



FEUC

Faculdade de Economia Universidade de Coimbra



PROFESSOR ORIENTADOR: **Filipe Coelho**

ESTUDANTE: **Sara Alexandra Rodrigues Rosa**

CURSO: **Mestrado em Gestão**

Plano de Marketing



RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

EMPRESA: **HiperClima, S.A.**

SUPERVISOR DA EMPRESA: **José Óscar Araújo**

ÁREA: **Marketing**

DATA DE INÍCIO: **02/03/2009**

DATA DE CONCLUSÃO: **20/07/2009**

Coimbra

2009

Índice:

| | |
|---|-----------|
| <i>Introdução</i> | <i>1</i> |
| <i>Parte I: Enquadramento</i> | <i>3</i> |
| 1 Marketing e o Plano de Marketing | 3 |
| 1.1 Marketing | 3 |
| 1.2 Marketing de Serviços | 4 |
| 1.3 Plano de Marketing | 5 |
| 1.3.1 Introdução ao Plano de Marketing | 5 |
| 1.3.2 Conteúdo do Plano de Marketing | 9 |
| 1.4 Marketing Estratégico | 11 |
| 2 A Empresa | 12 |
| 2.1 Identificação | 12 |
| 2.2 Historial | 12 |
| 2.3 Organograma | 14 |
| 2.4 Missão | 14 |
| 2.5 Descrição do Local | 14 |
| 3 Climatização | 16 |
| <i>Parte II: Plano de Marketing</i> | <i>18</i> |
| 1 Situação actual | 18 |
| 1.1 Auditoria Externa: análise da atractividade do ambiente | 18 |
| 1.1.1 Tendências do Mercado | 18 |
| 1.1.2 Comportamento dos compradores | 21 |
| 1.1.3 Estrutura Concorrencial | 24 |
| 1.1.3.1 A nível nacional | 26 |
| 1.1.3.2 A nível regional | 29 |
| 1.1.4 Situação Macro Ambiente | 31 |
| 1.2 Auditoria Interna: análise da competitividade | 37 |
| 1.2.1 Situação da empresa | 37 |
| 1.2.1.1 Recursos Humanos | 37 |
| 1.2.1.2 Recurso Financeiros | 39 |
| 1.2.1.3 Recursos Organizacionais | 41 |
| 1.2.2 Fornecedores | 43 |
| 1.2.3 Clientes | 44 |
| 1.2.4 Situação competitiva | 45 |
| 1.2.4.1 A nível nacional | 45 |
| 1.2.4.2 A nível regional | 46 |
| 1.2.4.3 Apreciação dos clientes | 46 |
| 1.2.5 Situação do produto | 47 |
| 1.2.5.1 Produtos Oferecidos | 47 |
| 1.2.5.2 Marcas de artigos comercializadas | 49 |
| 1.2.5.3 Serviços associados | 50 |
| 1.2.6 Situação da distribuição | 53 |
| 1.2.7 Situação da comunicação | 53 |
| 1.2.7.1 Internet | 54 |
| 1.2.7.2 Propaganda | 54 |
| 1.2.7.3 Comunicação no ponto de venda | 56 |
| 1.2.7.4 Políticas de Fidelização | 56 |
| 1.2.8 Situação da política de preços | 57 |
| 1.3 Análise SWOT | 58 |
| 1.3.1 Forças | 58 |
| 1.3.2 Fraquezas | 58 |
| 1.3.3 Oportunidades | 58 |
| 1.3.4 Ameaças | 58 |
| 2 Objectivos | 59 |
| 2.1 Objectivos Financeiros | 59 |

| | | |
|----------|-----------------------------------|-----------|
| 2.2 | Objectivos Comerciais | 59 |
| 2.3 | Objectivos de Marketing | 59 |
| 3 | Estratégia de Marketing | 60 |
| 3.1 | Alvo | 60 |
| 3.2 | Posicionamento | 60 |
| 3.3 | Marketing-Mix e Programa de Acção | 60 |
| 3.3.1 | Produto/Serviço | 60 |
| 3.3.2 | Distribuição | 61 |
| 3.3.3 | Comunicação | 61 |
| 3.3.4 | Preços | 63 |
| 4 | Avaliação e Controlo | 64 |
| | <i>Conclusão</i> | <i>65</i> |
| | <i>Anexos</i> | <i>67</i> |
| | <i>Bibliografia</i> | <i>82</i> |

Agradecimentos

Os meus agradecimentos dirigem-se a todos aqueles que contribuíram directa e indirectamente para o bom funcionamento do meu estágio. Este significou o fim de um ciclo e início de outro. E deste modo, quero aqui expressar o meu apreço, para com as pessoas que contribuíram para o fim desse ciclo.

