análise SWOT	39
4.1.3.3. Fatores Críticos de Sucesso.....	43
4.1.3.4. Vantagem Competitiva.....	43
5. ESTRATÉGIA DE MARKETING	45
5.1. Segmentação.....	45
5.2. Seleção do Público-Alvo	46
5.3. Posicionamento	46
5.4. Objetivos de marketing.....	46
6. MARKETING-MIX	49
6.1. Produto	49
6.2. Preço.....	49
6.3. Comunicação	50
6.4. Distribuição	51
6.5. Pessoas	51
6.6. Processos	52

6.7. Evidência Física.....	53
7. PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	55
7.1. Plano de Comunicação.....	55
7.2. Plano de Implementação.....	57
7.2.1. Marketing Digital.....	57
7.2.1.1. Site Oficial.....	57
7.2.1.2. Redes Sociais.....	58
7.2.1.3. E-mail Marketing.....	63
7.2.1.4. Venda Pessoal.....	64
7.2.1.5. Eventos.....	65
7.3. Orçamento.....	66
7.4. Cronograma.....	67
7.5 Métricas e KPI's.....	68
8. CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama dos 7 P's do Marketing Mix	9
Figura 2 - Proposta Logotipo MACR.....	34
Figura 3 - Proposta Logotipo MACR.....	34
Figura 4 - Projeto Finalizado.....	61

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Características da indústria da construção e os seus impactos no marketing.....	11
Tabela 2 - <i>Análise das 5 Forças de Porter</i>	36
Tabela 3 - Análise SWOT da empresa MACR	39
Tabela 4 - Cronograma.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

CAGR – *Compound Annual Growth Rate*

CONFRAFI – Conferência Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

FAQ – *Frequently Asked Questions*

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação IDES – Índice de Digitalidade da Economia e Sociedade

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – *Key Performance Indicators*

MACR – Marcelo Almeida Construção e Reconstrução

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RJUE – Regime Jurídico da Urbanização e Edificação ROA – Retorno sobre Ativos

ROI – Retorno sobre Investimentos SEM – *Search Engine Marketing* SEO – *Search Engine Optimization* TI – Tecnologias de Informação

UE – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, quando entramos no mercado de trabalho, levantam-se algumas questões, como trabalhar por conta de outrem ou trabalhar por conta própria, e também trabalhar no meu país ou emigrar. Estas foram algumas questões que Marcelo Almeida, proprietário da empresa a quem este plano se destina, uma pequena e média empresa do setor da construção civil, se deparou, e que o levaram a optar por trabalhar por conta própria e emigrar.

Adveio, através de uma conversa entre dois amigos, a oportunidade de desenvolver um plano de marketing e comunicação para a sua empresa, no momento em que se incorporar no mercado português.

A decisão de internacionalização de uma empresa que tem interesse em instalar-se em Portugal suscita que sejam tomadas decisões no que respeita ao planeamento, em termos cronológicos, à elaboração de um orçamento e à escolha das ferramentas de marketing mais adequadas, de acordo com os mercados-alvo, que foram escolhidos como prioritários pela gestão.

Todo o processo de planeamento tem de ser suportado pelo levantamento de dados acerca do mercado, de modo a conhecer o mercado, os seus pontos fortes e fracos, bem como a atuar tendo em conta o conhecimento da concorrência. Uma das primeiras ações será o conhecimento da legislação de suporte da atividade.

Para além destes dados, é importante que se conheçam as especificidades do setor de atividade, para que a promoção da empresa possa refletir as ações às quais o mercado é sensível, seja no fator preço, prestação de serviço, campanhas de comunicação, entre variados fatores.

Para além da informação necessária para a gestão, importa também conceber a campanha de marketing, para que a empresa se apresente no mercado da forma mais eficiente para conseguir retorno do investimento feito nesta área.

Como tal, o projeto divide-se em quatro partes:

- Análise Externa, Interna e Competitiva;
- Estratégias de Marketing;
- Marketing Mix;
- Proposta e Plano de Implementação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marketing de Serviços

Nos últimos tempos, a indústria de serviços tem adquirido maior relevância na economia, especialmente com a globalização dos anos 90, aumentando a concorrência entre as empresas de serviços e exigindo uma gestão mais profissional. Por serviços entendem-se as atividades imateriais, não originadas pela posse de algo físico, diferenciando-se, por isso, dos bens materiais. Os serviços são diversos, podendo incluir categorias como negócios, educação, construção, finanças, turismo, comunicação, saúde, entre outras (Naik, 2014).

Atendendo ao carácter intangível, inseparável, heterogéneo e perecível dos serviços, as organizações que operam neste setor lidam com adversidades específicas relativas à atração e retenção de clientes. É neste domínio que o marketing de serviços se revela essencial (Matos, 2015). O interesse em torno deste campo tem crescido, pois qualquer empresa que comercializa produtos necessita, igualmente, de prestar atenção aos serviços que oferece juntamente com esses produtos. Mall (2019) conceptualiza o marketing de serviços como uma especialização dentro do marketing que incide na promoção e venda de atividades económicas intangíveis fornecidas por empresas aos seus clientes, abrangendo tanto as interações empresa para consumidor, isto é, B2C (*business-to-consumer*), como as interações empresa para empresa (B2B: *business-to-business*).

Na abordagem de Hole et al. (2018), o marketing de serviços é um elemento primordial do marketing, que tem como função central otimizar a força de marketing e desenvolver um maior valor de produção e relação com o cliente. De uma forma básica e indo ao encontro das ideias dos autores supracitados, Bhat (2015) postula que o marketing de serviços é um campo do marketing que se concentra não somente na venda de produtos, mas também na venda de relações e valores. Este facto faz com que este ramo do marketing seja mais complexo, na medida em que os serviços, contrariamente aos produtos físicos, não podem ser vistos ou tocados antes de serem comprados.

A comercialização de serviços apresenta desafios, como a dificuldade em mostrar aos clientes o valor do serviço antes de adquiri-lo e a inconsistência que pode suceder com a qualidade do mesmo. Não obstante, conforme referido por Bhat (2015), estes desafios podem ser ultrapassados através de formação/treino e de padrões. Bhat (2015) acrescenta que, cada vez mais, os produtos físicos estão a ser substituídos por serviços em muitas circunstâncias, tornando-se, deste modo, uma parte crucial do bem-estar económico.

Um dos modelos explicativos mais conhecidos dentro deste campo é o Modelo Triangular do Marketing de Serviços, formulado por Grönroos (2003). De uma forma genérica, este

modelo pretende melhorar a qualidade e a entrega de serviços através de três aspectos: marketing externo, interno e interativo. O marketing externo direciona-se para a comunicação e promoção dos serviços aos clientes, de maneira a que as ofertas respondam às suas necessidades. O marketing interno recai na motivação e formação dos funcionários, para que estes possam entregar o serviço de forma bem-sucedida. Por fim, o marketing interativo foca na importância das interações entre funcionários e clientes na entrega do serviço, atendendo ao impacto significativo que estes últimos podem ter na execução e qualidade do serviço. Cabe mencionar que este modelo enfatiza a experiência dos clientes, considerando que esta é moldada quer pelas estratégias dirigidas a estes, quer pelo envolvimento dos funcionários (Grönroos, 2003).

2.2. Plano de Marketing

O plano de marketing é um instrumento extremamente importante, tendo como propósito ajudar os gestores a definir, realizar e verificar formas de atingir os objetivos organizacionais. A conceptualização de um bom plano conduz a muitos benefícios, nomeadamente: garantia de que as ações estão em consonância com os objetivos gerais da organização; maior clareza quanto a quem é responsável por cada parte; melhorias ao nível da comunicação dentro da equipa; e aumento da dedicação de todos os envolvidos com o projeto. Ademais, ajuda na compreensão e na escolha das melhores opções para atingir os objetivos pretendidos (Czinkota et al., 2021).

Keller e Kotler (2012) afirmam que os planos de marketing modernos estão cada vez mais centrados nos clientes e concorrentes e, à vista disso, as empresas têm de entender profundamente as suas necessidades, desejos e comportamentos para criar estratégias bem-sucedidas. Isto inclui, portanto, personalizar as ofertas e melhorar a experiência do cliente, bem como acompanhar as ações dos concorrentes e moldar as estratégias de forma a ganhar vantagem competitiva.

O marketing já não é visto como uma atividade que se planeia uma vez e se executa ao longo de um período fixo, mas antes como um processo contínuo que deve ser regularmente ajustado para dar resposta às transformações no mercado (Keller & Kotler, 2012)

2.2.1. Análise Situacional

A análise situacional num plano de marketing corresponde à descrição do estado atual de uma organização, englobando o seu ambiente interno e externo. Compreende, assim, a avaliação de onde a organização se encontra, identificando as oportunidades e ameaças do mercado e ajudando a definir estratégias para o seu crescimento sustentável. Trata-se de uma análise de

grande importância, uma vez que informa acerca de futuras decisões e estratégias de marketing, de acordo com as condições do mercado e as capacidades da empresa a nível interno (Rodrigues et al., 2015).

Ferreira et al. (2009) sublinham que a análise situacional não constitui apenas a primeira etapa de um plano de marketing, sendo também uma súmula essencial de todas as informações pertinentes no que toca à organização e ao produto ou serviço.

2.2.1.1. Análise Externa

A análise externa envolve a avaliação das ameaças e oportunidades externas, constituindo uma etapa vital do plano de marketing para compreender o ambiente de mercado e adaptar as estratégias de forma eficaz. Esta análise possibilita que as organizações ajustem as suas ações e estratégias para tirar proveito das oportunidades e mitigar os riscos (Rustamovna & Annamuradovna, 2016). Uma vez que ajuda a concentrar recursos nas áreas prioritárias, favorece a tomada de decisões estratégicas ponderadas e a adaptação à dinâmica do mercado. Além disso, a análise externa contribui para reduzir as incertezas e os riscos nas atividades económicas (Shtal et al., 2018).

2.2.1.2. Análise Interna

A análise interna, por sua parte, diz respeito ao processo de identificar forças e vulnerabilidades dentro da organização. Esta análise ajuda a entender quais os recursos e as capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva e quais têm menor probabilidade de o serem. Para que a organização possa adaptar-se de forma proativa às mudanças, a análise interna é essencial, pois contribui para que esta utilize as suas forças para aproveitar as oportunidades e atenuar as ameaças externas, ao mesmo tempo que reconhece as suas fraquezas de modo a melhorar ou desenvolver novas capacidades (Gurel, 2017).

2.2.1.3. Análise Competitiva

A análise competitiva refere-se ao processo capital de analisar as ações e comportamentos da concorrência direta, de modo que a organização não atue sem conhecimento ou com falta de visibilidade adequados. Destarte, esta análise permite que os gestores entendam melhor o setor e os seus concorrentes, identifiquem fraquezas na concorrência e analisem a influência das suas estratégias no mercado. Consequentemente, as empresas que realizam de forma adequada a análise das ações da concorrência tendem a ter um melhor desempenho nos seus negócios (Adom et al., 2016).

2.2.2. Estratégia de marketing

A estratégia de marketing corresponde a um processo composto por várias etapas, através do qual uma empresa define recursos de marketing e orienta atividades para atingir objetivos operacionais específicos relacionados a um mercado ou produto concreto (Eyvrigh, 2016). A estratégia de marketing é elementar para manter um elevado padrão de serviços e garantir a fidelidade dos clientes (Themba et al., 2019).

2.2.2.1. Objetivos

No contexto das estratégias empresariais, os objetivos dizem respeito aos resultados específicos e mensuráveis que uma empresa pretende atingir dentro de um dado período. Funcionam como *benchmarks* para analisar o desempenho em múltiplos domínios (p. ex.: aumento do volume de negócios, retorno sobre o investimento (ROI), entre outros) (Kumar et al., 2021).

2.2.2.2. Segmentação

O processo de segmentação relaciona-se à divisão de um mercado total de possíveis consumidores em grupos mais pequenos, tendo por base características e necessidades idênticas. A título de exemplo, uma empresa pode dividir os seus clientes por idade, interesses ou localização. Através deste processo, é possível criar estratégias de marketing mais específicas e bem-sucedidas, centradas em captar e dar uma melhor resposta a estes clientes. Ainda, o processo de segmentação, ao centrar-se em áreas que têm maior probabilidade de gerar resultados satisfatórios, ajuda a empresa a utilizar o seu tempo e recursos de forma mais vantajosa (Kumar et al., 2021).

2.2.2.3. Seleção do público-alvo/Targeting

O *targeting*, ou definição de público-alvo, refere-se ao processo pelo qual uma empresa seleciona determinados segmentos do mercado para canalizar as suas estratégias de marketing, com a finalidade de otimizar recursos e aumentar a rentabilidade (Kumar et al., 2021).

2.2.2.4. Posicionamento

O posicionamento estratégico, tal como o nome sugere, faz menção à forma como uma organização se posiciona no mercado. Não se trata somente de promover um produto ou serviço, mas também de posicionar toda a marca ou organização de uma maneira que se destaque (Saleh et al., 2015). Não obstante, o posicionamento estratégico diferencia-se do posicionamento de produto/serviço. Enquanto o primeiro visa a perceção global da organização pelos clientes,

colaboradores e líderes, o segundo centra-se em como os clientes veem um produto/serviço específico (Saleh et al., 2015).

2.2.3. Os 7P's do Marketing-Mix

O Marketing Mix, proposto inicialmente na década de 60 por McCarthy, é um conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para alcançar os seus objetivos de marketing, abrangendo quatro elementos nucleares: *Produto, Preço, Promoção/Comunicação e Distribuição* (Hassan et al., 2022; Kotler, 2007). Mais tarde, Booms e Bitner (1981) ampliaram o Marketing Mix, ao acrescentar três novos P's, no que se conhece atualmente como os "7Ps do Marketing Mix". Estes 7Ps são, deste modo, uma extensão do modelo original de 4Ps para se adaptar melhor ao marketing de serviços. Além dos componentes tradicionais, incluem: *Pessoas, Processos e Evidências Físicas*. Estes elementos adicionais ajudam as empresas a entender melhor como oferecer serviços, focando-se na satisfação das necessidades dos clientes e na melhoria da entrega do serviço (Işoraité, 2021).

A este respeito, Rathi (2022) explica que o modelo dos 7Ps é particularmente adequado para empresas que oferecem serviços ou produtos únicos, ao passo que o modelo dos 4Ps é mais usado em pequenas empresas que vendem produtos comuns.

2.2.3.1. Produto/ Serviço

De acordo com Kotler et al. (2002), um produto ou serviço é qualquer coisa que pode ser fornecida a um mercado para atrair atenção, ser adquirida, usada ou consumida, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Este elemento abrange tudo o que uma organização pode oferecer, seja na forma de bens ou serviços, como uma satisfação ou atendimento às necessidades desse mercado (Kotler et al., 2002).

2.2.3.2. Preço

O preço é considerado o elemento mais importante para a satisfação e fidelidade do consumidor. De forma breve, refere-se à quantia de dinheiro que os consumidores têm de pagar para obter o produto ou serviço (Kotler et al., 2002). Para Sultana (2019), o preço é um indicador de qualidade. Com efeito, deve ser competitivo, refletir valor para o cliente e estar alinhado com a percepção de valor do mercado (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015). Segundo Lovelock et al. (2011), é importante que a estratégia de preços seja regularmente revista em função de vários fatores sociais e económicos.

2.2.3.3. Comunicação

A comunicação diz respeito ao processo de informar, convencer e lembrar os consumidores acerca dos produtos/serviços que a empresa oferece. Compreende diversas atividades, tais como publicidade, relações-públicas, uso de redes sociais, participação em exposições e eventos, entre outras, as quais são desenvolvidas para incrementar a visibilidade da marca e promover o contacto com os clientes potenciais e existentes (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015). Segundo Lovelock et al. (2011), a comunicação tem três funções centrais: informar sobre produtos e serviços; persuadir o público-alvo no que concerne ao valor do produto; e incentivar ações específicas em momentos convenientes.

2.2.3.4. Distribuição

A distribuição envolve assegurar que os produtos estejam disponíveis no local correto, no momento adequado e na quantidade necessária, mantendo os custos de armazenamento, inventário e transporte em níveis aceitáveis. Este processo inclui a escolha de pontos de venda apropriados e convenientes para os clientes, seja em lojas físicas ou online (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015).

2.2.3.5. Pessoas

As pessoas referem-se aos indivíduos envolvidos na prestação de serviços aos consumidores durante o processo de comercialização. Kotler e Keller (2012) argumentam que, quanto mais positivo for o desempenho demonstrado aos consumidores por parte destes indivíduos, melhor será o impacto nas suas decisões de compra. Na opinião de Rathi (2022), esta é a componente mais relevante do Marketing Mix, uma vez que, para lidar com qualquer situação, todas as atividades dependem destes indivíduos e das suas qualidades.

2.2.3.6. Processos

Este componente relaciona-se com os sistemas e processos de entrega do produto ou serviço. Os processos englobam a eficiência das operações, a facilidade do processo de compra e a experiência global do cliente (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015). De modo mais claro, refere-se a uma série de atividades e operações que devem ser executadas para que ocorra uma transação comercial suave e positiva, permitindo alcançar os objetivos organizacionais. Wang (2023) acrescenta que este elemento é mais importante para os serviços do que para os produtos, sendo um dos principais fatores que influenciam a repetição da aquisição do serviço por parte dos clientes.

2.2.3.7. Evidências Físicas

As evidências físicas correspondem aos elementos tangíveis que ajudam a criar a percepção do serviço ou produto, tais como o ambiente físico em que o serviço é prestado e os elementos visuais que podem influenciar a percepção do cliente no que se refere à qualidade do serviço (*The Chartered Institute of Marketing*, 2015). Neste sentido, Rathi (2022) refere que é importante que as evidências físicas traduzam a forma como a organização pretende ser vista pelo cliente. O autor exemplifica com um hotel de luxo, que deve estar decorado e apresentar um ambiente geral em concordância com a imagem que deseja transmitir; ou seja, ambos devem refletir evidências de alta qualidade.

Na Figura 1 apresenta-se um diagrama dos 7 P's do Marketing Mix para serviços. Cada um destes 7 P's apresenta exemplos de vários componentes específicos e fatores influenciadores.