Quero agradecer à minha Família e ao meu Namorado que sempre me apoiaram em tudo, dando-me força e a motivação necessária.

Agradeço aos Colegas e Amigos do curso pelo companheirismo e amizade, pela parceria e troca de vivências que contribuíram para definir a minha forma de pensar.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Filipe Coelho, pelo apoio e interesse demonstrado, bem como pelas críticas e sugestões apresentadas que contribuíram para o enriquecimento do meu trabalho.

Igualmente agradeço aos meus Professores do curso de Gestão que contribuíram com os seus conhecimentos para a minha formação.

Indispensável agradecimento à HiperClima pela disponibilidade, atenção e empenho demonstrado em ajudar na concepção deste trabalho. Principalmente ao meu supervisor na empresa, Dr. Óscar Araújo pela disponibilização de um conjunto de dados essenciais para prossecução deste trabalho. Ao Paulo Cruz, ao Eng.º Narciso, à D. Manuela e à D. Maria José pela disponibilidade e paciência demonstrada. Bem como, e não menos importantes, a outros colaboradores da HiperClima com quem me relacionei e que me mostraram grande companheirismo, simpatia e espírito de inter-ajuda, contribuindo assim para que a minha passagem na empresa resultasse também numa aprendizagem a nível de humano.

Muito Obrigada!

Abreviaturas

| Sigla | Descrição |
|-----------------|--|
| A | |
| ADENE | Agência para a Energia |
| AFIQ | Associação de Fabricantes e Importadores de Aparelhos de Queima |
| APCER | Associação Portuguesa de Certificação |
| APIRAC | Associação Portuguesa da Indústria da Refrigeração e ar condicionado |
| APISOLAR | Associação Portuguesa da Indústria Solar |
| ATC | Aconselhamento Técnico Comercial |
| C | |
| CAE | Classificação das Actividades Económicas |
| D | |
| DGGE | Direcção-Geral de Geologia e Energia |
| F | |
| FIL | Feira Internacional de Lisboa |
| I | |
| IAPMEI | Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento |
| ICE | Indicador de Clima Económico |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| P | |
| PME | Pequena e Média Empresa |
| PNAEE | Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética |
| Q | |
| Quercus | Associação Nacional de Conservação da Natureza |
| S | |
| SA | Sociedade Anónima |
| SAT | Serviço de Assistência Técnica |

Introdução

Este trabalho intitulado – Plano de Marketing HiperClima – Central de Distribuição Térmica de Portugal, S.A., visa responder a uma exigência curricular para a obtenção do grau de Mestrado do curso de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Para poder elaborar este trabalho, ao longo de cinco meses fiz um estágio curricular, na área de Marketing, na empresa acima referida. Durante o meu estágio fiz um conjunto de actividades que, para além de atingir os objectivos concretos que me foram propostos pela empresa, contribuíram para a elaboração do plano de marketing da mesma.

No decurso do estágio desenvolvi as actividades:

- ✓ Segmentação de produtos;
- ✓ Inquérito sobre a satisfação dos colaboradores;
- ✓ Inquérito sobre a satisfação dos clientes;
- ✓ Remodelação na base de dados para a prestação de serviços de assistência técnica ao consumidor final.

Estas actividades proporcionaram-me conhecer melhor a empresa, contribuir para a sistematização das práticas de gestão na mesma, e assim pude sugerir algumas alterações que espero serem alvo de análise pela direcção desta. As actividades que eu desenvolvi encontram-se de alguma forma reflectidas no plano de marketing que elaborei.

Em tempos de mudanças, inovação constante de produtos, concorrência e clientes cada vez mais exigentes, as empresas encontram-se frente a um ambiente cada vez mais competitivo. Actualmente pode-se considerar que as empresas bem sucedidas estão com o foco voltado para o mercado, direccionando os seus objectivos no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes.

Verifica-se que uma empresa com planeamento estratégico definido aliado a um plano de marketing pode adquirir benefícios e diferenciar-se no mercado obtendo assim resultados mais positivos. O desenvolvimento do plano de marketing na empresa HiperClima – Central de Distribuição Térmica, S.A., empresa que actua há mais de dezasseis anos no sector de climatização, vem a ser de essencial importância devido ao surgimento de novas empresas, crescimento de outras já existentes e principalmente ao surgimento de novas oportunidades de negócio neste sector. Com um plano de marketing a empresa, poderá diferenciar-se e destacar-se da concorrência e ter uma maior participação no mercado.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte faz-se um enquadramento do trabalho, onde num primeiro ponto são desenvolvidos conceitos tidos como básicos, nomeadamente marketing, marketing de serviços, plano de marketing e marketing estratégico; num segundo ponto dá-se a conhecer a empresa e num terceiro ponto esclarece-se o que se entende por sector da climatização.

A segunda parte contém o estudo e elaboração de uma proposta de um plano de marketing para a empresa HiperClima, S.A. O plano de Marketing será estruturado em cinco pontos, no primeiro a Análise da Situação, onde se fará uma análise externa e interna para assim avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição actual e potencial da empresa dentro deste contexto. Num segundo ponto fixar-se-ão os objectivos da empresa. Num terceiro, elaborar-se-á a Estratégia de Marketing onde são definidos os segmentos alvo, posicionamentos, o marketing mix e o Programa de Acção (onde se estabeleceram prazos, custos e responsabilidades). Por último, num quarto ponto, o Controlo e Avaliação, que é uma forma de monitorar o

desenvolvimento do plano, o que permitirá verificar que a estratégia elaborada é implementada correctamente e de perceber quais os aspectos a melhorar.

Por fim, surgiram as conclusões extraídas do trabalho e algumas sugestões para o melhoramento do desempenho da empresa neste sector.

Parte I: Enquadramento

1 Marketing e o Plano de Marketing

1.1 Marketing

O marketing é uma palavra muito conhecida nos dias de hoje. É acima de tudo uma ferramenta poderosa no mundo em que nos encontramos.

KOTLER (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento económico da empresa e da sociedade. O marketing estimula a pesquisa e ideias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. **LAMBIN (2000)** afirma que o marketing é um conjunto de actividades operadas por organizações e também um processo social. Para o mesmo autor, marketing compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam e também consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem pagar.

Contudo, as definições de marketing são as mais variadas, há autores que focam determinada perspectiva e outros mesmo que se complementam, uma vez que é difícil definir marketing na sua plenitude, já que este conceito tem se vindo a adaptar à evolução dos tempos, à sociedade, nomeadamente às suas exigências. Mas o marketing será sempre, simultaneamente, um sistema de pensamento e um sistema de acção. Na definição oferecida pela American Marketing Association, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (**KOTLER, 2000**). Philip Kotler tem algumas outras definições interessantes:

- “O marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda.” (pág. 36)
- “Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores.” (pág. 10)
 - “Marketing é a função empresarial que identifica as necessidades e os desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e o seu potencial de rentabilidade, especifica que os mercados-alvo serão melhor atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados seleccionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.” (pág. 11)

No foco do conceito, sobressai em primeiro lugar o objecto ou razão de ser do marketing: a troca. O conceito de marketing tem na sua essência a transacção, com o envolvimento de duas partes, que de forma voluntária fazem a troca de valores através da comunicação, com o intuito de satisfazerem as suas necessidades e os seus desejos.

Muitas pessoas quando pensam em marketing associam apenas a sua parte mais visível, a propaganda, mas marketing, definitivamente, não é propaganda, ou pelo menos, não só propaganda. Propaganda é somente uma parte do marketing. A propaganda faz sim parte de um conjunto de ferramentas de marketing, usadas para atingir o mercado.

O marketing não é apenas destinado a produtos tangíveis, mas também se aplica a serviços ou ideias, assim a sua aplicação estende-se a muitos aspectos da sociedade e daí a importância cada vez maior que é dada a esta ferramenta indispensável nos dias de hoje. Em suma, o marketing é um tema muito abrangente e pode-se considerar que sem este seria muito difícil vingar no mundo competitivo dos negócios, onde a comercialização de produtos e ideias ocupa um papel importante.