Fonte: Elaboração própria com base em vários autores (Rathi, 2022; Kotler et al., 2019;

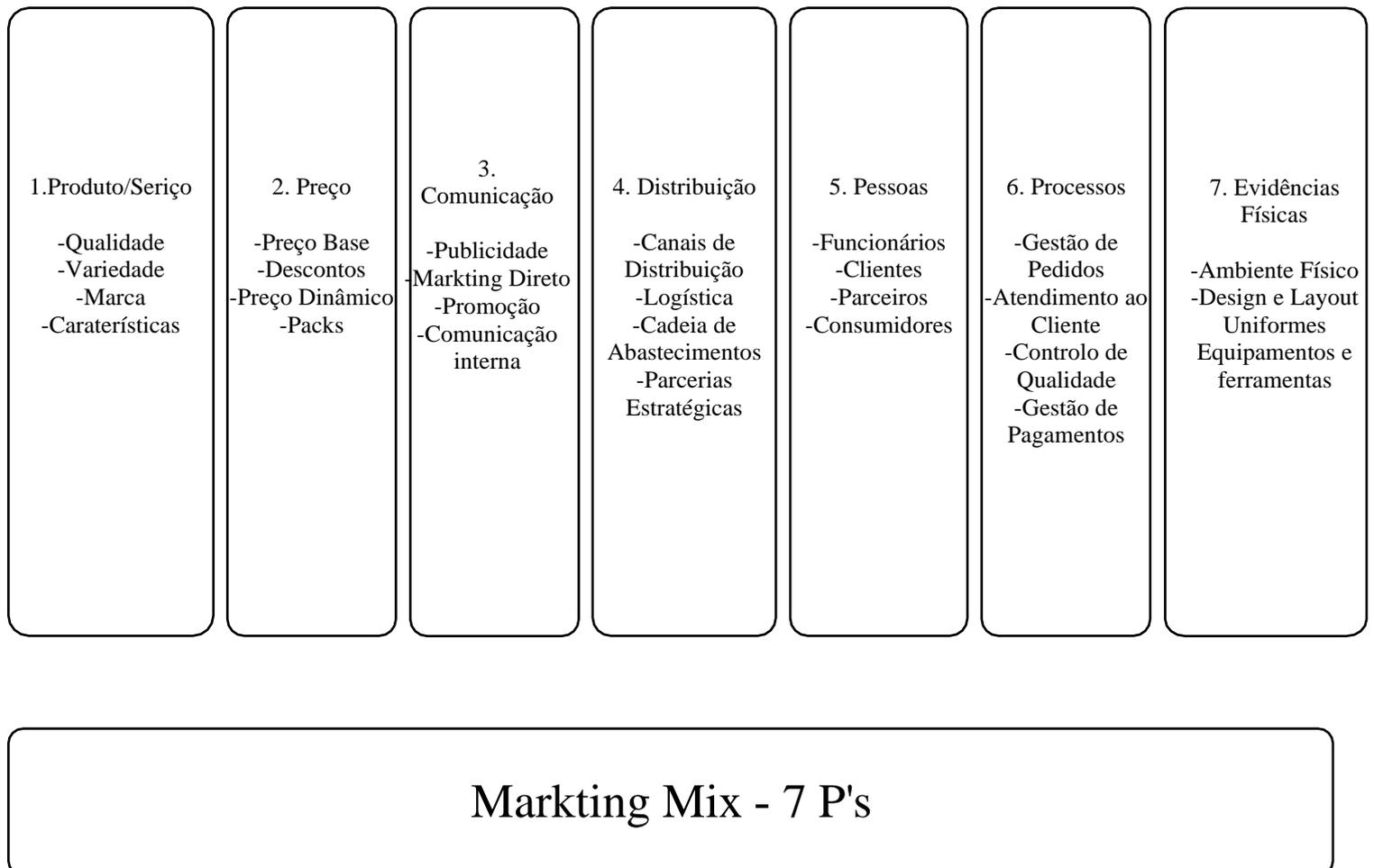


Figura 1 - Diagrama dos 7 P's do Marketing Mix

The Chartered Institute of Marketing, 2015; Lovelock et al., 2011).

2.2.4. Modelo SERVQUAL

O modelo SERVQUAL, desenhado por Parasuraman et al. (1985), é um método largamente utilizado para avaliar a qualidade do serviço do ponto de vista dos clientes. O modelo sugere que a qualidade percebida é a discrepância entre as expectativas do cliente em relação a um serviço e a percepção real do serviço prestado. Esta análise aborda os principais aspetos do SERVQUAL, incluindo as suas dimensões, usos e avaliações, com base em fontes académicas.

Embora vastamente adotado, o modelo SERVQUAL tem sido alvo de críticas ao longo dos anos. Alguns dos principais pontos negativos são:

- **Rigidez do modelo:** Alguns investigadores argumentam que as cinco dimensões do modelo nem sempre são adequadas para todos os tipos de serviços, podendo exigir revisões em setores específicos. Outra consideração importante é o foco excessivo no fracasso: o modelo avalia a lacuna entre expectativas e percepções, mas os críticos defendem que a satisfação do cliente é um conceito mais abrangente e não pode ser reduzido apenas a esta discrepância.
- **Adaptação:** Diferentes culturas e ambientes podem não responder da mesma forma a diferentes áreas de serviço, o que pode obrigar à adaptação das perguntas do questionário para atender às necessidades de mercados específicos.

O SERVQUAL é um método útil para avaliar a qualidade do serviço, fornecendo um formato preciso para analisar as expectativas e percepções dos clientes. Todavia, existem críticas quanto à sua aplicabilidade universal e à necessidade de adaptá-lo a diferentes contextos. Ainda assim, o modelo continua a ser amplamente utilizado em muitos setores, pois é considerado determinante para melhorar a qualidade dos serviços.

2.3. Marketing na Construção Civil

Em Portugal, o setor da construção civil possui uma longa tradição e um impacto notável na economia do país. De acordo com Gomes et al. (2020), a crise económico-financeira de 2008 afetou imensamente este setor, resultando numa retração acentuada. De qualquer forma, em 2017, ocorreu uma mudança neste cenário, com um aumento expressivo na produção. Segundo Mokhtariani et al. (2017a), no setor da construção civil, o marketing é muitas vezes mal compreendido ou desconsiderado pelas empresas. Em virtude das suas características particulares, torna-se difícil aplicar as teorias tradicionais do marketing a este setor. No seu artigo, os autores sublinham que a gestão de marketing no setor da construção requer uma

estratégia mais profissional, devido à grande competitividade, ao elevado risco e às margens de lucro muitas vezes baixas.

A estrutura de marketing proposta por Mokhtariani et al. (2017a) inclui atividades desenvolvidas para diferenciar as empresas que atuam neste setor dos seus concorrentes e criar vantagem competitiva, tais como: atividades baseadas em projetos, marketing de relacionamento e processos relacionados com o Marketing Mix. Se souberem utilizar o marketing de forma apropriada, as empresas de construção podem obter imensos benefícios, como o aumento dos lucros e das vendas, uma maior satisfação dos clientes, o desenvolvimento de uma identidade de marca, a criação e entrada em novos mercados, e a melhoria da lealdade dos clientes, do reconhecimento e da qualidade global (Mokhtariani et al., 2017a).

Dentro deste tema, analisa-se o artigo "*Characteristics of the Construction Industry from the Marketing Viewpoint: Challenges and Solutions*" de Mokhtariani et al. (2017,b) que identifica e discute várias características da indústria da construção que influenciam a gestão de marketing. A tabela abaixo (Tabela 1) apresenta as principais características mencionadas e os seus impactos no marketing.

Tabela 1 - *Características da indústria da construção e os seus impactos no marketing*

Caraterísticas	Descrição
Segmentação da indústria	A indústria da construção é altamente fragmentada e multidisciplinar, envolvendo várias equipas temporárias de diferentes disciplinas e múltiplas empresas em cada projeto, o que dificulta a implementação de programas integrados de satisfação do cliente.
Mecanismo de licitação competitiva baseado no menor preço	A seleção de empreiteiros baseia-se muitas vezes em licitações competitivas centradas no menor preço, o que faz com que as empresas recaiam mais na diminuição de custos e menos noutras práticas de marketing, que seriam de enorme importância. Aliás, esta característica é apontada como a que tem

	o maior impacto no marketing.
Natureza baseada em projetos	Atendendo que a construção é um negócio que se baseia em projetos, onde cada projeto é único, a manutenção de relacionamentos contínuos com clientes e a previsão de procura tornam-se mais complicados.
Dinamismo e ciclicidade da indústria	O setor da construção é descrito como dinâmico e cíclico, estando bastante dependente do ciclo económico. Como tal, as mudanças políticas e económicas podem afetar substancialmente o mercado de construção, o que faz com as empresas fiquem relutantes em se comprometer com planos de marketing a médio e a longo prazo.
Produtos híbridos de serviços e bens físicos	Apesar de os produtos finais neste setor serem instalações físicas, o serviço prestado é o principal produto entregue ao cliente durante o projeto, o que faz com que seja difícil, antes da contratação, avaliar o desempenho real (tempo, custo e qualidade).
Procura criada apenas pelos clientes	Na construção, os projetos novos só iniciam quando existe procura gerada pelo cliente, o que origina um sistema de produção sob encomenda (<i>make-to-order</i>).
Compradores institucionais	Geralmente, os clientes da construção são instituições públicas e privadas, e o processo de compra é complexo, envolvendo frequentemente várias pessoas de departamentos distintos.
Imobilidade e produção no local	Uma vez que os produtos da construção

	são imóveis, a maioria do processo de produção é efetuada no local final da instalação, o que pode trazer obstáculos para o marketing internacional e para a entrega dos serviços.
Número limitado de projetos simultâneos e poucas transações com um cliente	Os empreiteiros geralmente estão envolvidos num número limitado de projetos ao mesmo tempo, devido à intensidade e complexidade de capital e mão-de-obra dos projetos. Isto faz com que haja poucas transações com cada cliente.
Produto único ("One-off Product")	Tendo em conta que cada projeto de construção é único, com critérios e processos específicos, os empreiteiros muitas vezes têm de explicar as suas capacidades e vantagens competitivas nas suas propostas, as quais são vistas como ferramentas cruciais de marketing.

Fonte: Adaptado de: Mokhtariani et al. (2017 b)

O artigo de Mokhtariani et al. (2017 b) apresenta, também, alternativas específicas para as barreiras de marketing na indústria de construção civil, designadamente a modificação do Marketing Mix tradicional para um mais apropriado à construção. Assim, neste contexto, os 7Ps seriam apresentados desta forma:

1. Produto (*Product*): Serviços e obras de construção que a empresa presta, incluindo tanto a gestão de projetos, a construção e outros serviços, bem como os produtos físicos finais (i.e., edifícios e infraestruturas).

2. Preço (*Price*): Estratégia de preços adotada pelas empresas de construção. Devido à

competitividade nas licitações, a definição de preços nesta área deve considerar não apenas o menor preço, mas também a qualidade e o valor acrescentado.

3. Promoção (*Promotion*): Atividades de marketing de comunicação que promovem a empresa e os seus serviços (p. ex.: publicidade, participação em feiras, relações-públicas e marketing digital).

4. Perfil (*Profile*): Este elemento adicional refere-se à criação de provas tangíveis para os clientes, como referências de projetos anteriores, experiência e certificações. É essencial para convencer os clientes durante o processo de licitação, ajudando a demonstrar a competência e a credibilidade da empresa.

5. Pooling: Estratégia de fortalecer uma rede sólida com possíveis clientes, fornecedores, consultores e outros *stakeholders*. Implica a criação de relacionamentos e a colaboração estratégica, de forma a aumentar a capacidade de resposta **rápida** a novas oportunidades de projetos.

6. Fase (*Phase*): Estratégia de marketing que inclui as distintas etapas de um projeto de construção. De modo a garantir o seu sucesso, cada uma destas etapas necessita de abordagens de marketing diferentes.

7. Representante (*Presenter*): Refere-se aos representantes e negociadores da empresa de construção durante o processo de licitação e negociação. Para destacar as capacidades da empresa e construir confiança com os clientes, estes profissionais devem possuir competências técnicas, de marketing e de negociação (Mokhtariani et al., 2017).

Outros estudos foram elaborados nos quais estratégias de marketing neste setor foram apontadas. O estudo de Gomes et al. (2020), por exemplo, realizado com empresas de construção civil no Norte de Portugal, indica que estas empresas estão a utilizar principalmente estratégias de liderança em custos para obter vantagem competitiva. Esta estratégia, conforme explicada pelos autores, implica minimizar os custos de operação com o objetivo de apresentar preços mais baixos relativamente à concorrência, alcançando, deste modo, uma parte mais expressiva do mercado. Este estudo também revela que algumas empresas estão a tentar diferenciar-se mediante soluções tecnológicas inovadoras, embora a liderança em custos seja a estratégia mais predominante.

Outro estudo, conduzido por Awodele et al. (2020), identificou várias estratégias de marketing que as empresas do setor de construção civil utilizam para sobressair num mercado extremamente competitivo. Estas estratégias incluem a manutenção de uma equipa de profissionais intensamente qualificados para impulsionar a imagem da empresa, sendo este fator

imprescindível para atrair e reter clientes. O estudo também destacou a importância de apresentar documentos da empresa de forma atrativa, subcontratar profissionais mais competentes e desenvolver relações cordiais entre clientes e outros profissionais para favorecer as negociações e consolidar laços a longo prazo. Outras estratégias incluem a diversificação das ofertas e o *branding* de equipamentos para aumentar o reconhecimento e a visibilidade da marca (Awodele et al., 2020).

No estudo de Naranjo et al. (2011), foram identificadas as seguintes estratégias como potencialmente aplicáveis às empresas de construção: marketing relacional (i.e., desenvolver relações de longo prazo com os clientes e *stakeholders*), marketing de B2B (centrado nas relações comerciais entre empresas), co-desenvolvimento (i.e., colaborar com clientes e outros parceiros ao nível do desenvolvimento de projetos), parcerias (criar alianças estratégicas de forma a elevar a oferta de serviços), personalização e diferenciação para maior destaque no mercado (i.e., adaptar os serviços e produtos em função das necessidades particulares dos clientes), e, finalmente, a aplicação de Tecnologias de Informação (TI).

Por fim, no estudo de Shlepneva e Maletina (2021), são assinaladas várias estratégias pertinentes para a eficácia das estratégias de marketing neste setor, por exemplo: os estudos de mercado, a construção de uma marca de construção, e a política de preços. Esta última é apontada como um recurso muito importante, no sentido em que permite adquirir uma grande vantagem competitiva.

Da análise da literatura, podemos concluir que o marketing no setor da construção civil apresenta complexidades específicas, mas revela-se de grande importância. Ainda que se reconheça que é um setor menos envolvido em práticas de marketing avançadas, verifica-se uma crescente consciencialização sobre a necessidade destas práticas para superar desafios como a enorme competitividade e as margens de lucro muitas vezes reduzidas. As estratégias apresentadas incluem, entre outras, a utilização do Marketing Mix adaptado, o marketing de relacionamentos e a aplicação das TI. Reconhece-se também a necessidade de compreender que o setor de construção requer estratégias personalizadas para dar resposta às necessidades específicas dos clientes e do mercado. Conclui-se, assim, que as empresas que fazem uso de estratégias de marketing corretas podem diferenciar-se, melhorar a satisfação do cliente e atingir vantagens competitivas no atual mercado tão dinâmico.

2.3.1. Importância das Tecnologias de Informação na Construção Civil

Na literatura referente ao tema, é possível perceber que a TI desempenha um papel-chave na

modernização das estratégias de marketing de construção, pois viabiliza ferramentas que aumentam a eficiência, a comunicação e a competitividade geral. A integração da TI ao marketing de construção revela-se imperativa para empresas que procuram destacar-se e atrair clientes num mercado digital (Isayev, 2023; Kharit, 2023; Zaino et al., 2011). De acordo com Mihajlović e Mihajlović (2023), o marketing digital é fundamental para empresas de construção que procuram crescimento e maior visibilidade. Segundo estes autores, procedimentos como criar conteúdo de qualidade, otimizar sites e usar redes sociais, são vitais para uma estratégia bem-sucedida, apresentando como efeitos uma ligação mais próxima com potenciais clientes e maior destaque no mercado. De acordo com Betts et al. (2006), o uso estratégico de TI vai além da melhoria da eficiência, podendo transformar operações comerciais inteiras e contribuir para a revisão de processos, melhorando a integração e favorecendo uma melhor coordenação entre as atividades de construção. Na opinião de Radek et al. (2021) as TI promovem o desenvolvimento de estratégias de marketing a longo prazo e, por esse motivo, não devem ser descuradas. Assim, as empresas devem acompanhar os avanços tecnológicos e as tendências de mercado, evitando, desta forma, a instabilidade económica e a perda de clientes.

2.4. Internacionalização e novas entradas no mercado português

A internacionalização tornou-se a uma estratégia utilizada por muitas organizações. O fenómeno da globalização exacerbou a competição nos mercados internacionais, fazendo com que a expansão das operações e do conhecimento se tornasse mais importante. (Silva, 2022). No setor da construção, a internacionalização é uma tendência significativa, pois as empresas sentem a necessidade de se expandir para novos mercados (Niu et al., 2023; Utama et al., 2019). Tendo em conta a perspetiva de Da Gama (2011), é necessário que as empresas de construção portuguesas explorem novos mercados internacionais para garantir a continuidade numa época de crise económica na Europa e crescimento nacional nulo. As empresas portuguesas já têm presença estabelecida em mercados emergentes, o que lhes confere vantagens para processos de internacionalização. Estudos como os de Horta et al. (2016) mostraram que a internacionalização teve um impacto positivo no desempenho financeiro de empresas do setor da construção civil. Ye et al. (2018) constataram que a diversificação das empresas em mercados internacionais, permite que estas façam uma melhor gestão dos riscos e alcancem o crescimento. De forma semelhante, no artigo de Niu et al. (2023), evidenciou-se que a internacionalização impulsiona a inovação, uma vez que promove a troca de conhecimento e as competências tecnológicas. Foi verificado que as empresas de construção tiram benefícios da aprendizagem tecnológica através das suas operações internacionais, conduzindo a uma

melhoria geral do desempenho. Apesar disso, a internacionalização é um processo com muitos desafios, fazendo com que as empresas tenham de desenvolver estratégias específicas para que o processo seja eficaz. Algumas destas estratégias incluem: a avaliação das capacidades da empresa; a criação de um departamento de internacionalização; a escolha criteriosa de mercados; a análise de riscos e oportunidades; uma estratégia de entrada bem definida; e a implementação de um plano que inclua a gestão de recursos humanos e a adaptação dos processos da empresa ao novo mercado (Da Gama, 2011).

3. METODOLOGIA

A metodologia tem o objetivo de definir as técnicas e os métodos para a recolha de dados e tratamento da informação necessários ao desenvolvimento do plano de marketing e comunicação para a empresa.

Assim sendo, foi selecionada a informação considerada pertinente para elaborar o capítulo da revisão de literatura e, desta forma, sustentar o processo de tomada de decisão na fase de implementação.

Após este capítulo, foi analisado o ambiente externo e ambiente interno da empresa, com o objetivo de perceber a realidade atual do mercado e da própria organização.

Relativamente ao tipo de informação, foram utilizados dados primários e secundários. A recolha de dados primários refere-se à informação obtida através de conversas informais com o proprietário da empresa, de modo a conhecer e debater os objetivos da mesma ao ingressar no mercado português. A informação secundária remete para os dados gerais existentes e disponíveis para consulta e apoio.