1.2 Marketing de Serviços

Na opinião de **KOTLER (1986)**, serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

O marketing de serviços é o marketing directamente ligado a serviços entregues ao consumidor que não resultam na posse de um produto. Por exemplo, estaria incluído no conceito de serviços o atendimento ao público por parte de uma instituição, consultadoria de algum tipo, serviços bancários, assistência técnica a um produto, etc. Neste caso existe uma grande interacção entre o fornecedor do serviço e o próprio cliente. Como tal é necessário haver um estudo adequado junto ao consumidor dos serviços que são procurados (serviços mais solicitados, que serviços são solicitados), como devem ser entregues (pessoalmente, por telefone, por internet, etc.) e quaisquer outros aspectos considerados importantes para a satisfação do cliente (velocidade de atendimento, horário de atendimento, facilidade de acesso das instalações, aparência das instalações, etc.). Após isto, é necessário o planeamento, manutenção e melhoramento da entrega de serviços, quer em quantidade (número de clientes, número de instalações físicas onde o serviço pode ser entregue, funcionários disponíveis de forma a acelerar a entrega de serviço, etc.) quer em qualidade, sabendo o que é que os diferentes tipos de clientes pretendem, quais as dificuldades que encontraram e corrigindo, dando formação profissional adequada aos fornecedores do serviço, no fundo interagindo com o cliente para saber quais são as suas necessidades e desejos, sendo ao mesmo tempo inovador e apelativo nas novas formas criadas para entregar o serviço ao cliente.

A natureza de um serviço apresenta características que devem ser entendidas para a compreensão de suas particularidades. Para **KOTLER (1986)**, os serviços possuem quatro características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico, são elas:

- ✓ **Intangibilidade:** refira-se que os serviços são intangíveis, uma vez que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados, o que leva os consumidores a procurarem sinais da qualidade do serviço para reduzir essa incerteza, com base na localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos;
- ✓ **Inseparabilidade:** ao contrário dos bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos e mais tarde consumidos, geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A interacção fornecedor-cliente é uma característica do marketing de serviços, já que o cliente está presente enquanto o serviço é produzido, podendo ambos afectar o resultado final do serviço;
- ✓ **Variabilidade:** os serviços dependem de quem os executa, bem como do lugar onde são executados, por isso são altamente variáveis. Geralmente os consumidores de serviços estão conscientes dessa variabilidade, o que os leva a informar antes de escolher o seu fornecedor. Da parte das empresas existem providências que podem ser tomadas em relação ao controle de qualidade: como investir na formação do pessoal, padronizar o processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações o que possibilita detectar os pontos fracos do serviço e poder corrigi-los;
- ✓ **Perecibilidade:** os serviços não podem ser guardados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a procura é estável. Mas quando a procura é instável, surgem problemas difíceis. Para combater este facto utilizam-se vários processos de forma a uniformizar a procura.

1.3 Plano de Marketing

1.3.1 Introdução ao Plano de Marketing

O plano de marketing é uma ferramenta essencial para a definição de estratégias a adoptar para que os objectivos sejam realizáveis, assim como quantificar os custos necessários para a obtenção desses mesmo objectivos de forma a ter consciência do posicionamento da empresa face ao mercado concorrencial e como obter vantagens competitivas nesse mesmo mercado.

É uma ferramenta de extrema relevância que se destina a resumir a avaliação da situação actual de marketing no plano interno e externo da empresa e realizar um planeamento quanto a acções futuras, visando o seu desenvolvimento. Este plano pode ser entendido como um processo de quantificação de custos e proveitos estimados pela empresa para implementação de uma dada estratégia com vista a alcançar determinados objectivos previamente definidos pela organização.

Tendo em conta que o princípio fundamental do marketing é a satisfação das necessidades dos clientes actuais e potenciais, o planeamento torna-se imprescindível para alcançar o sucesso. Por isso, a criação do plano de marketing tem como objectivo principal orientar as estratégias das empresas bem como instituições interessadas em ganhar maior eficiência e efectividade nas actividades orientadas para o marketing.

Segundo **HELPER e MAGRO (1996)**, o plano de marketing é o documento escrito que, com base nos objectivos comerciais da empresa, específica, para um dado período de tempo, a política comercial de conjunto.

Planear é ...

...tomar decisões antecipadamente (**LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO e RODRIGUES, 2004**).

...tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões, em vez de as tomar sucessivamente uma após outra (**LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO e RODRIGUES, 2004**).

...tomar decisões de uma maneira formal (**LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO e RODRIGUES, 2004**).

...decidir no presente o que fazer no futuro (**KOTLER, 1986**).

O plano de Marketing é um instrumento de comunicação e de controlo bastante útil, uma vez que nos pode fornecer informações extremamente importantes para obtermos vantagens competitivas no mercado, nomeadamente informações como a detecção de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Também permite promover uma gestão por objectivos assim como uma antecipação das decisões a tomar, ou seja, basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis de forma a preparar correctamente acções a realizar, para que o aparecimento de eventuais erros seja reduzido tanto quanto possível. O plano de marketing faz com que conheçamos os nossos colaboradores, assim como o que esperamos alcançar e de que forma lá chegar através da nossa forma de actuar no mercado previamente planeada.

Segundo **KOTLER (1986)**, o planeamento formal resultará em diversos benefícios reais para qualquer empresa que procure crescer e prosperar num ambiente que está em constante mudança. O uso do planeamento:

- ✓ Encoraja o hábito de pensar com antecedência;
- ✓ Leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa;
- ✓ Leva ao desenvolvimento de padrões de desempenho para controlo;
- ✓ Faz com que a empresa torne os seus objectivos e políticas mais nítidos;
- ✓ Faz com que a empresa esteja melhor preparada para os acontecimentos imprevistos;
- ✓ Torna mais vívida a participação dos executivos nas suas actividades inter-reagentes.

LAMBIN (2000) sugere um conjunto de objecções normalmente apresentadas como inibidoras da aceitação do planeamento formal. Uma *primeira* objecção relaciona-se com a falta de informação. Nesse caso, uma análise mais aprimorada de situações concretas revela que o problema advém do excesso de informações ou da falta de análise profunda das informações disponíveis. Um sistema de informações de marketing, que permite acompanhar continuamente os movimentos da concorrência, do mercado e das demais forças e entidades do ambiente externo, figura como um requisito indispensável ao gestor, independentemente da presença ou não de um sistema de planeamento formal (**LAMBIN, 2000**).

Uma *segunda* objecção, identificada pelo autor, refere-se à precariedade, fragilidade, ou até mesmo futilidade das previsões. Os argumentos que dão sustentação a essa objecção dizem respeito ao facto de que as decisões estratégicas são tomadas cada vez com maior frequência em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo incontrollável. Isto significa que o estratega tende a basear-se fortemente na subjectividade e em grau menor na objectividade que caracteriza o processo de previsão em ambientes estáveis.

LAMBIN (2000) contrapõe a esses argumentos o facto de que a previsão não é um fim em si mesma; ela contribui apenas para o delineamento de um cenário, podendo ser considerada um meio facilitador da tarefa de pensar sobre o que poderia ocorrer em um ambiente dinâmico, incerto e incontrollável. A previsão deve ser interpretada como um instrumento que aumenta a sensibilidade, a vigilância e, principalmente, a capacidade de reacção. Esse objectivo é alcançado, ainda que as acções estabelecidas no plano não se concretizem, e que certas suposições concernentes ao cenário não se verifiquem.

Uma *terceira* objecção prende-se à rigidez do plano e a uma concepção autoritária e formal do plano e do planeamento. Assim, uma empresa, ao colocar o plano em acção, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis. Como contra-argumento pode-se afirmar que um plano é concebido exactamente para aumentar a flexibilidade de reacção, graças a uma interpretação rápida das alterações observadas. Isso significa que nenhum plano deve ser considerado um produto final, e que os dirigentes devem estar abertos à possibilidade e até à inevitabilidade de revisão ao longo do período coberto pelo horizonte de planeamento determinado.

Quando não se tem um planeamento de marketing, os problemas que poderemos encontrar são (**MCDONALD, 2004, pág. 59**):

- Oportunidades perdidas de lucro;
- Números sem sentido em planos de longo prazo;
- Objectivos irrealistas;
- Falta de informações accionáveis de mercado;
- Disputa inter-funcional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Confusão de pricing;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controlo do negócio.

Segundo **McKENNA (1990)**, no seu livro “Novas Estratégias de Marketing”, os concorrentes intangíveis são a principal razão pela qual os planos de marketing falham. Tais concorrentes implicam maneiras de pensar e maneiras de encarar o mundo. “*Se as empresas conseguem haver-se com esses concorrentes, têm de ter êxito – independente do que quer que façam as outras empresas da indústria*” (pág. 143). Assim, a autora identificou o que considera serem os dez concorrentes intangíveis com que todas as empresas se defrontam, seja qual for a indústria em que estejam. São eles:

- 1º Concorrente: a mudança
- 2º Concorrente: a resistência à mudança
- 3º Concorrente: o conhecimento público do produto
- 4º Concorrente: a mente do cliente
- 5º Concorrente: a mentalidade utilitária
- 6º Concorrente: a mentalidade das grandezas
- 7º Concorrente: cadeias quebradas
- 8º Concorrente: o conceito do produto
- 9º Concorrente: coisas que atacam pela calada
- 10º Concorrente: você próprio