Os dados secundários foram recolhidos através da consulta de fontes secundárias para obter dados externos que permitiram realizar uma revisão de literatura teórica, baseada na análise documental de livros técnicos, teses de mestrado e artigos científicos, através de pesquisas realizadas em bases de dados como Scopus e Emerald, entre outros *websites*. Como forma de complemento, e para obter dados fundamentais para a caracterização atual e o estudo de mercado e sua envolvente, foram utilizadas fontes como o Instituto Nacional e Estatística (INE), a PorData, os *websites* de empresas concorrentes e documentos elaborados por órgãos do Governo Português.

4. ANÁLISE

4.1. Análise Situacional

4.1.1. Análise Externa

4.1.1.1. Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de avaliação usada para analisar o ambiente externo de negócios, destacando-se pela sua capacidade de identificar fatores macroeconómicos que podem ter impacto numa organização. Este modelo é constituído por seis categorias, nomeadamente: (1) Políticos, (2) Económicos, (3) Socioculturais, (4) Tecnológicos, (5) Legais e (6) Ambientais (Alanzi, 2018).

A categoria política analisa o impacto do governo e as suas políticas, que podem condicionar direta ou indiretamente as estratégias e operações de uma organização. A análise económica incide em fatores como o crescimento da economia, as taxas de juro e a inflação, fundamentais para o planeamento organizacional. A análise sociocultural foca-se nas alterações demográficas e nas tendências de consumo, essenciais para entender o comportamento do mercado. A categoria tecnológica aborda o impacto de novas tecnologias e inovações, que podem causar uma transformação total das indústrias ou criar novos mercados. A categoria legal engloba a análise das leis e regulamentações, que podem impor restrições ou criar novas oportunidades para as organizações. Por último, a análise ambiental aborda fatores como a sustentabilidade e os impactos no ambiente, que têm adquirido uma relevância crescente nas estratégias corporativas (Alanzi, 2018).

A análise PESTEL é uma ferramenta bastante importante para o processo analítico das organizações, dado que permite que estas consigam gerir melhor o ambiente externo incontroável. Atendendo aos fatores externos que impactam as estratégias e operações, esta análise ajuda as empresas a adaptarem-se e a manterem, a longo prazo, a competitividade. Trata-se de uma abordagem de “cima para baixo”, que possibilita a identificação de sinais prévios que podem influenciar a organização, bem como o prognóstico e avaliação destas dinâmicas para uma gestão estratégica mais fundamentada e desenvolvida (Alanzi, 2018).

De seguida, apresentamos a análise PESTEL DA MACR - *Marcelo Almeida Construção e Reconstrução*.

- **Política**

Regulamentação governamental e políticas locais

Na dimensão política da análise PESTEL para a expansão da MACR no mercado português, é importante ter em conta a regulamentação governamental e as políticas locais que orientam o ambiente operacional do setor da construção civil. Como lei suprema do país, a Constituição da República Portuguesa determina as bases legais e as diretivas que governam os direitos essenciais dos cidadãos, assim como a organização e o funcionamento do poder político, o que tem uma influência direta neste setor. Delineada pela Constituição, a estrutura do Estado português estipula claramente as funções dos órgãos de soberania, que compreendem o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Para a MACR, é de grande relevância compreender de que forma estas entidades interagem entre si, em particular no que concerne às políticas de construção, regulamentos de zonamento e licenciamento, e padrões de segurança e trabalho.

Ao conduzir a política geral do país e dirigir a administração pública, o Governo português tem uma função de relevo em definir regulamentos que afetam a construção civil. Compete-lhe propor leis, fazer regulamentos técnicos e decidir acerca da aplicação de recursos financeiros públicos, componentes que influenciam diretamente as operações da MACR.

Enquanto parlamento nacional, a Assembleia da República, é um órgão primordial no que tange à aprovação de leis que governam a construção civil. Nesse sentido, e de forma a garantir que as suas necessidades e interesses sejam tidos em conta, a empresa deve estar atenta às novas legislações e regulamentos propostos, participando ativamente ou por meio de representantes setoriais (República Portuguesa, 2017).

Incentivos e programas governamentais

Portugal conta com uma série de programas e incentivos do Governo destinados a apoiar empresas em diferentes etapas do seu desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à inovação, internacionalização e qualificação. São várias as entidades que gerem estes programas, incluindo o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, que oferece sistemas de incentivos para inovação empresarial e empreendedorismo. Tendo em vista auxiliar as empresas a competir a nível global e aumentar a produtividade, estes apoios dividem-se em categorias como empreendedorismo qualificado, inovação produtiva, e qualificação de PME. Além disso, existem incentivos específicos para desenvolvimento e investigação, com o objetivo de reforçar as ligações entre empresas e instituições de pesquisa. Um exemplo de incentivo simplificado que apoia a aquisição de serviços de consultoria em áreas prioritárias são

os chamados “Vales. Alguns recursos cruciais para empresas que procuram informações acerca de financiamento, e que permitem aceder a uma série de opções financeiras apoiadas pelo governo (p. ex.: garantias mútuas, seguros de crédito e capital de risco), incluem o portal Compete2020 e o Portal do Financiamento (ePortugal, 2024).

Impactos das relações internacionais

As relações internacionais de Portugal, principalmente dentro da União Europeia (UE), têm igualmente influência no ambiente de negócios. Os regulamentos da UE podem afetar a importação de materiais, obrigando a uma gestão criteriosa da cadeia de abastecimentos e à definição de estratégias de compras (Comissão Europeia, s.d.). Por conseguinte, é importante que a empresa esteja a par destes processos, de modo a evitar atrasos nas entregas e aumentos imprevistos nos custos de construção.

Adaptação às normas de segurança e ética

Finalmente, é fundamental, neste setor, que a empresa esteja comprometida com as normas de ética e segurança vigentes. Assim, a MACR deve ter uma atenção especial em relação a esta situação, dado que Portugal é exigente quanto ao cumprimento das leis trabalhistas e de segurança no trabalho. Como tal, a empresa deve apostar na formação de equipas e na implementação de práticas de trabalho éticas e seguras. Desta forma, poderá garantir a conformidade legal e construir a imagem da empresa como um empregador confiável e responsável (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT], 2024).

• Económica

De acordo com a PwC Portugal. (2024), a análise económica de Portugal para o início de 2024 revelou um crescimento mais lento do que o esperado. O PIB (Produto Interno Bruto) do país cresceu apenas 0,1% no início de 2023, porém deu um salto de 12,1% no final do mesmo ano. Para 2024, o crescimento previsto foi reduzido para algo entre 1,2% e 1,6%, enquanto antes se esperava cerca de 2%. Esta desaceleração está associada a fatores externos e internos, tais como a menor procura global e as políticas económicas mais rígidas do Banco Central Europeu. Embora as taxas de juro não tenham subido, espera-se que sejam reduzidas posteriormente para estimular a economia. O setor mais afetado por estas condições económicas foi o industrial, ao passo que o setor de serviços se revelou mais forte, ajudando na manutenção do emprego. Espera-se que a inflação, que foi mais elevada em 2023 (aproximadamente 5%), desça em 2024 para cerca de 3%, um aspeto relevante para aumentar o poder de compra das famílias e fomentar o consumo.

A par disso, Portugal encontra-se a receber investimentos importantes de fundos europeus, que estão a contribuir para impulsionar o setor da construção, que deve crescer entre 2% e 4% em 2024. Portugal demonstra sinais de recuperação económica, apoiada pelo declínio da inflação e pelos investimentos em áreas importantes como a construção e o turismo, apesar de desafios como a menor procura externa e a maior dificuldade de financiamento (PwC Portugal., 2024).

- **Sociocultural**

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2024a) referentes aos anos de 2023 e 2024, Portugal apresenta uma sociedade diversificada e em transformação. Com uma população de sensivelmente 10,64 milhões de habitantes, o país revela um aumento do número de idosos e uma diminuição da população jovem, conforme assinalado pelos resultados dos Censos de 2021. Este envelhecimento é mais pronunciado nas áreas costeiras e na capital, que continuam a atrair a grande maioria dos residentes. Por outro lado, as zonas menos povoadas continuam a perder população (Censos, 2021).

No setor habitacional, Portugal tem revelado um crescimento moderado. Verificou-se um aumento no número de alojamentos e edifícios, ainda que este crescimento seja inferior ao registado na década anterior. Nota-se também uma mudança ao nível das preferências habitacionais; há mais pessoas a preferir primeiras habitações em detrimento das secundárias, e um crescimento no número de alojamentos arrendados, o que sugere uma maior flexibilidade em termos de escolha de habitação (Censos, 2021).

No que concerne à educação, Portugal tem apresentado melhorias consideráveis, com um aumento no número de pessoas que detêm níveis de ensino secundário completo e superior, indicando que o país tem investido continuamente na qualificação da população. Esta qualificação resulta num aumento das profissões intelectuais e científicas ao nível do mercado de trabalho, em contraste com o declínio em setores como a indústria e a construção (Censos, 2021).

As mudanças nas estruturas sociais também são evidentes. Verifica-se um aumento de pessoas que vivem em união de facto (relações estáveis sem casamento formal), e um crescimento no número de divorciados. Estes dados apontam para alterações em termos de normas e valores sociais relativamente ao casamento e à vida familiar. Para além disso, a população estrangeira em Portugal cresceu 37%, sendo a maioria de nacionalidade brasileira (INE, 2023).

A nível económico, a taxa de desemprego, no segundo trimestre de 2024, mantém-se em torno de 6,1%, ao passo que o salário médio mensal bruto registou uma subida de 6,4%, atingindo os 1.640 euros. Isto significa que este aumento não ocorreu somente no valor fixo do salário, mas também em outros componentes variáveis (p. ex.: bónus, prémios, horas extras, etc.). Importa salientar que este aumento foi mais acentuado nas indústrias extrativas e nas empresas de grande dimensão, assim como nos serviços de elevada intensidade de conhecimento como a tecnologia e a investigação (INE, 2024b).

- **Tecnológica**

Portugal tem-se empenhado continuamente com a transformação digital, o que é comprovado pelo alinhamento cada vez maior das suas políticas com as metas definidas para a Década Digital da União Europeia. Portugal ficou em 15º lugar entre os Estados-Membros da União Europeia no Índice de Digitalidade da Economia e Sociedade (IDES) de 2022, que avalia o desempenho global dos países da União Europeia. O país destacou-se nas dimensões de Integração das Tecnologias Digitais e de Serviços Públicos Digitais, superando a média da UE e registando uma melhoria face ao ano anterior. Não obstante, o país apresenta desafios na dimensão Conectividade, designadamente na cobertura 5G e nos preços de banda larga, onde ficou abaixo da média europeia (Direção-Geral das Atividades Económicas, s.d.).

Portugal implementou políticas para suportar e promover a inclusão digital e a inovação, nomeadamente o Plano de Ação para a Transição Digital, que apoia novas empresas, em particular no setor de tecnologia. A Agenda Portugal Digital 2020 também reforça estes objetivos, uma vez que procura promover uma economia digital mais forte. Além disso, Portugal participa de iniciativas europeias, como a Estratégia Europeia para o Mercado Único Digital, que tem como propósito criar um ambiente propício ao crescimento digital. Apesar de Portugal ter feito progressos significativos, ainda há espaço para melhorar a sua conectividade e a infraestrutura digital. As políticas nacionais, juntamente com a participação em estratégias europeias, são fundamentais para alcançar estes objetivos (Direção-Geral das Atividades Económicas, s.d.).

- **Ambiental**

Entre 2013 e 2019, Portugal conseguiu prosperar economicamente sem aumentar o consumo de energia ou as emissões de poluentes, substituindo combustíveis como petróleo e carvão por gás natural e energias renováveis. Durante esse período, o tratamento de águas residuais evoluiu, a qualidade do ar melhorou e mais áreas foram preservadas. Porém, o país ainda enfrenta

dificuldades em termos de gestão da água e dos resíduos, além de necessitar de uma maior proteção dos habitats naturais e espécies. Portugal reduziu igualmente as emissões de gases de efeito estufa e promoveu energias renováveis, encerrando as últimas centrais a carvão em 2021. Contudo, o país precisará intensificar os esforços para descarbonizar todos os setores, de modo a alcançar a meta de neutralidade de carbono até 2050, conforme a Lei de Bases do Clima (OCDE & CONFAGRI, 2023).

Para além disso, as alterações climáticas têm efeitos nocivos para o país (p. ex.: a erosão costeira, chuvas intensas, ondas de calor, secas, incêndios florestais, etc.). Estas alterações também têm um grande impacto negativo na agricultura e na produção de energia. O país tem vindo a trabalhar no sentido de ultrapassar estes problemas, nomeadamente através de estratégias de prevenção de incêndios. Apesar disso, verifica-se uma necessidade de políticas mais fortes para acompanhar o progresso de tais estratégias e priorizar as áreas rurais (OCDE & CONFAGRI, 2023).

- **Legal**

Portugal possui leis estritas sobre licenciamento de construção, sendo que, antes do início de qualquer obra, é necessário obter a aprovação de projetos pelas autoridades locais. O processo de licenciamento pode ser complexo e varia em função do tipo de projeto e da localidade, o que torna essencial que a empresa tenha um bom conhecimento das normas locais e faça um planeamento cuidadoso. São várias as leis que regulam a construção e o licenciamento de obras no país, abrangendo diversos elementos da atividade, desde o planeamento urbano até às normas específicas de segurança e acessibilidade, nomeadamente:

Decreto-Lei n.º 555/99 de 16 de Dezembro (Regime Jurídico da Urbanização e Edificação - RJUE): Este é o principal diploma legal que regula o processo de licenciamento de obras em Portugal. Estabelece os procedimentos para a urbanização e edificação, incluindo os requisitos para o licenciamento, autorizações e comunicações prévias.

Decreto-Lei n.º 80/2015, de 14 de maio (Reforma do RJUE): Este decreto-lei introduziu alterações importantes ao RJUE para simplificar e desburocratizar os processos de licenciamento. Facilitou, por exemplo, a comunicação entre cidadãos e a administração pública, e redefiniu os prazos para a emissão de licenças.

Lei n.º 31/2014, de 30 de maio (Lei de Bases Geral da Política Pública de Solos, de Ordenamento do Território e de Urbanismo): Determina as bases da política pública associada ao uso do solo, ordenamento do território e urbanismo, estabelecendo princípios e objetivos para o desenvolvimento territorial sustentável.

Decreto-Lei n.º 95/2019, de 18 de julho (Segurança contra incêndios em edifícios): Regulamenta as condições de segurança contra incêndios que devem ser observadas no projeto, construção, utilização e alteração dos edifícios.

Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto (Acessibilidades): Estipula as condições de acessibilidade a serem observadas em espaços públicos, equipamentos coletivos e edifícios públicos e habitacionais, para garantir a todos, incluindo pessoas com mobilidade reduzida, o acesso sem barreiras.

Lei n.º 19/2014, de 14 de abril (Lei de Bases do Ambiente): Estabelece as bases da política de ambiente, incluindo princípios associados ao desenvolvimento sustentável, conservação da natureza e biodiversidade.

Para que os seus projetos de construção estejam de acordo com os regulamentos locais e promovam práticas de desenvolvimento sustentável, é necessário que a MACR esteja familiarizada com estas legislações.

Torna-se necessário referir alguns aspetos importantes. É obrigatório que a MACR, além do licenciamento municipal, obtenha os alvarás necessários para a sua operação, emitidos pelo Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC), uma vez que a falta destes pode resultar em multas e suspensão das atividades (IMPIC, n.d.).

Portugal oferece, igualmente, incentivos fiscais e apoios à reconstrução, como a aplicação de uma taxa de IVA reduzida (6%) em vez dos 23% para projetos de renovação e reabilitação urbana (Portal das Finanças, n.d.). Estes incentivos são bastante importantes, uma vez que permitem à empresa ter preços mais competitivos. Ademais, existem programas específicos que incentivam a construção sustentável e a eficiência energética, como o Programa Casa Eficiente 2020, que financia obras que visam a redução do consumo energético (Casa Eficiente 2020, 2024). Outra questão importante diz respeito à variação nos regulamentos municipais e aos constantes atrasos nos processos de licenciamento, que podem estender a duração dos projetos. Por conseguinte, a MACR deve desenvolver estratégias para mitigar estes atrasos, como a

contratação de consultores locais especializados que possam facilitar o processo de licenciamento e garantir a conformidade com as exigências locais.

Por fim, a escassez de mão de obra qualificada no setor da construção em Portugal é um problema crescente. Uma solução para ultrapassar esta dificuldade tem sido a contratação de trabalhadores estrangeiros, que representam uma fatia significativa da força de trabalho. Portanto, a MACR deve verificar que todas as contratações estejam em conformidade com as leis laborais e de imigração, garantindo que os trabalhadores tenham a documentação necessária e que os contratos respeitem a legislação em vigor (Portugal, 2012; Autoridade para as Condições do Trabalho [ACT], 2024).

4.1.1.2. Mercado

No âmbito da sua entrada no mercado português, a MACR deve, na sua análise de mercado, atender tanto às características específicas do setor da construção civil em Portugal como às tendências macroeconómicas e oportunidades emergentes.

O setor da construção civil em Portugal, nos últimos anos, tem apresentado sinais de regeneração e crescimento, especialmente após a crise financeira e a pandemia de COVID-19. De acordo com a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), o setor cresceu cerca de 4,3% em 2023, sustentado por investimentos importantes oriundos de fundos europeus, como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e o Portugal 2030. Estes fundos destinam-se principalmente a projetos de renovação urbana, eficiência energética e construção sustentável, criando um ambiente promissor para empresas que atuam no mercado de construção e remodelação.

O mercado português tem revelado uma crescente procura por serviços de renovação e reabilitação de imóveis, que representam atualmente cerca de 55% do total de obras no país, enquanto as novas construções são responsáveis por aproximadamente 45% (AICCOPN, 2023). Este aumento é impulsionado pelo envelhecimento dos edifícios, especialmente em áreas urbanas, e pelo desejo de valorizar e conservar o património existente. O segmento de renovação e reabilitação de edifícios tem um valor calculado de 10 mil milhões de euros por ano, refletindo a sua importância dentro do setor.

Além disso, a procura por alternativas habitacionais mais sustentáveis e eficientes em termos energéticos tem aberto novas oportunidades para empresas que se centram na sustentabilidade. Estima-se que o mercado de construção sustentável em Portugal possa crescer cerca de 6% ao ano até 2030, devido ao aumento das exigências regulatórias e ao maior interesse dos consumidores por soluções ambientalmente responsáveis (Reis et al., 2023).

Ao se posicionar como uma empresa especializada em construção de piscinas, remodelação de interiores e exteriores e casas de banho, a MACR encontra um mercado com alta procura por serviços especializados e personalizados. A tendência de renovação de imóveis antigos, juntamente com a procura por melhorias estéticas e funcionais, representa uma oportunidade significativa para a empresa. Além disso, o investimento em tecnologias sustentáveis e materiais inovadores pode ajudar a MACR a destacar-se num mercado competitivo.

- **Segmentação geográfica**

Geograficamente, Lisboa e o Algarve são as regiões com maior potencial de crescimento no setor. Lisboa, sendo a capital e centro económico do país, continua a atrair grandes investimentos, tanto para a renovação de edifícios como para novos projetos. A Câmara Municipal de Lisboa lançou um plano de investimento de 50 milhões de euros, direcionado para intervenções de proximidade nas 24 freguesias da cidade, com cerca de 389 projetos previstos. Este investimento cobre melhorias na infraestrutura urbana e outros serviços locais essenciais (Construir.pt, 2023).

Por sua vez, o Algarve, com um foco no turismo e segundas habitações, representa um mercado com elevado potencial para serviços de qualidade e personalização (Sequera & Nofre, 2020). No total, o setor imobiliário do Algarve movimentou cerca de 8.000 milhões de euros, sobretudo em habitação e nas áreas de maior procura, como o Triângulo Dourado (Loulé e Albufeira) (Vida Imobiliária, 2023). Além disso, houve um crescimento de sensivelmente 4,5% no setor da construção em geral, impulsionado por investimentos públicos e privados, e pela procura constante no mercado habitacional (Idealista, 2023; *The Portugal News*, 2023).

- **Segmentação do mercado**

Em 2023, o mercado de construção em Portugal foi avaliado em aproximadamente 11,6 mil milhões de euros, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) projetada de 2,5% para o período entre 2023 e 2032. Este valor inclui tanto novas construções como remodelações, evidenciando o impacto da crescente urbanização e da procura por projetos residenciais, comerciais e de infraestrutura no país. O setor de remodelação, por sua vez, também desempenha um papel relevante neste montante, impulsionado pela necessidade de modernização e reabilitação de edifícios existentes (*Global Market Insights*, 2023; *Research and Markets*, 2023).

No mercado português de construção civil, sobretudo nas áreas de remodelação e construção especializada, como piscinas e renovação de interiores e exteriores, a MACR

enfrenta concorrência de várias empresas bem estabelecidas que prestam serviços idênticos. Os critérios usados para identificar estas empresas são os seguintes:

- **Área de atuação:** empresas que atuam na mesma área que a MACR;
- **Segmento de mercado:** empresas que servem um segmento de mercado idêntico ao da MACR (clientes de classe média-alta a alta, clientes internacionais e aqueles que privilegiam a qualidade e a personalização dos projetos);
- **Geografia:** empresas que operam nas regiões estratégicas onde a MACR pretende expandir, designadamente Lisboa e Algarve, áreas com elevada procura por serviços personalizados e especializados.

4.1.1.3. Concorrência

Com base nos critérios supracitados, foram identificados como principais concorrentes os seguintes:

- **VND Investe & Constrói Unipessoal, Lda:**

A VND Investe & Constrói Unipessoal, Lda., localizada em Tavira, Algarve, é uma empresa com mais de 25 anos de experiência na construção civil. Esta empresa disponibiliza um vasto leque de serviços, que incluem construção própria, remodelações, pintura e canalizações. Devido à sua capacidade de entregar projetos de elevada qualidade, centrados na satisfação do cliente, a VND tem uma sólida reputação no mercado da região (VND, s.d.).

- **MOL Portugal:**

A MOL Portugal é especialista em renovação e remodelação de propriedades, estando especificamente direcionada para clientes estrangeiros que adquirem imóveis em Portugal. Esta empresa oferece um serviço completo, que compreende desde a obtenção de licenças até à execução do projeto. A MOL destaca-se pela sua capacidade de adaptar propriedades para dar resposta às preferências de clientes internacionais (MOL Portugal, s.d.).

- **Castelo Construction LDA:**

A Castelo Construction LDA é uma empresa com grande experiência em construção, renovação, conversão de sótãos, construção de piscinas e outros serviços. Esta empresa está sediada na zona centro de Portugal e, além de oferecer serviços em inglês, foca-se em clientes estrangeiros que precisam de suporte integral para projetos no país. Destaca-se por disponibilizar um serviço completo, que inclui desde a conceção até à conclusão dos projetos

(Castelo Construction, 2018).

- **DreamPools:**

A DreamPools é uma empresa familiar com sede no Algarve, que se dedica há mais de 4 décadas à construção, manutenção e renovação de piscinas. Reconhecida pela sua qualidade e experiência no setor, oferece uma garantia de 10 anos nas suas construções. Esta empresa centra-se tanto no mercado residencial como no mercado hoteleiro, servindo um segmento de clientes exigentes que valorizam durabilidade e personalização (DreamPools, s.d.).

4.1.1.4. Clientes

A empresa MACR conta com três clientes regulares na Bahia, um estado do Brasil onde já possui uma base sólida de operações. Estes clientes estão envolvidos em projetos de construção de piscinas e remodelações de casas, tanto interiores como exteriores. A relação com estes clientes tem sido duradoura, baseada na confiança e na qualidade do serviço prestado.

Em Portugal, a empresa está a iniciar a sua operação, com dois clientes potenciais já identificados em Lisboa. Estes clientes procuram serviços de remodelação de interiores e exteriores, o que aponta para uma oportunidade para a MACR expandir a sua *expertise* no mercado europeu. O perfil destes clientes é semelhante ao dos brasileiros, com enfoque em projetos personalizados de elevada qualidade.

A empresa pretende ampliar a sua base de clientes em Portugal, centrando-se inicialmente em clientes particulares, mas com a intenção de entrar no segmento corporativo, especificamente em projetos de remodelação de hotéis e propriedades turísticas.

Perfil de clientes em Portugal:

Para entender melhor os clientes-alvo em Portugal, é importante segmentá-los em função das suas características e necessidades. Abaixo, apresentamos quatro "personas" que simbolizam os diferentes tipos de clientes:

- **Persona 1: "O Investidor Estrangeiro"**

Representa pessoas de meia-idade, expatriados, que recentemente adquiriram imóvel e procuram uma empresa que preste um serviço integral, desde o design até à execução, com um enfoque na qualidade e na atenção aos pormenores. Pretendem remodelar o interior da sua habitação e adaptá-lo ao seu estilo de vida, aumentando o seu valor. Estas pessoas valorizam a transparência no processo e a entrega no prazo definido. Procuram empresas através de recomendações de

amigos e com uma boa avaliação em plataformas online.

- **Persona 2: "O Pequeno Investidor Imobiliário"**

Representa pessoas jovens e de meia-idade que adquiriram imóveis antigos em zonas históricas da cidade e pretendem renová-los para arrendar a turistas. Precisam de uma empresa que satisfaça as exigências de remodelação de imóveis antigos, respeitando as regulamentações urbanas e preservando a integridade arquitetónica. O foco é na modernização sem comprometer o valor histórico do imóvel. Estas *personas* escolhem empresas com experiência comprovada em projetos similares, valorizam orçamentos detalhados e reuniões presenciais para debater a evolução do projeto.

- **Persona 3: "O Proprietário de Segunda Habitação"**

Representa pessoas jovens e de meia-idade, estrangeiras ou não, que possuem segundas habitações em zonas como o Algarve. Estas *personas* estão principalmente interessadas na construção de piscinas e na renovação do exterior das propriedades. Procuram uma empresa confiável que possa gerir o projeto à distância, mantendo uma comunicação frequente e garantindo a execução de elevada qualidade. Para estas pessoas, a sustentabilidade e o uso de materiais de baixo impacto ambiental são fatores relevantes. Chegam até à empresa através de pesquisas online e das redes sociais. Além disso, dão preferência a empresas que evidenciem experiência em projetos de alta qualidade e que prestem um serviço de acompanhamento pós-obra.

- **Persona 4: "O Proprietário de Habitação Primária"**

Esta *persona* representa pessoas de todas as idades, residentes em Portugal, que possuem a sua habitação principal e pretendem realizar obras de remodelação ou melhorias no seu imóvel. Estes clientes procuram aumentar o conforto e modernizar as suas casas, focando-se na eficiência energética, estética e funcionalidade. Valorizam empresas que ofereçam soluções completas, que possam acompanhar todas as etapas do projeto e que tenham boa reputação no mercado. Estas pessoas descobrem as empresas através de recomendações de amigos, pesquisas online e redes sociais.

- **Persona 5: "O Cliente Corperativo"**

Esta *persona* representa empresas que atuam no mercado português e possuem espaços físicos, como garagens, lojas, andares ou edifícios. Estes clientes procuram remodelações, manutenções

ou otimizações dos seus espaços corporativos, visando melhorar a produtividade dos colaboradores e a imagem corporativa. Têm como preferência empresas que ofereçam soluções completas, com acompanhamento integral do projeto, desde o planeamento até à execução, garantindo a conformidade com as normas de segurança e sustentabilidade.

Como os clientes descobrem e decidem por empresas de construção:

Em Portugal, os clientes de serviços de construção e remodelação costumam descobrir as empresas através de recomendações de conhecidos, pesquisas online em plataformas especializadas (como o *Habitissimo*) e redes sociais. A decisão de contratar uma empresa envolve normalmente a análise de portfólios, a leitura de avaliações e a consideração da experiência anterior em projetos similares. Além disso, outros fatores cruciais influenciam esta decisão, nomeadamente a transparência em termos de orçamento, a clareza no processo e a capacidade da empresa de gerir todo o ciclo do projeto.

Em razão disso, a MACR deve destacar-se, mostrando a qualidade e personalização dos seus serviços e investir numa boa presença online e estratégias de marketing para facilitar a descoberta e o contacto com novos clientes.

4.1.2. Análise Interna

4.1.2.1. Caracterização da empresa

A MACR - Marcelo Almeida Construção e Reconstrução, Unipessoal, é uma empresa fundada em 2017, no estado da Bahia, Brasil, onde tem atuado nos últimos sete anos. Com um capital social de 50.000,00 euros, a empresa estabeleceu-se como uma PME centrada em serviços de construção civil, especialmente na construção de piscinas e na remodelação de imóveis, tanto interiores como exteriores. Atualmente, a sede da empresa está situada na Bahia; contudo, há planos para transferi-la para Cascais, em Lisboa, em 2025, como parte da estratégia de expansão para o mercado português.

Com uma equipa formada por profissionais qualificados, a MACR tem conseguido entregar projetos de alta qualidade, o que lhe valeu a confiança de clientes em ambos os mercados, Brasil e Portugal. O foco na inovação e na utilização de materiais de alta qualidade são fatores que diferenciam a empresa num setor altamente competitivo.

A MACR é muito bem recomendada pelos seus clientes, o que demonstra que estão satisfeitos e confiam no serviço. Esta boa reputação é validada pelos muitos novos clientes que chegam por indicação dos atuais, ajudando a aumentar a visibilidade e a fama da empresa no mercado. Apesar de a MACR não ter ainda recebido prémios ou certificações específicas, o seu reconhecimento no mercado é crescente, principalmente devido à qualidade e eficácia dos seus serviços.

A empresa mantém parcerias estratégicas que potencializam os seus serviços, nomeadamente com as seguintes entidades:

- **Fortuna Engenharia:** A MACR realiza projetos de menor dimensão, que são atrativos para a Fortuna, criando uma simbiose que beneficia ambas as partes.
- **Decortiles:** A MACR conta com o fornecimento de materiais desta reconhecida empresa, garantindo a qualidade e a durabilidade nos seus projetos.

A MACR foi mencionada pelo grupo AM Arquitetos no *Instagram*, distinguindo-se no mercado de remodelações e construções através de exposições digitais, mesmo sem ter presença própria nas redes sociais. Nos últimos cinco anos, a MACR realizou uma média de 15 trabalhos por ano, incluindo remodelações completas de residências, construção de piscinas e remodelações de interiores e exteriores. Especificamente, a empresa construiu uma média de 2 piscinas por ano e realizou entre 10 e 11 remodelações de interiores anualmente.

No que concerne ao seu desempenho financeiro, a receita bruta da MACR é de aproximadamente 250 mil reais por ano, com flutuações dependendo dos projetos realizados. Em 2020, a empresa teve um breve período de inatividade de apenas dois meses devido às circunstâncias globais, porém conseguiu manter uma média mensal líquida de 15 mil reais.

A MACR observou um aumento considerável na base de clientes, com mais de 200 clientes a realizarem contacto por recomendação. Além disso, possui entre 50 e 100 clientes fixos que solicitam regularmente novos serviços.

Atualmente, sem um logotipo definido no Brasil, a empresa encontra-se no processo de desenvolvimento de uma nova identidade visual para a expansão em Portugal, de forma a fortalecer ainda mais a sua marca no mercado internacional. Como tal, serão apresentadas duas propostas para o logotipo: a Figura 2, apresenta o tijolo como meio essencial para as construções, com letras amarelas e verdes que remetem para a origem da empresa, o Brasil; e a Figura 3, que utiliza as cores verde, amarelo e azul, que remetem para as cores da bandeira do Brasil, juntamente com o nome da empresa.

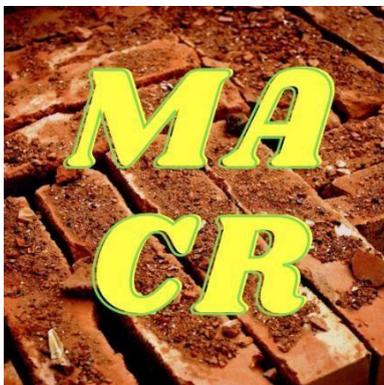


Figura 3 - Proposta Logotipo MACR



Figura 2 - Proposta Logotipo MACR

Ao expandir para Portugal, a MACR terá como prioridade a adaptação às necessidades do mercado europeu, investindo fortemente na criação de redes locais e na atração de novos clientes, sobretudo na zona de Lisboa e do Algarve, onde a procura pelos serviços que oferece é significativa. A decisão de mudar a sede para Lisboa representa uma etapa estratégica para consolidar a presença da empresa no mercado português e impulsionar o seu desenvolvimento nos próximos anos.

4.1.2.2. Missão

A MACR tem como missão converter sonhos e visões em realidade, satisfazendo e superando as expectativas dos clientes mediante um serviço de construção e remodelação de elevada qualidade, com enfoque na inovação, sustentabilidade e compromisso com a comunidade.

4.1.2.3. Visão

A empresa tem como visão tornar-se uma referência no setor da construção civil, distinguindo-se pela confiança, excelência e forte relacionamento com os seus clientes.

4.1.2.4. Valores

Tem como valores: compromisso com a comunidade, foco no cliente, paixão pelo trabalho, transparência nas operações e sustentabilidade ambiental em todos os projetos.

4.1.3. Análise Competitiva

4.1.3.1. As 5 forças de Porter

Michael Porter, em 1979, criou a estrutura das Cinco Forças, uma ferramenta importante para compreender a competição dentro dos setores, especialmente em ambientes de negócios em constante evolução. Estas forças ajudam a definir a rentabilidade e a competitividade de um setor (50Minutes, 2015; Hole et al., 2019):

1. Rivalidade entre concorrente existentes: Relaciona-se com a intensidade da concorrência entre empresas já consolidadas no mercado. Quanto maior for o número de competidores, mais acirrada será a disputa por clientes, o que pode resultar em redução de preços, inovações de produtos e campanhas de marketing intensivas para conquistar maior participação no mercado.

2. Ameaça de entrada de novos concorrentes: Avalia a facilidade com que novas empresas podem ingressar no setor e competir. Embora o ingresso de novas empresas possa ser

relativamente simples, é importante considerar que isto intensifica a concorrência. Novos concorrentes trazem consigo novas competências e ambições de conquistar uma fatia do mercado, o que pode forçar a redução de preços e prejudicar a lucratividade das empresas já estabelecidas.

3. Poder de negociação dos fornecedores: Se existem poucos fornecedores para os recursos necessários, estes podem cobrar preços elevados pelos seus produtos ou serviços. Quando os fornecedores possuem um elevado poder de negociação, podem impor condições que reduzem a margem de lucro das empresas que dependem desses recursos.

4. Poder de negociação dos compradores/clientes: Avalia o controlo que os fornecedores possuem sobre os insumos. É semelhante à força anterior, mas considera o lado dos compradores. Quando os compradores têm muitas opções disponíveis para um produto ou serviço, podem pressionar por preços mais baixos ou condições adicionais, o que pode originar uma redução dos lucros para as empresas.

5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Estende-se à existência de produtos alternativos que os clientes podem utilizar como substitutos aos oferecidos pelo setor em análise.

A Análise das 5 Forças de Porter para o setor é apresentada na tabela abaixo (Tabela 2):

Tabela 2 - Análise das 5 Forças de Porter

Força	Descrição
Rivalidade entre os concorrentes existentes	A rivalidade no setor da construção e remodelação em Portugal é significativa. Existem várias organizações bem consolidadas que competem em nichos semelhantes. A competição é intensa, principalmente em regiões como Lisboa e o Algarve, onde há uma grande procura por serviços de alta qualidade. Além disso, as empresas competem não apenas em relação aos preços, mas também na qualidade dos serviços, inovação e na capacidade de entregar projetos dentro dos prazos estipulados. As estratégias de marketing e a comunicação bem-sucedida com os

	<p>clientes também são fatores centrais na rivalidade, uma vez que empresas de sucesso investem consideravelmente em <i>branding</i> e na presença online para se destacar.</p>
<p>Ameaça de novos concorrentes</p>	<p>A entrada de novos concorrentes no mercado é uma ameaça moderada. Apesar da atratividade do setor, existem várias barreiras de entrada, como a necessidade de capital significativo, a experiência técnica requerida, o conhecimento sobre as regulações locais e a criação de uma rede de fornecedores confiável. Contudo, novas <i>start-ups</i> centradas na inovação e digitalização dos processos de construção, ou que utilizam estratégias de marketing digital avançadas, podem constituir uma ameaça.</p> <p>Por isso, é importante estar atento às tendências emergentes que possam facilitar a entrada de novos concorrentes, como o crescimento do mercado de construção sustentável e a popularidade crescente das plataformas digitais de construção.</p>
<p>Poder de negociação dos fornecedores</p>	<p>O poder de negociação dos fornecedores é considerado moderado. O setor de construção em Portugal depende de uma ampla gama de materiais e serviços especializados, cuja disponibilidade pode variar conforme a procura do mercado ou as condições globais das matérias-primas. Os aumento de</p>

	<p>preços ou a escassez de materiais podem impactar diretamente os custos de construção, sobretudo em períodos de alta procura. A construção sustentável, que requer materiais ecológicos específicos, apresenta desafios adicionais relacionados ao fornecimento. Manter um relacionamento estratégico com fornecedores pode ser um diferencial crucial para manter a estabilidade no fornecimento e minimizar os impactos nos custos.</p>
<p>Poder de negociação dos compradores</p>	<p>Os compradores possuem um poder de negociação elevado. Em mercados competitivos, como Lisboa e Algarve, os clientes têm fácil acesso a informações que lhes permitem comparar preços e qualidade de serviços entre várias empresas. Especialmente em grandes projetos, os compradores tendem a negociar intensamente para obter melhores condições e serviços personalizados. As empresas que oferecem diferenciação em termos de qualidade e experiência conseguem posicionar-se melhor nas negociações com os seus clientes.</p>
<p>Ameaça de produtos ou serviços substitutos</p>	<p>A ameaça de substitutos é baixa a moderada. Apesar da existência de alternativas, como a realização de pequenos restauros diretamente por parte dos proprietários ou o uso de produtos prontos para instalação, os serviços especializados oferecidos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por soluções não profissionais, principalmente no que toca a projetos de grande magnitude e complexidade.</p> <p>Assim, no caso de projetos de maior escala e exigência técnica, a contratação de profissionais qualificados é essencial, o que limita o impacto destas alternativas.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Daqui se depreende que este mercado é dinâmico e competitivo e, por conseguinte, para que a MACR cresça e se distinga, é essencial investir na inovação, prestar serviços de elevada qualidade e construir uma marca confiável. Desta forma, a empresa conseguirá lidar melhor com a concorrência, atrair mais clientes e reafirmar a sua posição no mercado português.