1º Concorrente: a mudança

A nossa sociedade encontra-se num perpétuo estado de mudança. As empresas mudam...As indústrias mudam...Os produtos mudam...Os canais de distribuição mudam...Os assuntos mudam...Estas mudanças são uma importante força competitiva. *“As empresas que se mantêm cegas às mudanças estão condenadas...A história dos negócios está cheia de exemplos de empresas que não se aperceberam das mudanças no mercado, e que pagaram por isso um alto preço. Durante anos, as empresas americanas fabricantes de automóveis ignoraram a procura crescente de carros pequenos. No entanto, as empresas japonesas estavam na mesma onda do mercado em mudança e roubaram rapidamente uma quota de mercado aos seus rivais americanos.”* (pág. 145). Assim, segundo a autora os directores de marketing poderão fazer duas coisas para competir com tal concorrente: primeiro devem pôr constantemente em causa as suas suposições e em segundo têm de manter os ouvidos bem abertos (*“Têm de auscultar o mercado, viver com ele, trabalhar com ele”* (pág. 146)).

2º Concorrente: a resistência à mudança

Por vezes as empresas reconhecem que se estão a dar mudanças no mercado, mas mesmo assim não reagem. De acordo com a autora o que torna as empresas resistentes à mudança é por vezes a burocracia, mas outras vezes acontece simplesmente porque as pessoas têm receio e sentem-se intimidadas pelas coisas novas. Um exemplo dessa resistência aconteceu com a Intel. *“A Intel teve a oportunidade de entrar para os computadores pessoais bastante mais cedo. Vários profissionais de marketing da Intel visitaram um dos primeiros projectistas de computadores pessoais algures em meados dos anos setenta. Quando voltaram declararam: «Uma molhada de hobbyists. Aquilo nunca terá mercado que se veja.»* (pág. 147)

3º Concorrente: o conhecimento público do produto

Um cliente mal informado satisfaz-se com facilidade...mas presentemente já não se encontram clientes mal informados. De acordo com McKENNA, para terem êxito, as empresas têm de fazer com que esse conhecimento crescente dos seus produtos se transforme de obstáculo em vantagem. *“Em vez de lutar contra um público céptico e crítico, deviam aprender com ele. Deviam extrair informações dos clientes, e depois ajustar os seus produtos e estratégias de forma a satisfazer as necessidades do mercado.”* (pág. 149)

4º Concorrente: a mente do cliente

“Conquistar a mente do cliente é o desafio primordial do marketing. Às vezes a mente do cliente pode agir como obstáculo ao êxito.” (pág. 150) As decisões do cliente são influenciadas por factores intangíveis, tais como a imagem de qualidade, apoio e liderança. A autora aconselha as empresas a tentarem compreender os fantasmas psicológicos e os factores de encorajamento que influenciam a mente do cliente, de forma a utilizar factores psicológicos em seu benefício.

5º Concorrente: a mentalidade utilitária

O que é bom para a produção nem sempre é bom para o marketing. As empresas que encaram os seus produtos como utilidades vão ter cada vez mais dificuldades em competir, especialmente em mercados em evolução. As empresas que vendem utilidades só podem atrair clientes mantendo os preços baixos. Uma estratégia de marketing que dependa de uma mentalidade

utilitária pode ser fatal. Um automóvel, por exemplo, não é apenas quatro rodas e um motor. Os fabricantes podem diferenciar os seus automóveis posicionando-os, por exemplo, uns como símbolo de posição social, outros com símbolo de performance, ainda que os produtos em si sejam bastante semelhantes. Para fugir à mentalidade utilitária, segundo a autora, as empresas têm de encarar os seus produtos como soluções para problemas e depois vendê-los nessa base ou ainda mesmo que uma empresa fabrique produtos utilitários, pode diferenciar os seus produtos por meio da assistência, apoio ou mercado a que eles são dirigidos. (pág. 152-144)

6º Concorrente: a mentalidade das grandezas

Segundo a autora, estudo após estudo demonstra que as pequenas empresas são mais inovadoras e produtivas do que as grandes empresas. À medida que as empresas crescem e se transformam em grandes empresas, a maioria delas vai enfrentar os mesmos problemas das outras grandes empresas. Tornam-se menos criativas e menos dinâmicas. *“À medida que as empresas crescem tornam-se mais relutantes em correr riscos... À medida que uma empresa em expansão vai acrescentando novas comissões e novos níveis de burocracia, vai-se tornando mais lenta a aperceber-se de novas oportunidades no mercado e a reagir às mudanças do mercado.”* (pág. 155-156) Uma das maneiras de evitar a mentalidade das grandezas é manter grupos de projecto com espírito empreendedor dentro da empresa, outra maneira importante é evitar a compartimentação na organização da empresa.