4.1.3.2. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma técnica estratégica amplamente utilizada para examinar as *Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças* relacionadas a uma entidade, seja ela uma organização, projeto, programa, pessoa ou qualquer atividade de negócio. Esta análise, considerada uma ferramenta de grande utilidade, ajuda as entidades a utilizarem os seus recursos de forma estratégica para atingir objetivos específicos.

O objetivo principal da análise SWOT é criar uma estratégia de negócios que leve em consideração todos os fatores internos e externos preexistentes (Chiavenato & Sapiro, 2003; Kumar & Praveena, 2023).

Tendo como base os dados obtidos da empresa, apresenta-se na tabela 3 a análise SWOT.

Tabela 3 - Análise SWOT da empresa MACR

Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
	<p data-bbox="600 1200 987 1234"><i>(forças internas potenciais)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="600 1267 987 1637">- Experiência e especialização: Grande experiência em construção de piscinas e remodelações, com um histórico comprovado de projetos bem-sucedidos no Brasil. <li data-bbox="600 1671 987 1989">- Cerne na qualidade e personalização: Estratégia personalizada e compromisso com alta qualidade, construindo uma imagem forte junto aos 	<p data-bbox="1003 1200 1394 1290"><i>(fraquezas internas potenciais)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1003 1323 1394 1805">- Dependência de um mercado em crescimento: A dependência atual do mercado brasileiro pode limitar a capacidade da MACR de se adaptar rapidamente às especificidades do mercado português. <li data-bbox="1003 1839 1394 1989">- Baixa presença digital: Até ao momento, a MACR apresenta uma presença fraca

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansão planeada para Portugal: A mudança da sede para Lisboa em breve, posiciona a empresa estrategicamente para explorar o mercado europeu. - Flexibilidade adaptação: Como uma PME, a MACR pode ser mais diligente e flexível para se adaptar às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, em comparação com empresas maiores e menos dinâmicas. - Relação próxima com os clientes: A estrutura relativamente pequena da empresa permite uma relação mais estreita com os clientes, levando a uma maior fidelização e satisfação. 	<p>nas redes sociais e não possui um website, o que dificulta a atração de novos clientes no ambiente digital.</p> <p>Capacidade financeira limitada: Como PME, a empresa pode enfrentar problemas financeiros ao competir com organizações de maior dimensão e mais bem estabelecidas em Portugal.</p>
Externos	<p>Oportunidades <i>(oportunidades externas potenciais)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da procura por remodelações sustentáveis: A tendência crescente em Portugal para a renovação de imóveis com foco na sustentabilidade e 	<p>Ameaças <i>(ameaças externas potenciais)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência acentuada: O mercado português é altamente competitivo, com várias empresas já estabelecidas que oferecem serviços similares, o que

	<p>eficiência energética representa uma oportunidade que a MACR pode explorar.</p> <p>- Investimentos em infraestrutura e reabilitação urbana: Programas como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) constituem oportunidades para a empresa participar em projetos financiados por fundos europeus.</p> <p>Expansão do mercado de segundas habitações: A procura cada vez maior por segundas habitações, sobretudo em regiões como o Algarve, é uma oportunidade significativa para serviços de construção de piscinas e remodelações.</p>	<p>pode dificultar a entrada e expansão da MACR.</p> <p>- Oscilações nos custos dos materiais de construção: A instabilidade nos preços dos materiais de construção, sobretudo devido a crises globais, pode impactar negativamente a lucratividade dos projetos.</p> <p>- Mudanças nas regulamentações: A necessidade de adaptação às regulamentações locais e europeias, especialmente em termos de licenciamento e normas ambientais, pode simbolizar uma ameaça operacional.</p> <p>Instabilidade económica ou crises: Apesar de ter mostrado sinais de recuperação após a pandemia de covid-19, a economia portuguesa ainda enfrenta riscos consideráveis de instabilidade (p. ex.: crises financeiras globais, aumentos nos custos de energia e inflação), que podem afetar o setor em que a MACR atua. Estes fatores podem reduzir a</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>capacidade de investimento dos clientes, condicionar o setor imobiliário e de construção e, conseqüentemente, diminuir a procura por serviços de construção e remodelação. A instabilidade económica pode também influenciar negativamente o acesso ao crédito e incrementar os custos operacionais, tornando o ambiente de negócios mais difícil.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de: Ferrel e Hertline (2009).

Concluindo, a análise SWOT da MACR revelou oportunidades significativas, mas também desafios importantes ao entrar no mercado português. A empresa pode aproveitar as suas forças na personalização e na qualidade para responder à crescente procura no setor, o que a diferencia da concorrência. No entanto, a forte concorrência e a instabilidade económica representam riscos que devem ser geridos estrategicamente. Para isso, é imprescindível que a MACR reforce a sua presença digital e de marketing. Ademais, a empresa deve investir nas suas capacidades financeiras e tecnológicas para superar as suas fraquezas e alcançar uma expansão bem-sucedida em Portugal.

4.1.3.3. Fatores Críticos de Sucesso

- **Características do Produto/Serviço**

Os serviços da MACR - Marcelo Almeida Construção e Reconstrução, Unipessoal evidenciam-se por três características principais: (1) qualidade superior; (2) personalização; e (3) cumprimento rigoroso de prazos e orçamentos. A empresa utiliza materiais de elevada durabilidade e aplica técnicas modernas para alcançar a excelência em cada projeto.

A personalização é um diferencial importante, permitindo que cada projeto seja adaptado às necessidades e preferências dos clientes. Além disso, a empresa privilegia a inovação e a sustentabilidade, adotando práticas ecológicas e tecnologias avançadas para atender à crescente procura por construções sustentáveis.

A MACR também prioriza o atendimento ao cliente, mantendo uma comunicação transparente e disponibilizando um acompanhamento constante, desde o planejamento até à finalização dos projetos.

- **Know-how do Mercado**

O *know-how* do mercado é um fator elementar para o sucesso da MACR. A empresa empenha-se continuamente em adquirir um conhecimento aprofundado sobre as particularidades do setor de construção e remodelação em Portugal, incluindo as regulamentações locais, as preferências dos consumidores e as tendências do mercado.

Deste modo, a MACR consegue adaptar os seus serviços às necessidades deste mercado, otimizar os seus processos e antecipar possíveis obstáculos, assegurando uma operação eficiente e altamente competitiva.

4.1.3.4. Vantagem Competitiva

Como vantagem competitiva da MACR, identifica-se a combinação de uma experiência personalizada com a sua *expertise* no setor. Assim, a empresa diferencia-se pela elevada qualidade de serviços que presta, debruçando-se em projetos feitos à medida das necessidades específicas dos clientes. Ao apostar na sustentabilidade e na integração de novas tecnologias, a MACR consolida a sua posição no mercado. Além disso, ao cumprir de forma rigorosa os prazos e orçamentos solicitados, juntamente com um atendimento de excelência, a empresa contribui para uma alta satisfação e fidelização dos clientes e, como resultado, para uma base forte que lhe permite prosperar em Portugal.

5. ESTRATÉGIA DE MARKETING

5.1. Segmentação

A estratégia de segmentação da MACR baseia-se na identificação e na atenção a grupos de clientes com necessidades específicas no setor da construção e remodelação em Portugal. A empresa segmenta o mercado utilizando critérios geográficos, demográficos e comportamentais, com o objetivo de responder a diferentes perfis de clientes mediante ofertas personalizadas e de elevada qualidade.

- **Segmentação Geográfica: Lisboa e Algarve**

A MACR irá concentrar-se inicialmente em Lisboa e no Algarve, duas regiões que representam um mercado estratégico e diversificado em termos de perfis de clientes.

Em Lisboa, o mercado de construção mantém-se favorável, com mais de 4.500 novas unidades residenciais em construção. A procura é forte, principalmente entre investidores estrangeiros que desejam remodelar imóveis recém-adquiridos para adaptá-los ao seu estilo de vida e aumentar o valor das propriedades. Além disso, há um número crescente de pequenos investidores imobiliários que compram imóveis antigos em áreas históricas para fins de arrendamento turístico. Estes clientes valorizam serviços de renovação que preservem a integridade arquitetónica, ao mesmo tempo que modernizam os espaços. O aumento dos preços dos imóveis, embora a um ritmo mais lento, continua a atrair este público (Vida Imobiliária, 2024).

No Algarve, o mercado permanece em alta, com um crescimento substancial nos custos de construção, que subiram 4,8% em 2023. A região é um destino privilegiado para investimentos imobiliários, sobretudo de compradores internacionais, como proprietários de segundas habitações interessados na construção de piscinas e na renovação de áreas externas. Estes clientes, muitas vezes, gerem projetos à distância e procuram empresas confiáveis que garantam qualidade e comunicação constante durante o processo. Além disso, o Algarve também atrai proprietários de habitações principais, que procuram melhorias nas suas propriedades para aumentar o conforto e o valor estético, frequentemente com ênfase na sustentabilidade (Idealista, 2023; *The Portugal News*, 2023).

- **Segmentação Demográfica: Clientes de classe média-alta a alta**

A MACR irá direcionar-se a clientes com elevado poder de compra. Embora não haja dados disponíveis sobre a percentagem exata de pessoas com este perfil em Portugal, constatou-se que as regiões de Lisboa e Algarve apresentam um mercado favorável para este segmento, concentrando as áreas com maior poder de compra no país (Expresso, 2023; Luo et al., 2020).

- **Segmentação Comportamental: Interesse em sustentabilidade e design personalizado**

A MACR também segmenta clientes que valorizam a sustentabilidade e o design personalizado. Estudos indicam uma crescente tendência entre os consumidores portugueses para procurar soluções de construção que incorporem práticas ecológicas e materiais sustentáveis (Sousa, 2010, Luzio & Lemke, 2013).

5.2. Seleção do Público-Alvo

Com base na segmentação realizada, a empresa definiu três grupos principais de público-alvo:

(1) proprietários de imóveis de habitação permanente de classe média-alta a alta, (2) expatriados e investidores estrangeiros e (3) proprietários com posse de segunda habitação. O primeiro grupo inclui residentes em Portugal que possuem imóveis de elevado valor e estão interessados em projetos de remodelação e construção personalizados. Estes clientes dão preferência à qualidade, design e sustentabilidade, estando dispostos a investir em soluções que melhorem a estética e o conforto das suas propriedades.

O segundo grupo é constituído por expatriados e investidores estrangeiros que adquirem imóveis em Portugal, para segundas habitações ou para o mercado de arrendamento de luxo. Estes clientes procuram empresas que ofereçam serviços completos e confiáveis, com um elevado padrão de qualidade, capazes de gerir projetos de remodelação e construção à distância.

O terceiro grupo, por norma, habita nos grandes centros urbanos e possui segundas habitações, seja para fins de arrendamento, seja como casa de férias.

5.3. Posicionamento

O que identifica a MACR é o seu compromisso com o cumprimento de prazos, orçamentos e a qualidade dos acabamentos. A empresa destaca-se pela capacidade de adaptar cada projeto às necessidades específicas de cada cliente.

A mensagem de posicionamento da empresa é clara: "Cumprimos os prazos, os orçamentos e os acabamentos."

Porquê escolher a MACR? - A MACR possui experiência validada, com vários anos de sucesso no Brasil, e agora em Portugal. Oferece projetos únicos, ajustados ao estilo de vida e às preferências dos clientes. Além disso, é uma empresa envolvida em práticas ecológicas, utilizando materiais de elevada qualidade e garantindo acabamentos impecáveis.

5.4. Objetivos de marketing

Atendendo à metodologia SMART e com o objetivo de impulsionar o sucesso da empresa no

mercado, foram definidos os seguintes principais objetivos de marketing:

1- Expandir a presença no mercado português:

- **Específico:** Fixar a MACR como uma marca reconhecida nas regiões onde atua.
- **Mensurável:** Alcançar pelo menos 10 novos clientes no primeiro ano e obter um crescimento de 20% na base de clientes doravante.
- **Atingível:** Utilizar campanhas de marketing digital e parcerias locais para aumentar a visibilidade.
- **Relevante:** Impulsionar o crescimento sustentável da empresa no mercado europeu.
- **Temporal:** Conquistar este objetivo até ao final de 2025.

2- Aumentar o reconhecimento da marca:

- **Específico:** Desenvolver uma presença online forte através de um website e perfis ativos em redes sociais.
- **Mensurável:** Atingir 5.000 seguidores nas redes sociais e 10.000 visitas mensais no website.
- **Atingível:** Lançar campanhas de conteúdo e anúncios pagos.
- **Relevante:** Melhorar a perceção da marca e atrair novos clientes.
- **Temporal:** Alcançar este objetivo até ao final de 2025.

3- Melhorar a satisfação dos clientes:

- **Específico:** Desenvolver um sistema de *feedback* pós-projeto para analisar a satisfação dos clientes (p. ex.: questionários online).
- **Mensurável:** Obter uma taxa de satisfação de 90% nas avaliações de clientes.
- **Atingível:** Usar os *feedbacks* para melhorar processos e o atendimento.
- **Relevante:** Aumentar a fidelização e as recomendações “boca-a-boca”.
- **Temporal:** Implementar e alcançar até ao final de 2025.

6. MARKETING-MIX

6.1. Produto

A MACR oferece serviços especializados em construção e remodelação, priorizando três áreas principais: construção de piscinas, renovação de interiores e exteriores, e projetos personalizados. A empresa sobressai pela personalização de alta qualidade, adaptando cada projeto às necessidades e desejos específicos dos clientes, sendo os seus principais produtos:

- Remodelações de interiores;
- Remodelações de exteriores;
- Piscinas;
- Churrasqueiras.

6.2. Preço

A empresa não procura competir como a opção mais barata, mas sim evidenciar-se como uma solução de valor e qualidade no serviço.

A estrutura de preços da MACR é versátil, ajustando-se a diversos fatores, como o tipo de trabalho, os materiais necessários, o número de funcionários envolvidos e a duração do projeto. Desta forma, os preços são adaptados conforme a complexidade do serviço, com o objetivo de equilibrar qualidade e custo, estabelecendo um valor justo tanto para o cliente como para a empresa.

Mix-Produto

Nesse sentido, serão desenvolvidos diferentes pacotes de serviços, ajustados às diversas necessidades dos clientes:

- **Pacote Básico:** Centrado em serviços essenciais, com opções limitadas de personalização.
- **Pacote Premium:** Inclui materiais de alta qualidade, maior personalização e um acompanhamento mais próximo do projeto.
- **Pacote Sustentável:** Direcionado para soluções ecológicas e eficiência .

6.3. Comunicação

Atualmente, a MACR está presente apenas numa página pessoal no *Facebook*, o que limita expressivamente a sua comunicação. A estratégia comunicacional terá como cerne demonstrar a qualidade, a personalização e a confiança que a empresa oferece em todos os seus projetos.

O Plano de Comunicação incluirá:

- **SEO (*Search Engine Optimization*):** Tem como objetivo melhorar a visibilidade do site da MACR nos motores de busca, como o Google, para palavras-chave relacionadas à construção, remodelação e serviços específicos da empresa (ex.: "construção de piscinas Lisboa", "remodelação sustentável Algarve"). Como estratégia pretende-se implementar otimizações *on-page* (conteúdo de qualidade, meta descrições, *tags* de título) e *off-page* (construção de *backlinks*, presença em diretórios locais) para aumentar o tráfego orgânico e melhorar a posição do site nos resultados de pesquisa. Como resultado, espera-se aumentar o tráfego orgânico em 50% no primeiro ano e gerar *leads* qualificados através de uma presença online forte.
- **SEM (*Search Engine Marketing*):** Tem como finalidade aumentar a visibilidade online e captar *leads* mediante campanhas pagas nos motores de busca, como o *Google Ads*. A estratégia passa por criar campanhas segmentadas, centradas em palavras-chave de alto valor, anúncios de pesquisa e display. Os anúncios serão dirigidos a diferentes segmentos de clientes, com base na localização, interesses e comportamentos de pesquisa. Espera-se, com esta estratégia, aumentar o número de *leads* em 30% no primeiro ano e melhorar a taxa de conversão no site.
- **Embaixadores da Marca:** O objetivo é fazer uso da influência de profissionais e clientes satisfeitos para promover a MACR e aumentar a credibilidade da marca. A estratégia consiste em identificar e formar parcerias com arquitetos, designers de interiores e clientes influentes que possam atuar como embaixadores da marca, além de oferecer incentivos para recomendações, como descontos em serviços futuros ou comissões sobre indicações bem-sucedidas. Pretende-se, assim, aumentar a visibilidade da marca e gerar *leads* qualificados através de recomendações de confiança e validadas socialmente.
- **Presença em redes sociais e publicidade digital:** A ideia é aumentar o envolvimento e a interação com o público-alvo nas redes sociais, promovendo a marca e captando *leads*. A estratégia engloba a publicação regular de conteúdo relevante, como vídeos de projetos, depoimentos de clientes e atualizações sobre tendências de construção nas redes sociais *Facebook*, *LindedIn* e *Instagram*. Para alcançar novos públicos, pretende-

se lançar campanhas pagas nestes canais. Como resultados, espera-se aumentar a base de seguidores para 5.000 e gerar 10.000 visitas mensais ao site até ao final de 2024.

De forma a preparar a empresa para possíveis obstáculos, foi desenvolvido um plano de contingência. Caso as campanhas de SEO e SEM não apresentem o desempenho esperado, serão realizadas revisões nas palavras-chave, segmentação e conteúdo, com adaptações recorrentes baseadas em análises de dados e testes A/B. Se o envolvimento nas redes sociais for baixo, a estratégia de conteúdo será reavaliada, considerando novas abordagens, como concursos, ofertas especiais e colaborações com influenciadores locais.

No que se refere aos embaixadores da marca, se surgirem dificuldades no relacionamento, serão estabelecidos contratos claros desde o início, acompanhados de comunicação regular e apoio contínuo. Se um embaixador não atingir os resultados esperados, serão procurados novos parceiros ou a proposta de valor será reformulada. Finalmente, em caso de crise de imagem ou reputação, já se encontra em curso um plano de gestão de crises, que prioriza uma comunicação rápida e honesta. O acompanhamento regular de menções à marca permitirá identificar problemas antes que se agravem, e a equipa será treinada para responder a reclamações e conflitos de forma assertiva, consistente e positiva.

Com este plano de contingência, a empresa pretende construir uma presença forte no mercado, sustentada por uma estratégia de comunicação ampla e preparada para lidar de forma proativa com adversidades que possam surgir.

No ponto 7, apresenta-se o plano de comunicação e o plano de marketing, ilustrando como será realizada a proposta e o plano de implementação.

6.4. Distribuição

Os serviços da MACR são oferecidos diretamente aos clientes, com foco em projetos realizados no local. A empresa não possui uma loja física, mas planeia adquirir um pequeno depósito para armazenar materiais e uma carrinha para facilitar o transporte. Com esta estrutura, a MACR poderá gerir os seus projetos e recursos de forma mais eficiente. Ferramentas digitais, como um CRM e *software* de gestão de projetos, serão utilizadas para manter o trabalho organizado e assegurar que os projetos sejam entregues dentro do prazo.

6.5. Pessoas

A equipa da MACR é composta por profissionais qualificados, que se dedicam continuamente a prestar um serviço de excelência ao cliente. Estes colaboradores são um dos principais ativos

da empresa. Todos os funcionários, desde engenheiros e arquitetos até aos operários de obra, participarão em formações especializadas para assegurar a excelência no atendimento ao cliente e a execução impecável dos projetos.

Para reforçar a imagem profissional e a identidade visual da marca, a empresa irá investir em uniformes personalizados e equipamentos de proteção com o logotipo da MACR. Além disso, serão implementados programas de desenvolvimento contínuo para manter a equipa atualizada relativamente às últimas tendências e tecnologias no setor da construção civil.

A MACR também promoverá reuniões regulares para discussão de casos práticos e partilha de experiências, incentivando a troca de conhecimentos e a melhoria contínua. Serão criadas oportunidades para *feedback* e sugestões da equipa, de forma a fazer com que todos se sintam parte do sucesso da empresa. Por fim, a empresa valorizará a inovação e a criatividade, recompensando ideias que tragam melhorias aos processos e serviços.

6.6. Processos

Os processos da MACR serão organizados de forma a primar pela qualidade, eficiência e satisfação do cliente em todas as fases do projeto. A empresa usará um sistema de gestão de projetos para acompanhar todas as fases, desde o planeamento até à entrega final. De modo a minimizar erros e fazer com que todos os projetos atendam aos padrões pedidos, serão implementados processos de revisão e controlo de qualidade. Para além disso, a MACR adotará um processo de pós-venda, no qual os clientes serão acompanhados mesmo depois da conclusão do projeto. Este acompanhamento tem como finalidade fortalecer o relacionamento com os clientes e gerar futuras recomendações. A ideia é que os clientes fiquem totalmente satisfeitos com o serviço e que qualquer questão ou necessidade depois do projeto seja rapidamente tratada.

Após acordada a empreitada, o Marcelo Almeida irá escolher a equipa de trabalho consoante as especificidades do trabalho e delinear junto da equipa o mapa de tarefas por dia, se se tratar de um trabalho de curta duração, ou semanalmente, se o projeto for de média/longa duração.

No dia a dia da empreitada, o primeiro evento a desenrolar entre a equipa de trabalho será determinar as tarefas a desenvolver no dia, enquanto no final do dia será realizado um pequeno *briefing* de equipa para validar o trabalho realizado nesse dia e o porquê de alguma tarefa não ter sido realizada.

Com o proprietário da habitação será realizado um ponto de situação semanalmente, de modo a informá-lo de como estão a desenrolar os trabalhos.

6.7. Evidência Física

Apesar de a MACR não ter uma loja física, tal como já mencionado, tenciona comprar um depósito pequeno para armazenar materiais e uma carrinha para tornar o transporte mais fácil. A prova da qualidade dos seus serviços é dada pelos projetos já concluídos, que mostram o profissionalismo da empresa. Além disso, pensa em investir noutras formas de evidência física que transmitam confiança e profissionalismo, nomeadamente através de:

- **Portfolio *online* e impresso** – Apresentações pormenorizadas dos projetos realizados, com descrições e imagens de elevada qualidade.
- **Uniformes e veículos personalizados** – Todos os funcionários usarão uniformes com a marca da empresa, e os veículos serão igualmente personalizados com a imagem e os contactos da marca.
- **Documentação e materiais promocionais** – Todo o material de comunicação (p. ex.: contratos, orçamentos, relatórios, entre outros) será personalizado com a identidade visual da empresa, transmitindo uma imagem consistente e profissional.
- **Showroom virtual** – A MACR irá disponibilizar aos clientes e às pessoas que visitam o seu site uma experiência de *showroom*, onde terão a oportunidade de visualizar modelos 3D de projetos e explorar várias opções de design e material.

7. PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1. Plano de Comunicação

O plano de comunicação da MACR tem como objetivo principal aumentar a visibilidade da empresa no mercado português e atrair novos clientes. Assim sendo, para chegar ao público-alvo, serão utilizadas diversas estratégias, tanto online como offline. Estas estratégias, conforme já abordadas no capítulo anterior, incluem o desenvolvimento de um website e SEO, a criação e presença forte de perfis profissionais nas principais redes sociais, o investimento em publicidade online (SEM), marketing de conteúdo, o estabelecimento de parcerias com embaixadores de marca, bem como a participação em feiras e eventos do setor.

Atendendo à análise levada a cabo no capítulo anterior, é possível evidenciar algumas oportunidades importantes para melhorar a visibilidade e a competitividade da MACR no mercado português. O objetivo primordial deste trabalho focar-se-á, desta forma, no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que potencialize a presença digital da empresa, consolide a sua reputação no setor e atraia novos clientes através de campanhas específicas e parcerias estratégicas. Convém frisar que este plano contempla uma forte ênfase na expansão para o mercado português, com o intuito de tornar a MACR uma referência no setor da construção e remodelação em Portugal.

Reitera-se também que todo o plano de comunicação será cuidadosamente elaborado para contemplar as diferenças culturais entre Portugal e Brasil. Muito embora estes dois países sejam próximos e partilhem a mesma língua, os estilos de comunicação podem ser muito distintos, sendo que as diferenças culturais influenciam a forma como as mensagens são recebidas e interpretadas. Por exemplo, os portugueses tendem a preferir uma comunicação mais formal e direta, enquanto os brasileiros aceitam melhor um estilo mais informal e caloroso. Assim, ao expandir para Portugal, a MACR terá de adaptar a sua estratégia de marketing a estas particularidades.

É importante também ter em consideração que a empresa tem como público-alvo estrangeiros que vivem em Portugal, oriundos de vários países. Portanto, o plano de comunicação deve igualmente incluir o uso de mais de um idioma nas suas estratégias. Considerando que o inglês é frequentemente utilizado como língua universal, as estratégias serão implementadas tanto em português como em inglês.

A MACR trabalhará, também, em parcerias com veículos de comunicação especializados em construção e imobiliário, publicando artigos que abordam as tendências do setor e as vantagens de remodelar imóveis com ênfase na sustentabilidade e inovação.

Para atingir o público estrangeiro, a empresa poderá formar parcerias com associações de

residentes estrangeiros em Portugal, participando em eventos organizados por estas comunidades, onde poderá apresentar os seus serviços e criar oportunidades de *networking*.

A comunicação será também destinada a comunidades portuguesas no estrangeiro, que regularmente investem em imóveis em Portugal. As colaborações com associações de emigrantes ou publicações dirigidas a estas comunidades podem ser valiosas para aumentar a visibilidade da MACR junto a este público. Outrossim, a comunicação será intensificada nos meses de março, abril e maio, quando as pessoas começam a planear obras e remodelações com a chegada do bom tempo. Neste período, a MACR reforçará as campanhas de publicidade online (SEM) e o lançamento de novos conteúdos nas redes sociais, aproveitando o aumento da procura por serviços de construção.

A presença da MACR nas redes sociais será constante ao longo do ano, com publicações frequentes que mostrem os projetos em andamento, transformações "antes e depois" e conteúdos de valor relacionados à construção e remodelação, o que ajudará a manter a empresa sempre visível e ativa na mente dos potenciais clientes, mesmo fora da alta temporada.

O mix de comunicação da MACR inclui uma variedade de meios para alcançar os objetivos da empresa e os diferentes públicos-alvo. O website e a otimização SEO têm como objetivo aumentar a visibilidade nas pesquisas orgânicas e captar *leads*, centrando-se em investidores estrangeiros, pequenos investidores imobiliários e proprietários de segundas habitações. As redes sociais (*Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*) garantirão uma presença constante, com conteúdos que envolvam o público-alvo, como projetos "antes e depois", dicas e tendências. O *Search Engine Marketing* (SEM) terá como objetivo atrair novos clientes através de campanhas pagas no Google, especialmente nos meses de março a maio, quando a procura por serviços de remodelação é maior. O marketing de conteúdo posicionará a MACR como referência no setor, publicando artigos especializados sobre tendências de construção. A participação em feiras e eventos proporcionará *networking* com investidores e proprietários de segundas habitações. A presença em jornalismo especializado tem como finalidade aumentar a credibilidade da empresa, com artigos em veículos do setor. Além disso, as parcerias com associações de residentes estrangeiros fortalecerão a visibilidade da empresa junto a este público.

Os principais objetivos do plano de comunicação são: aumentar a visibilidade da marca, atrair novos clientes, solidificar a reputação e gerar envolvimento nas redes sociais. Os alvos principais incluem investidores estrangeiros, pequenos investidores imobiliários, proprietários de segundas habitações e proprietários de habitação primária.

O plano detalhado é apresentado no próximo ponto, onde cada uma destas estratégias será desenvolvida com prazos, recursos designados e metas de *performance* específicas,

assegurando que os objetivos da MACR sejam alcançados.

7.2. Plano de Implementação

7.2.1. Marketing Digital

Para as empresas se manterem competitivas no mercado moderno, é essencial ter uma boa estratégia de marketing digital. Isto permite que as empresas alcancem um público mais amplo de modo eficiente e a baixo custo, independentemente do setor, tamanho ou país de origem (Loredana, 2017). Por causa da crescente digitalização da sociedade, estar presente online não é mais uma escolha, mas antes uma necessidade para obter visibilidade, atratividade e sucesso comercial em qualquer negócio.

Após a análise do estado atual do marketing digital da MACR, foram identificadas lacunas importantes. Em primeiro lugar, cabe observar que, de modo geral, a empresa não possui presença significativa nas redes sociais ou na internet, nem conta com uma estratégia de marketing digital em vigor. Esta situação coloca a MACR em desvantagem num mercado onde a maioria dos clientes inicia o processo de decisão de compra através de pesquisas online.

7.2.1.1. Site Oficial

Em qualquer negócio, e particularmente no setor da construção, a criação de um site oficial é de extrema importância, pois a presença online tornou-se essencial para alcançar novos clientes e afirmar a credibilidade da empresa. Com o desenvolvimento de um site bem elaborado, é possível atingir um público muito mais amplo e explorar oportunidades de marketing que não são viáveis através de métodos tradicionais (Nurhayati & Abdurrahman, 2019). Um site oficial, no contexto atual, é muitas vezes percebido como um sinal de que a empresa é confiável e profissional. Por conseguinte, a ausência de um site pode levar os clientes a questionarem a seriedade e fiabilidade da organização (Tomlinson, 2017).

Atualmente, a MACR não possui um website, o que limita de forma marcante a sua capacidade de atrair clientes em potencial e de se diferenciar num mercado extremamente competitivo. Assim, a proposta de implementação centra-se no desenvolvimento de um site atrativo, dinâmico e bem concebido, evidenciando a qualidade dos serviços prestados pela empresa. O design do site será moderno e intuitivo, com uma navegação simples e agradável para o utilizador. As cores escolhidas serão sóbrias e profissionais, com tons de azul e cinza, transmitindo segurança e seriedade, atributos fulcrais para uma empresa do setor da construção.

O site apresentará um título claro e apelativo na página inicial, descrevendo sucintamente os serviços oferecidos, e incentivando os visitantes a explorar o restante do conteúdo. A

otimização para motores de busca (SEO) será uma prioridade, com a inclusão estratégica de palavras-chave relevantes, permitindo que o site apareça nos primeiros resultados de pesquisa. Este esforço será complementado por campanhas de *Google Ads*, direcionadas a utilizadores que procurem serviços de construção e remodelação, aumentando rapidamente a visibilidade online enquanto as ações de SEO começam a produzir resultados.

Para aumentar a confiança e demonstrar credibilidade, o site incluirá elementos como depoimentos de clientes satisfeitos e logotipos de parceiros reconhecidos no setor. O conteúdo será claro e direto, escrito de forma que seja compreensível para qualquer visitante. Imagens e vídeos dos projetos realizados pela empresa serão utilizados para apresentar o portfólio de maneira visualmente atraente, permitindo que os clientes avaliem a qualidade do trabalho executado.

Além disso, o site contará com um sistema de atendimento via chat, oferecendo suporte imediato aos visitantes. Haverá também uma página de FAQ (*Perguntas Frequentes*), que resolverá as dúvidas mais comuns de forma rápida e eficiente, otimizando tempo e reduzindo custos operacionais. Será integrado um *blog* ao site, funcionando como uma central de conteúdos educativos. O objetivo será atrair visitantes e gerar *leads* qualificados. O *blog* abordará tópicos pertinentes para o setor da construção, como tendências em design, dicas de remodelação e a importância da sustentabilidade nos projetos.

No que se refere à proposta de valor, esta será explicitamente comunicada no site, sublinhando o que diferencia a empresa da concorrência. Um dos pilares da estratégia de conteúdo será a autenticidade, garantindo que os textos e materiais traduzem a verdadeira essência da MACR.

Por último, o site contará com um *showroom* virtual, onde os visitantes poderão explorar diferentes opções de design e materiais, visualizando projetos em 3D. O conteúdo será regularmente atualizado, de modo que os visitantes tenham acesso às últimas novidades e aos mais recentes projetos da empresa. Para desenvolver o site, a MACR planeia contratar profissionais com elevada experiência em desenvolvimento web. Este investimento é fundamental para que o site atenda aos mais elevados padrões de qualidade, com uma execução técnica e estética impecável.

7.2.1.2. Redes Sociais

Qualquer empresa que pretenda ter sucesso no mercado atual necessita de ter uma presença ativa nas redes sociais. As organizações que mantêm uma atividade regular nestes espaços tendem a alcançar um desempenho superior, tanto em termos de crescimento de mercado como no retorno sobre ativos (ROA) (Ravaonrohanta & Sayumwe, 2020).

O uso das redes sociais a nível profissional oferece inúmeras vantagens, pois, além de servirem para promover produtos e serviços, constituem também um meio muito útil para recrutar novos talentos e formar relações comerciais. Estes canais permitem ainda a criação de comunidades virtuais que intensificam o vínculo com os clientes (Pavicevic et al., 2020).

- **Facebook**

O *Facebook* é uma das redes sociais mais populares a nível global, oferecendo diversas oportunidades para que a empresa alcance o seu público-alvo. Atualmente, a MACR ainda não dispõe de um perfil profissional nesta rede, mas planeia criar um que espelhe uma identidade sólida e coerente. Para tal, serão utilizados elementos visuais marcantes, como a foto de capa e a imagem de perfil, aliados a uma seleção cuidadosa de fontes e textos que representem o âmago da marca.

O conteúdo a ser publicado no *Facebook* incluirá uma multiplicidade de formatos, como artigos, fotografias, vídeos e outros materiais pertinentes para o universo da construção e remodelação, que despertem o interesse do público da empresa. Por exemplo, poderão ser partilhadas ideias e sugestões para remodelações, projetos concluídos, vídeos dos bastidores ou até mesmo *posts* sobre temas como práticas sustentáveis na construção.

As publicações serão realizadas de forma sistemática, garantindo que as informações estejam sempre atualizadas. Este aspeto é considerado essencial para que a empresa mantenha uma presença ativa e envolvente.

A estratégia de conteúdo será planeada com atenção, identificando os momentos mais propícios para publicar, evitando, por exemplo, os sábados, quando a interação no *Facebook* tende a ser menor. Para aumentar o alcance das publicações, a empresa investirá em campanhas patrocinadas, orientadas especificamente ao público-alvo previamente definido.

Além disso, o conteúdo será interessante e diferenciado, indo além da mera promoção de produtos e serviços. A ideia é criar publicações que inspirem, eduquem e envolvam o público, como tutoriais, histórias de clientes satisfeitos e atualizações sobre novidades do setor.

O *Facebook* também será utilizado como recurso para divulgar promoções, serviços e outras páginas da empresa, como o *Instagram*, criando assim um ecossistema digital integrado. A interação com os seguidores será ágil, transparente e cordial, promovendo um relacionamento positivo e profissional com o público.

A empresa também dará especial atenção às avaliações recebidas no *Facebook*, utilizando-as como um meio para melhorar continuamente os seus serviços. As métricas de desempenho das publicações serão acompanhadas regularmente, modificando a estratégia consoante as necessidades evidenciadas. Para humanizar a marca e maximizar a sua presença no mundo

digital, os funcionários receberão orientação para se envolverem de maneira ativa nas redes sociais, partilhando conteúdo e interagindo com a comunidade online.

Resumidamente, a estratégia delineada para o *Facebook* será abrangente e bem organizada, visando estabelecer uma comunidade ativa e comprometida, que percecionará a marca como um símbolo de credibilidade e atratividade no seu setor.

- ***Instagram***

Atualmente, a MACR ainda não está presente no *Instagram*, uma plataforma reconhecida pela sua relevância no setor empresarial, principalmente para empresas do setor da construção civil. Graças à sua vasta audiência e ao forte apelo visual, esta rede social oferece uma oportunidade única para a MACR destacar a qualidade e diversidade dos seus projetos de construção de forma envolvente e atrativa.