7º Concorrente: cadeias quebradas

O mundo dos negócios esta cheio de cadeias e ligações. Processos e produtos encontram-se ligados uns aos outros numa grande cadeia que acaba por ligar empresas a clientes. Não há problema nem decisão de negócios que seja isolado ou absolutamente independente. Uma cadeia produto-cliente começa com o projecto de planeamento do produto, tendo como outros elos de ligação o desenvolvimento do produto, fabrico, marketing, vendas, distribuição, apoio ao produto, assistência e como elo final o cliente. O problema é que aquilo que uma empresa faz numa das fases do processo pode afectar muito outras fases, nomeadamente conseguir atingir o objectivo primordial da cadeia – servir o cliente. Assim as empresas têm de manter ligações fortes entre os elos. *“Os diferentes departamentos têm de conversar uns com os outros e de trabalhar uns com os outros.”* (pág. 157-158)

8º Concorrente: o conceito do produto

“Ao desenvolverem as suas estratégias de marketing e posicionamento, as empresas têm de considerar e antecipar todos os novos concorrentes e competidores.” (pág. 161) Não se podem limitar ao conceito de produto porque serão sem dúvida ignorados pelo mercado. Um exemplo clássico: *“Se os caminho-de-ferro se tivessem considerado «empresas de transporte», em vez de empresas de caminhos-de-ferro, poderiam ter avançado para o ramo da aviação. Em vez disso, as empresas de caminhos-de-ferro agarraram-se ao seu limitado conceito de produto e viram as novas empresas de aviação roubar-lhes o negócio.”* (pág. 160)

9º Concorrente: coisas que atacam pela calada

Novas tecnologias, novas empresas, novas aplicações, tudo isto pode abalar uma indústria muito rapidamente. A estes acontecimentos inesperados a autora chama «coisas que atacam pela calada». A principal razão disso é a velocidade na inovação tecnológica. *“Não existe maneira de as empresas evitarem os ataques pela calada. Mas podem preparar-se para eles. Podem manter-se humildes, esperar o inesperado, e reagir rapidamente quando ocorre o inesperado. Têm de compreender que não há empresa que seja grande demais, nem indústria de demasiado capital intensivo, para estar protegida da devastação provocada pela inovação tecnológica.”* (pág. 162-162)

10º Concorrente: você próprio

É o concorrente mais difícil de todos. *“As máquinas não competem, mas as pessoas sim.”* Há muitas maneiras de as pessoas acabarem a competir com elas próprias: quando as pessoas subestimam as suas ideias, quando acham que têm sempre razão, quando acham que nunca

falham, quando são incapazes de ouvir, quando são incapazes de mudar, quando são incapazes de experimentar. As pessoas devem manter-se abertas ao pensamento criativo e descobrir oportunidades do mercado e aproveitá-las. (pág. 162-163)

KOTLER (1986) analisou no decorrer da sua vida vários planos de marketing e argumenta que os profissionais que o confeccionam cometem muitos erros, uma vez que os objectivos e os orçamentos são impraticáveis além dos planos estarem repletos de cifras do passado com controlos inadequados. Logo é importante que os objectivos sejam específicos, mensuráveis, realísticos, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e por quem cabe a responsabilidade de os atingir.

Mas há também barreiras encontradas nas empresas quando o assunto é planeamento de marketing (**MCDONALD, 2004, pág. 57**):