Para capitalizar esta oportunidade, a MACR pretende criar um perfil que demonstre de forma autêntica a sua identidade e os seus valores cruciais. O nome de utilizador será escolhido com critério, privilegiando a clareza e uma associação imediata à marca. A biografia do perfil será concisa e informativa, permitindo que os visitantes compreendam rapidamente a natureza e o propósito da empresa. Adicionalmente, será incluído um *link* direto para o *website* oficial, facilitando o acesso a informações mais específicas sobre os serviços e projetos da MACR. Este recurso permitirá que potenciais clientes e parceiros explorem o portefólio completo, entrem em contacto com a equipa ou solicitem orçamentos de forma prática.

A qualidade do conteúdo visual será uma base fundamental no *Instagram*. Fotografias e vídeos irão funcionar como uma montra digital da MACR, e será dado especial destaque à nitidez, iluminação e composição estética. A atenção a este detalhe ajudará a atrair seguidores com maior eficiência e a posicionar a empresa como uma referência forte de profissionalismo no setor.

Abaixo encontra-se um exemplo de fotografia, retirada do perfil pessoal do proprietário da MACR, que será utilizado para mostrar os valores e a qualidade que a empresa pretende transmitir através do *Instagram*.



Figura 4- *Projeto Finalizado*

"Confira nosso novo Espaço Gourmet: elegância e funcionalidade para momentos inesquecíveis. #DesignTop #EspaçoGourmet"

Fonte: Instagram de AM Arquitetos.

Disponível em: <https://www.instagram.com/am.arquitetos/tagged/>.

Para manter o perfil atualizado e atrativo, será criado um calendário editorial que organize os temas a serem abordados. Este planejamento garantirá que os conteúdos sejam variados e alinhados com as preferências e necessidades do público-alvo.

Além de publicar regularmente, a MACR empenhar-se-á em responder de forma célere a comentários e mensagens dos seus seguidores. Será promovida uma interação constante, com o objetivo de aumentar a fidelização dos clientes e transmitir a imagem de uma empresa acessível e atenta às necessidades do seu público.

A empresa também pretende explorar colaborações com influenciadores e outras marcas relevantes no setor da construção civil. Estas parcerias são vistas como uma oportunidade para ampliar o alcance e a visibilidade da marca, atraindo novos seguidores e potenciais clientes que podem chegar à empresa por meio destas colaborações.

Para concluir, o uso do *Instagram* é um passo essencial na estratégia de marketing digital da MACR, contribuindo para aumentar a notoriedade da empresa e demonstrar a sua liderança no mercado da construção, tanto a nível nacional como internacional.

- ***LinkedIn***

O *LinkedIn* é reconhecido como a maior rede social orientada para o mundo empresarial, reunindo tanto profissionais como empresas. Para o setor da construção, esta plataforma revela-se uma ferramenta extremamente útil, não apenas para a construção de marca, mas também para a geração de *leads*, abrangendo tanto o marketing B2B como o B2C. Até ao momento, a empresa não estabeleceu um perfil institucional no *LinkedIn*, mas considera a necessidade urgente de fazê-lo, com vista a ampliar a sua visibilidade e alcançar objetivos estratégicos claros.

Para implementar a sua presença no *LinkedIn*, a empresa pretende criar um perfil que reflita a sua identidade corporativa e funcione como um portal para atrair os melhores talentos do setor. Através da publicação de vagas de emprego e oportunidades de carreira, a empresa espera preencher posições necessárias, mas também destacar a sua cultura organizacional, apresentando-se como um local de trabalho atrativo.

Além disso, o *LinkedIn* será utilizado para partilhar conteúdos altamente relevantes e enriquecedores, incluindo recomendações de especialistas no setor da construção que, além de educarem o público, estabelecem a posição da empresa como uma autoridade no setor. Os esforços e iniciativas de sustentabilidade da empresa também serão postos em evidência, demonstrando o compromisso com práticas responsáveis, cada vez mais valorizadas por clientes e parceiros de negócios.

Estudos de caso e histórias de sucesso serão partilhados para exemplificar, de forma concreta, como a empresa resolve problemas complexos e entrega resultados excecionais aos seus clientes. Além disso, o *LinkedIn* servirá como um canal para divulgar *podcasts* e *webinars* específicos do setor, atuando como um recurso para debates e troca de conhecimentos.

A promoção da experiência e das qualificações da equipa será igualmente uma prioridade, com o objetivo de aumentar a credibilidade e o nível de especialização da empresa. A expansão da rede de contactos será tratada de forma estratégica, procurando ativamente profissionais e empresas com interesses alinhados e estabelecendo ligações genuínas. Este processo incluirá a criação de uma lista das empresas e profissionais mais importantes para prospeção, fortalecendo assim a marca pessoal e corporativa no ambiente digital.

A empresa também definirá uma estratégia evidente para as suas atividades no *LinkedIn*, incluindo a escolha de uma imagem de perfil e capa que transmitam profissionalismo. O investimento em promoção paga e o uso estratégico de *hashtags* aumentarão o alcance das publicações e contribuirão para a promoção da página. Além disso, será incentivada a

divulgação frequente da página do *LinkedIn* em diversos canais, como o site da empresa, outras redes sociais e até nas assinaturas de e-mail dos colaboradores, para alcançar a máxima projeção.

Por último, a empresa planeia utilizar o *LinkedIn* para organizar eventos virtuais, como transmissões ao vivo, que são uma excelente forma de criar comunidade e envolver um público mais extenso. A integração da aplicação *Slideshare* no perfil do *LinkedIn* permitirá partilhar apresentações e conteúdos visuais que complementem as informações divulgadas, enriquecendo ainda mais a experiência do utilizador e ampliando a presença online da empresa nesta importante rede profissional.

7.2.1.3. E-mail Marketing

O email marketing, contrariamente à noção de que está obsoleto, continua a ser um dos recursos mais bem-sucedidos e vastamente utilizados no marketing digital. Esta estratégia, através de campanhas bem segmentadas, ajuda a manter os clientes existentes informados sobre novidades, promoções e atualizações dos serviços, além de melhorar consideravelmente as taxas de retenção de clientes, o que, por sua vez, contribui para a lealdade e o envolvimento contínuo com a marca (Sayeed, 2023; Sabbagh, 2021). De facto, a versatilidade do email, enquanto uma das aplicações mais usadas no quotidiano, torna-o um canal imperativo para qualquer estratégia de comunicação.

Até à data, a MACR não tem utilizado o email marketing, mas admite que é necessário integrar esta ferramenta na sua estratégia de marketing. A implementação desta abordagem será fundamental para promover produtos e serviços, bem como para destacar conteúdos de outros canais da empresa, como vídeos ou publicações nas redes sociais.

Na prática, a estratégia de email marketing da MACR incluirá diversos tipos de emails:

1. **E-mails de Boas-vindas:** Serão enviados aos novos clientes ou subscritores, dando-lhes as boas-vindas e encorajando-os a explorar mais sobre os serviços da empresa.
2. **Boletins Informativos:** Estes emails regulares destacarão os principais serviços e incluirão conteúdos como artigos, blogs e avaliações de clientes, ajudando a melhorar a imagem da marca e a proporcionar valor acrescentado aos subscritores.
3. **E-mails Promocionais:** Enviados a um público mais extenso, estes emails têm como objetivo manter o reconhecimento da marca e suscitar interesse em novos serviços.
4. **E-mails de Marketing Sazonais:** Serão aproveitadas ocasiões especiais para comunicar com clientes e potenciais clientes acerca de vendas iminentes e promoções, conjugando estas iniciativas com eventos importantes e datas comemorativas no país.

Para evitar a saturação dos subscritores, a frequência de envio destes emails será gerida de forma adequada, visando uma comunicação regular, porém sem sobrecarregar os destinatários. Assim, os emails serão enviados apenas quando oportuno. A empresa investirá num design de qualidade e usará ferramentas de automação de marketing para facilitar a gestão das campanhas. Além disso, os emails serão personalizados sempre que possível, utilizando *tags* para inserir o nome do cliente no corpo do email, o que ajuda a criar uma ligação mais pessoal e aumenta a probabilidade de abertura e interação.

Em suma, através desta estratégia, a MACR espera melhorar a sua presença no mercado e desenvolver relações mais robustas e significativas com os seus clientes. Ações deste tipo podem, sem dúvida, facilitar a entrada da empresa no setor português, ao mesmo tempo que constroem uma carteira estável de clientes.

7.2.1.4. Venda Pessoal

No âmbito de uma expansão global, a venda pessoal reveste-se de importância estratégica, principalmente para uma empresa do setor da construção que procura internacionalizar-se. Esta estratégia, baseada em interações individuais, revela-se apropriada para compreender melhor as diferenças culturais e as necessidades particulares de cada mercado internacional.

A proposta de implementação da MACR para a venda pessoal, como parte da sua estratégia de internacionalização, contempla uma série de medidas práticas destinadas a estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes no mercado português. Em primeiro lugar, a empresa planeia melhorar a formação da sua equipa de vendas em técnicas de negociação e comunicação intercultural. Este ponto é de suma importância, pois permite aos representantes de vendas adaptarem-se e responderem de forma mais resolutiva às expectativas e estilos de comunicação do país. Além disso, a MACR irá investir em análises de mercado para identificar as necessidades e as preferências dos clientes nos mercados-alvo. Estas análises contribuirão para que a empresa possa personalizar melhor as suas ofertas, desde a conceção inicial do projeto até ao serviço pós-projeto, garantindo que os serviços estejam em consonância com as expectativas locais e as regulamentações do setor.

A empresa também planeia abrir escritórios ou estabelecer parcerias em mercados estratégicos, o que permitirá um maior contacto com os clientes e demonstrará a dedicação da empresa com o mercado local. Estes escritórios servirão para apresentar produtos, realizar demonstrações e organizar reuniões, elementos essenciais para a comercialização no setor da construção.

Além disso, a MACR pretende formar parcerias estratégicas com outras empresas, tanto

locais como internacionais. Estas parcerias podem favorecer áreas como a distribuição, o marketing e as vendas, além de proporcionar uma compreensão maior do mercado local. Ao colaborar com parceiros que já possuem experiência e conhecimento do mercado, a MACR poderá entrar mais rapidamente e ser melhor aceite em novos territórios.

Finalmente, a empresa irá tirar partido das tecnologias de comunicação modernas para manter um contacto funcional com as equipas de vendas internacionais. A utilização de ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) será fundamental para gerir as informações dos clientes e acompanhar a evolução das interações de vendas, assegurando que todos os membros da equipa estejam atualizados e em linha com as estratégias da empresa.

Através destas medidas, a MACR espera entrar com sucesso no mercado português e construir uma reputação internacional como uma empresa de confiança e distinta no setor onde atua, capaz de atender a uma multiplicidade de necessidades de clientes em diferentes contextos culturais e regulatórios.

7.2.1.5. Eventos

A participação em feiras e eventos especializados pode constituir um marco importante na divulgação da empresa e do seu serviço. Desta maneira, a MACR pretende participar em alguns destes eventos em Portugal, como a Tektónica 2024 na Feira Internacional de Lisboa, a *EnviroTech Lisbon 2024* no Hotel Cascais Miragem e a CONCRETA na Exponor, no Porto. Estes eventos reúnem os principais compradores e influenciadores do setor da construção e apresentam as últimas inovações, tecnologias e soluções que estão a moldar o futuro da indústria.

Para uma empresa como a MACR, que aspira crescer e solidificar a sua presença no mercado português e, talvez mais tarde, em outros países, estas feiras são oportunidades inestimáveis para se ligar a uma extensa rede de possíveis clientes, parceiros e especialistas do setor de todo o mundo. Nesse seguimento, a participação da empresa nestes eventos possibilita-lhe apresentar os seus serviços a um público diversificado, assim como obter conhecimentos sobre novas tendências, novas tecnologias e práticas sustentáveis que estão a transformar o setor da construção. A proposta da MACR para participar em feiras inclui algumas estratégias simples e bem definidas:

- **Stands atraentes:** A MACR pretende apostar em *stands* visualmente atrativos e informativos que mostrem a qualidade e a inovação dos seus serviços. Estes espaços terão materiais visuais, demonstrações ao vivo e conversas diretas que realçarão as competências da empresa.

- **Demonstrações ao vivo:** Durante as feiras, a MACR pretende mostrar as suas tecnologias mais recentes em ação.
- **Materiais promocionais:** A empresa distribuirá folhetos, cartões e outros materiais bem elaborados para que mais pessoas conheçam a MACR, aumentando a sua visibilidade durante e após a feira.
- **Networking:** A MACR vai aproveitar as oportunidades de *networking*, agendando reuniões, participando em eventos sociais e ligando-se a profissionais influentes do setor.
- **Apresentações e Workshops:** A empresa pretende fazer apresentações em seminários e *workshops* sobre temas importantes, como a sustentabilidade e a inovação, melhorando a sua reputação no setor.
- **Análise pós-evento:** Após a feira, a MACR analisará a sua participação, verificando quantos contactos foram feitos, o *feedback* recebido e novas oportunidades de negócios, o que a ajudará a melhorar a sua estratégia para futuros eventos.

Através da participação nestes eventos, a MACR promove os seus serviços, mas também tem a oportunidade de compreender melhor o mercado nacional e descobrir novas oportunidades de negócio, assim como de se posicionar como uma empresa global nesta área. Trata-se de uma estratégia que, se bem planeada, ajudará a empresa a obter o máximo retorno e a evoluir na sua estratégia de expansão para o mercado português.

7.3. Orçamento

No contexto da expansão e estabilização da presença da MACR no setor da construção, a elaboração de um orçamento é uma etapa essencial. Embora, atualmente, não se disponha de acesso ao plano orçamental da empresa, criar um orçamento adequado ajudará a MACR a planear como distribuir os recursos de forma bem-sucedida, asseverando que cada departamento disponha dos recursos financeiros necessários para funcionar corretamente sem pôr em causa a saúde financeira da empresa.

Esta questão torna-se ainda mais importante ao expandir para mercados internacionais, onde os custos podem ser mais elevados devido a fatores como logística, marketing local, adaptações legais e a necessidade de abrir escritórios ou estabelecer parcerias fora do país. Apesar de os detalhes específicos do orçamento não estarem disponíveis, é recomendável que a MACR desenvolva um modelo que contemple diferentes cenários e possíveis impactos. Este modelo deve incluir informações pormenorizadas sobre os custos, nomeadamente relacionados ao desenvolvimento de mercado, participação em feiras, campanhas de marketing digital, contratação de pessoal e eventuais custos legais.

É fundamental que a MACR estabeleça um fundo de reserva ou um orçamento flexível para lidar com imprevistos, algo indispensável em mercados internacionais, onde as condições económicas e políticas podem mudar rapidamente. Além disso, o orçamento deve ser revisto regularmente para se adaptar às mudanças no mercado e otimizar o uso dos recursos financeiros. Uma gestão rigorosa do orçamento permitirá à empresa controlar os custos e avaliar se as suas estratégias estão a ser frutíferas, promovendo, desta forma, uma expansão bem-sucedida.

7.4. Cronograma

Com base nas medidas propostas no Plano de Implementação, foi proposto o seguinte cronograma para o ano de 2025 (Tabela 4).

Tabela 4 - Cronograma

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Desenvolvimento do Website	■	■	■	■								
Lançamento dos Perfis nas Redes sociais	■	■	■									
GoogleADS e SEO			■	■	■							
Campanha de E-Marketing inicial		■	■	■								
Participação nas feiras/eventos					■	■	■	■				
Publicação de artigos/ entrevistas						■	■	■				
Parcerias com associações de residentes estrangeiros						■	■	■	■	■		
Desenvolvimento novos serviços	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Desenvolvimento do Website – O desenvolvimento do *website* será realizado no primeiro trimestre de 2025, sendo que o último mês será destinado aos ajustes finais e às últimas correções. O website incluirá informações de contacto, os serviços prestados, a história da empresa e um formulário de contacto, onde os clientes poderão especificar os serviços pretendidos, o momento de preferência para o serviço e um contacto telefónico.

Lançamento dos Perfis nas Redes Sociais – O lançamento dos perfis nas diversas redes sociais

está agendado para o primeiro trimestre de 2025. Nesta fase, serão criados os perfis e iniciadas as publicações para divulgar os serviços e os contactos da empresa.

Google Ads e SEO – Estas estratégias serão contínuas ao longo do ano, com um reforço previsto no período de março a maio, altura em que o público-alvo começa a planear os serviços que pretende contratar para o ano. Este período é ideal para a MACR preencher a sua agenda de trabalho.

Campanhas de E-Marketing Inicial – Após o início do desenvolvimento do *website* e o lançamento dos perfis nas redes sociais, serão lançadas campanhas de e-marketing com o objetivo de apresentar a empresa e despertar o interesse pelo *website* e pelas redes sociais.

Participação em Feiras/Eventos – Nos meses de maio a agosto, com a chegada do verão, surgirá uma oportunidade para atrair novos trabalhos através da presença em feiras e eventos.

Participação em Artigos/Revistas – Durante o verão, período que coincide normalmente com as férias, é esperado o pico de leitura de revistas e artigos. Assim, pretende-se aproveitar esta altura para participar nestes meios de comunicação.

Parcerias com Associações de Residentes Estrangeiros – Durante o período de maior calor, muitos estrangeiros que possuem casa em Portugal regressam ao país para passar férias prolongadas. Este momento é ideal para que possam apresentar as suas ideias à MACR pessoalmente.

Desenvolvimento de Novos Serviços – Ao longo de todo o ano, poderão ser desenvolvidos novos serviços para atender às necessidades imediatas dos clientes.

7.5 Métricas e KPI's

Na estratégia da MACR, é vital definir e acompanhar métricas e indicadores-chave de desempenho (KPI), que ajudarão a avaliar o sucesso das suas atividades e a fazer adaptações para melhorar os resultados. Alguns KPI importantes que a empresa deve monitorizar incluem o tráfego do website, o número de leads qualificados, a taxa de conversão, a taxa de retenção de clientes, o ROI, a participação em feiras/eventos e a eficiência organizacional.

No que concerne ao tráfego do *website*, é imperativo acompanhar o número de visitas ao

site, particularmente no mercado português, para quantificar o aumento do reconhecimento da marca. Em relação ao número de *leads* qualificados, é preciso contabilizar quantos *leads* são gerados através do site e das campanhas de marketing digital para avaliar se as ações estão a ser eficazes em atrair clientes. No que tange à taxa de conversão, este KPI é essencial para entender a eficácia do processo de vendas, pois permite avaliar quantos *leads* se transformam ou convertem em vendas efetivas.

Relativamente à taxa de retenção de clientes, este indicador mede a satisfação e a fidelidade dos clientes após a compra, o que é extremamente relevante para o crescimento a longo prazo da empresa. Já o KPI referente à participação em eventos/feiras internacionais permite avaliar o número de contactos e oportunidades de negócios decorrentes da participação nestes eventos. Por fim, a eficiência operacional analisa o tempo de conclusão dos projetos e o custo final em relação ao orçamento inicial, possibilitando a identificação de áreas de melhoria na gestão de projetos e na cadeia de suprimentos.

8. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objetivo desenvolver um Plano de Marketing e Comunicação para a MACR. No início, foi realizada uma revisão da literatura que serviu como base e orientação para a elaboração do plano. Foram recolhidas diversas informações, tanto junto da empresa, para compreender quais os objetivos que pretendem atingir durante a sua integração no mercado português, como também através de dados científicos, de modo a validar se os objetivos da empresa eram plausíveis e apresentar as melhores soluções.

Trata-se de uma empresa com produtos bem definidos. No entanto, é possível que enfrente algumas dificuldades iniciais, como a identificação dos fornecedores mais adequados para os seus produtos. De destacar que poderão surgir outros desafios, como a receptividade do mercado, tendo em conta que este é bastante competitivo e baseado na confiança. Por outras palavras, uma boa experiência proporcionada pela MACR poderá gerar recomendações rápidas, enquanto uma experiência menos positiva pode espalhar-se igualmente de forma célere. No entanto, se a MACR seguir o plano apresentado, estas dificuldades poderão ser superadas com o tempo.

Por fim, considera-se que este é um projeto com grande potencial em Portugal, sendo que o conhecimento e a experiência adquiridos previamente no Brasil poderão ser fundamentais para ultrapassar os obstáculos iniciais que surgem ao ingressar num novo mercado, com diferentes abordagens e regras.

Para acompanhar todo o processo de implementação e avaliar a eficácia das medidas propostas, foi definido um cronograma detalhado, bem como indicadores-chave de desempenho que irão apoiar as estratégias. Além disso, gostaria de salientar que estarei disponível, mesmo após o processo de implementação, para ajudar a empresa em futuras questões, seja com o plano atual ou com um novo plano que a MACR decida desenvolver.

Como sugestão de análise futura para a MACR, tendo em vista o aumento do teletrabalho, nota-se que muitas pessoas estão a procurar habitações em locais mais tranquilos, como o interior do país. Este poderá constituir um mercado promissor a explorar no futuro, sobretudo na área da reconstrução de casas no interior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

50Minutes. (2015). *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition*. Management & Marketing Series.

Adom, A. Y., Nyarko, I. K., & Som, G. N. K. (2016). Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times? *Journal of Resources Development and Management*, 24, 116-127. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696346.pdf>

Alanzi, S. (2018). *PESTLE analysis introduction*. University of Salford. https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction

Alba-Rodríguez, M. D., Machete, R., Glória Gomes, M., Paula Falcão, A., & Marrero, M. (2021). Holistic model for the assessment of restoration projects of heritage housing. Case studies in Lisbon. *Sustainable Cities and Society*, 67(102742), 1–14.

<https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102742>

AM Arquitetos. (2024). *Espaço Gourmet finalizado* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/am.arquitetos/tagged/>

Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN) (2024). *Conjuntura da construção*. <http://www.aiccopn.pt/>

Autoridade para as Condições do Trabalho [ACT] (2024). *Trabalhador estrangeiro*. Portal ACT. <https://portal.act.gov.pt/Pages/trabalhador-estrangeiro.aspx>

Awodele, I. A., Adegboyega, A. A., Sofolahan, O., Adamu, A., & Saidu, K. J. (2020). Factors determining the marketing strategies of construction firms: construction professionals' perspective. *Independent Journal of Management & Production*, 11(3), 1070–1095. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1068>

Betts, M., Cher, L., Mathur, K., & Ofori, G. (2006). Strategies for the construction sector in the information technology era. *Construction Management and Economics*, 9(6), 509–528. <https://doi.org/10.1080/01446199100000039>

Bhat, T. G. (2015). A study on scope of service marketing. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 2(1), 624. <https://www.ijrar.org/papers/IJRAR19JJ559.pdf>

Booms, B.H., & Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association (pp. 47-51). IL.

Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: Review, critique, research agenda." *European*

Journal of Marketing. Casa Eficiente 2020. (2014). *Casa Eficiente 2020*.
<https://casaeficiente2020.pt/>

Castelo Construction. (2018, 20 de agosto). *Quem é a Castelo Construction?*

<https://www.casteloconstruction.info/2018/08/20/who-are-castelo-construction/>

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações* (13^a ed.). Elsevier.

Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. In *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing* (pp. 336–357). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016>

Comissão Europeia. (s.d.). *Importações na UE*.
https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/trade-non-eu-countries/import-eu_pt

Construir.pt. (2023). *Lisboa arranca com plano de 50M€ de investimento «de proximidade»*. Construir.
<https://www.construir.pt/2023/06/14/lisboa-arranca-com-plano-de-50me-de-investimento-de-proximidade>

Czinkota, M. R., Kotabe, M., Vrontis, D., & Shams, S. M. R. (2021). *Marketing Planning* (pp. 43–90). https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4_2

Da Gama, M. (2011). *Internacionalização de empresas de construção portuguesas: análise dos factores de sucesso e da gestão de risco em mercados emergentes* [Dissertação de mestrado em Engenharia Civil, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova.
<http://hdl.handle.net/10362/6155>

Direção-Geral das Atividades Económicas. (s.d.). *Digitalização*.
<https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/digitalizacao.aspx>

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). (2024). *Legislação Nacional – Segurança e Saúde no Trabalho*. <https://www.dgert.gov.pt/seguranca-e-saude-no-trabalho>

Dream Pools. (s.d.). *Página principal*. <https://www.dreampools.pt/pt/>

ePortugal. (2024). *Apoios financeiros públicos para empresas em Portugal*. <https://eportugal.gov.pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/apoios-para-empresas-em-portugal/apoios-financeiros-publicos-para-empresas-em-portugal>

Expresso. (2023, novembro 7). *Lisboa é o município com maior poder de compra*. <https://expresso.pt/economia/2023-11-07-Lisboa-e-o-municipio-com-maior-poder-de-compra-060e5e0d>

Eyvrigh, G. M. (2016). A review of marketing strategies. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(1), 77-83. https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD_VOL_6_1/5.pdf

Farinha, F., Bienvenido-Huertas, D., Duarte Pinheiro, M., Silva, E. M. J., Lança, R., José Oliveira, M., & Batista, R. (2021). Sustainable Competitiveness of Tourism in the Algarve Region. *Critical Stakeholders' Perception of the Supply Sector. Sustainability*, 13(11), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13116072>

Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2009). *Marketing para empreendedores e pequenas empresas*. Lidel.

Ferrel, O., & Hertzline, D. (2009). *Estratégia de marketing* (4ª ed.). Cengage Learning.

Global Market Insights. (2023). *Portugal Construction Market Size, Growth Analysis, 2023-2032*. Global Market Insights. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/portugal-construction-market>

Gomes, J., Dieguez, T., & Sousa, B. (2020, November 11-12). *Estratégia e competitividade no setor da construção civil: Um estudo aplicado ao norte de Portugal*. In *Proceedings of the International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour* (pp. 97-110). Aveiro, Portugal. <https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/article/view/24109/17506>

Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Editora Campus.

Gurel, E. (2017). Swot Analysis: A theoretical review . *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

Hassan, M., Ramish, M. S., Zakai, S. N., Dilshad, W. B., & Qureshi, M. A. (2022). A review of marketing mix and consumer behavior. *Periodicals of Social Sciences*, 2(2), 141-149.

https://www.researchgate.net/publication/370984791_A_Review_of_Marketing_Mix_and_Consumers_Behavior

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2018). Service marketing and quality strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 6(1), 182-196. <https://doi.org/10.21533/pen.v6i1.291>

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2019). Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, 11(04-Special Issue), 1436-1448. ISSN 1943-023X.

Horta, I., Kapelko, M., Lansink, A., & Camanho, A. (2016). O impacto da internacionalização e diversificação no desempenho da indústria da construção. *International Journal of Strategic Property Management*, 20, 172-183. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2015.1123201> .

Idealista. (2023). *Construção de habitações vai subir até 4,5% em 2023*. Idealista.

<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2023/01/06/56215-construcao-de-casas-vai-crescer-entre-1-5-e-4-5-em-2023#:~:text=Produ%C3%A7%C3%A3o%20em%20todo%20o%20setor,21.782%2C5%20milh%C3%B5es%20de%20euros.>

Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P. (s.d.). *Página inicial*. ePortugal.gov.pt. <https://eportugal.gov.pt/entidades/instituto-dos-mercados-publicos-do-imobiliario-e-da-construcao-i.p.-impic-i.p.->

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024a). *Página principal*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024b). O risco de pobreza da população desempregada foi cinco vezes o da população empregada – 2023.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=634242010&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2022, 23 de novembro). *Censos 2021 – Divulgação dos resultados definitivos*. (Versão corrigida em 06-01-2023). <https://www.ine.pt>

Isayev, J. (2023). The importance of the digital economy in the development of the construction industry. *E3S Web of Conferences*, 460, 1–9. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346003008>

Işoraitè, M. (2021). Marketing mix: Literature review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 5(6), 1586-1591. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd47665.pdf>

[Keller](#), K., & [Kotler](#), P. (2012). *Administração de Marketing* (14ª Edição). Prentice Hall.

Kharit, O. (2023). Strategy for introducing new technologies in construction: how to ensure business competitiveness. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 4(3), 58–64. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-9>

Koengkan, M., Fuinhas, J. A., Oliveira, F. P., Ursavaş, U., & Moreno, N. (2023). Building a Sustainable Future: How Eco-Friendly Homes Are Driving Local Economic Development in Lisbon Metropolitan Area. *Energies*, 16(13), 1–34. <https://doi.org/10.3390/en16134855>

Kotler, P. (2007). *Princípios de Marketing* (12 ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002) *Princípios de Marketing*. (3ª ed.). Prentice- Hall.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management: European Edition* (4ª eds.). Pearson.

Kumar C.R, S., & Praveena, K.B, (2023). SWOT Analysis. *International Journal of Advanced Research*, 11(09), 744–748. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584>

Kumar, A., Gawande, A., & Brar, V. (2021). *Marketing strategy*. Success Publications. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6662658>

Loredana, P. (2017). Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 71-78.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. (2011). *Marketing de serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia*

(7ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Luo, J., Pereira, R., Dias, A., & Iscte-Iul, L. (2020). Uma investigação empírica dos preços da habitação em Portugal (2004-18). *Journal of Reviews on Global Economics*, 9, 47-67. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2020.09.06>.

Luzio, J., & Lemke, F. (2013). Exploring green consumers' product demands and consumption processes: The case of Portuguese green consumers. *European Business Review*, 25, 281-300. <https://doi.org/10.1108/09555341311314825>.

Mall, A. (2019). Service marketing strategies in India. *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)*, 8(3,4), 24. <https://doi.org/10.5958/2279-0667.2019.00011.7>

Matos, B. (2015). *Marketing de serviços e a satisfação do cliente na empresa MedicineOne* [Dissertação de mestrado em Marketing e Comunicação, Escola Superior de Educação de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital Politécnico]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/17611>

Mihajlović, L., & Mihajlović, M. (2023). Digital Marketing in practice. *Science International Journal*, 2(4), 25–31. <https://doi.org/10.35120/sciencej0204025m>

Mokhtariani, M., Sebt, M. H., & Davoudpour, H. (2017a). Construction Marketing: Developing a Reference Framework. *Advances in Civil Engineering*, 2017, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2017/7548905>

Mokhtariani, M., Sebt, M. H., & Davoudpour, H. (2017b). Characteristics of the Construction Industry from the Marketing Viewpoint: Challenges and Solutions. *Civil Engineering Journal*, 3(9), 701–714. <https://doi.org/10.21859/cej-03097>

MOL Portugal. (s.d.). *MOL Portugal*. <https://www.molportugal.com/>

Monzón-Chavarrías, M., López-Mesa, B., Resende, J., & Corvacho, H. (2021). The nZEB concept and its requirements for residential buildings renovation in Southern Europe: The case of multi-family buildings from 1961 to 1980 in Portugal and Spain. *Journal of Building Engineering*, 34(101918), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2020.101918>

Naik, D. S. (2014). Service marketing strategies in present era of globalization.

International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 3(2), 202-209. <https://www.garph.co.uk/IJARMSS/Feb2014/19.pdf>

Naranjo, G., Pellicer, E., & Yepes, V. (2011). Marketing in the construction industry: State of knowledge and current trends. *Dyna*, 78(170), 245-253. <https://www.redalyc.org/pdf/496/49621159030.pdf>

Niu, W., Xu, Z., Liu, B., & Liu, C. (2023). Internationalization of the construction industry in the global value chain. *Technological and Economic Development of Economy*, 29(4), 1336–1352. <https://doi.org/10.3846/tede.2023.19426>

Nurhayati, S., & Abdurrahman, A. (2019). The Importance of Website in Business Promotion. *Proceedings of the Proceedings of the 1st International Conference on Informatics, Engineering, Science and Technology, INCITEST 2019*. Bandung, Indonesia (pp- 1–7). <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2019.2287937>

OCDE & CONFAGRI. (2023). *OECD Environmental Performance Reviews: Portugal 2023 Highlights*. https://www.confagri.pt/content/uploads/2023/03/OECD_EPR_Portugal_Highlights_2023.pdf

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*.

Pavićević, M., Pashayan, A., & Razaul Karim, M. (2020). Relevance of Social Media in Corporate World. *Proceedings of the 7th International Scientific Conference - FINIZ 2020* (pp. 142–147). <https://doi.org/10.17308/finiz-2020-142-147>

Portal das Finanças. (s.d.). *Código do IVA*.

https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/Pages/codigo-do-iva-indice.aspx

Portugal. (1999). *Decreto-Lei n.º 555/1999, de 16 de dezembro*. Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/555-1999-655682>

Portugal. (2006). *Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto*. Diário da República. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/163-2006-702818>

Portugal. (2012). *Lei n.º 20/2012*. Diário da República, 1ª série. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/20-516748>

Portugal. (2014). *Legislação consolidada: Lei n.º 31/2014*. Diário da República.

is Expected to Post 0.8% Growth in Real Terms this Year - Sector Market Size, Trend Analysis, and Forecasts, 2018-2022 & 2023-2027.

Research and Markets.

<https://www.businesswire.com/news/home/20231103047779/en/Portugal-Construction-Industry-Report-2023-Market-is-Expected-to-Post-0.8-Growth-in-Real-Terms-this-Year---Sector-Market-Size-Trend-Analysis-and-Forecasts-2018-2022-2023-2027---ResearchAndMarkets.com>

Rodrigues, D. B., Muradian, M. B. de A., & Campomar, M. C. (2015). A análise da situação no plano de marketing: Comparando abordagens. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, 4(2), 49-58. <https://doi.org/10.4025/rimar.v4i2.26225>

Rustamovna, F. M., & Annamuradovna, F. S. (2016). The significance of SWOT analysis in marketing planning. *World Science*, 2(2), 36-37. <https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/view/864/847>

Sabbagh, F. (2021). Email Marketing: The Most Important Advantages and Disadvantages. *Indian Journal of Data Communication and Networking*, 1(3), 32–40. <https://doi.org/10.37940/ijdcn.B7007.071321>

Saleh, S. A., Hussain, F., Saud, M. B. B., & Isa, M. A. M. (2015). Strategic marketing & competitive analysis of Malaysian medical tourism industry. *International Journal of Business, Economics and Law*, 6(2), 30-47. https://ijbel.com/wp-content/uploads/2015/05/Bus22_KLIBEL6_Bus22_p6Wt2GzC7Z_D22.pdf

Sayed, I. (2023). Email Marketing – Role in improving customer retention rates. *EPR International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 97–99. <https://doi.org/10.37713/epra12712>

Sequera, J., & Nofre, J. (2020). Touristification, transnational gentrification and urban change in Lisbon: The neighbourhood of Alfama. *Urban Studies*, 57, 3169 - 3189. <https://doi.org/10.1177/0042098019883734>.

Shlepneva, T. O., & Maletina, T. A. (2021). Marketing in construction, as a systematic approach to managing the activities of a construction organization. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 751(1), 1–10. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/751/1/012176>

Shtal, T. V., Buriak, M. M., Amirbekuly, Y., Ukubassova, G. S., Kaskin, T. T., & Toiboldinova, Z. G. (2018). Methods of analysis of the external environment of

business activities. *Revista Espacios*, 39(12), 1-22.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/a18v39n12p22.pdf>

Silva, H. (2022). *The internationalisation of portuguese companies : Bial's case in South Korea* [Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/38727>

Sousa, F. (2010). *Otimização de métodos de escolha de materiais com base no desempenho sustentável* [Tese de mestrado integrado em Engenharia Civil. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto]. Repositório Aberto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/59127>

Sultana, A. (2019). Role of services in marketing. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(1), 10-13.
<https://www.marketingjournal.net/article/view/3/1-1-3>

The Chartered Institute of Marketing (2015). *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it work*. CIM. <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>

The Portugal News. (2023). *Antevisão e Retrospectiva do Mercado Imobiliário 2023 e 2024: Tendências e Desafios*. The Portugal News.

<https://www.theportugalnews.com/pt/noticias/2024-01-07/antevisao-e-retrospectiva-do-mercado-imobiliario-2023-e-2024-tendencias-e-desafios/84827>

Themba, O. S., Razak, N., & Sjahruddin, H. (2019). Increasing customers' loyalty: The contribution of marketing strategy, service quality, and customer satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(2), 1-15. <https://doi.org/10.14738/abr.72.6114>

Tomlinson, T. (2017). Building a Company Site. Em *Beginning Drupal 8* (pp. 209–230). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4302-7781-8_20

Utama, W. P., Chan, A. P., Sesmiwati, S., Ahmad Khan, H. Z., & Gan, R. (2019). Internationalization of Construction Enterprises: An Overview of Motivation. *International Journal of Technology*, 10(1), 36–46.
<https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i1.1558>

Vida Imobiliária. (2023). *Algarve: procura de casas é sete vezes superior à nova oferta*. Vida Imobiliária. <https://vidaimobiliaria.com/noticias/habitacao/algarve-procura-casas-sete-vezes-superior-nova-oferta/>

Vida Imobiliária. (2024, agosto 27). *Lisboa tem mais 4500 casas em construção*,

aponta estudo.<https://vidaimobiliaria.com/noticias/habitacao/lisboa-tem-mais-4500-casas-construcao-aponta-estudo/>

VND. (s.d.). *VND - Home*. <https://vnd.pt/>

Wang, X. (2023). The effect of service marketing mix (7Ps) on purchase intention in the script killing industry. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 4(2), 57-62. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v4i2.12087>

Ye, M., Lu, W., Flanagan, R., & Ye, K. (2018). Diversification in the international construction business. *Construction Management and Economics*, 36(6), 348–361. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1388530>

Zainon, N., A. Rahim, F., & Salleh, H. (2011). The Information Technology Application Change Trend: Its Implications for the Construction Industry. *Journal of Surveying, Construction & Property*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.22452/jscp.vol2no2.2>