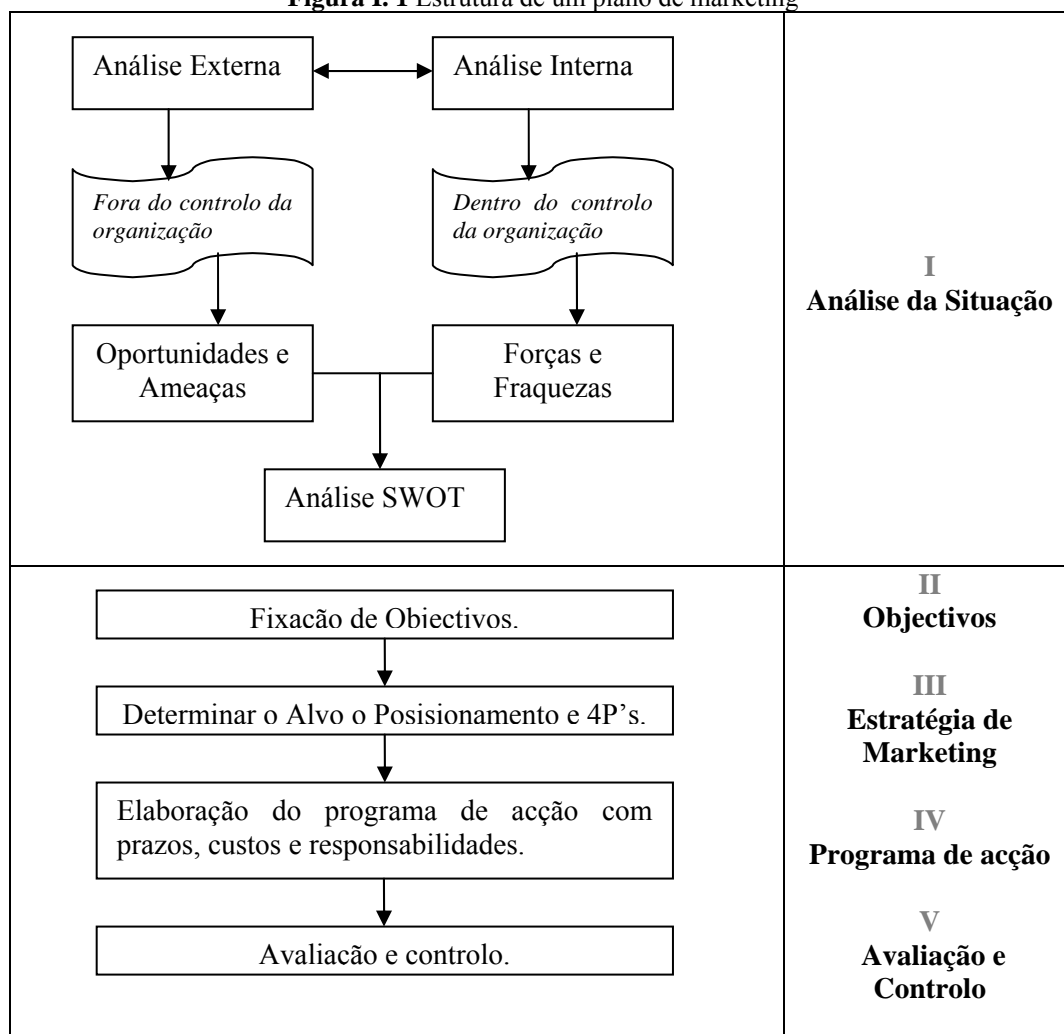
- Fraco apoio do conselho director;
- Falta de um plano para o planeamento;
- Confusão sobre os termos de planeamento;
- Números no lugar de objectivos e estratégias de marketing por escrito;
- Muito detalhe, muito à frente;
- Ritual que acontece uma vez por ano.

O plano de marketing tem como objectivo manifestar com clareza, as opções escolhidas pela empresa na elaboração de sua estratégia de marketing de forma a assegurar o seu desenvolvimento no médio e longo prazo, traduzindo as decisões originadas da análise em acções (**LAMBIN, 2000**).

O plano oferece uma visão comum do futuro, serve como um instrumento de coordenação entre as diversas funções da empresa e permite manter uma coerência entre os objectivos. O planeamento focaliza as acções prioritárias como também permite analisar se os objectivos estabelecidos estão sendo realizados e qual está sendo a performance dos indivíduos envolvidos na busca de tais objectivos. Por fim permite uma organização e uma gestão mais rigorosa fundadas em procedimentos, orçamentos e projectos previstos.

1.3.2 Conteúdo do Plano de Marketing

Quanto à formalização do plano de marketing, é vasto o universo de formatos encontrados nas bibliografias disponíveis. É necessário ter atenção na hora da escolha de um modelo de plano de marketing, pois é importante escolher um plano que focalize esforços de marketing da empresa num mercado-alvo bem definido e que considere os efeitos do ambiente externo. É apresentado de seguida, **Figura I. 1**, uma possível estrutura de um plano de marketing que é uma conjugação de vários autores.

Figura I. 1 Estrutura de um plano de marketing

I Análise da Situação

Permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição actual e potencial da empresa dentro deste contexto. Assim, o objectivo desta fase do plano é perceber como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis. O diagnóstico vai ser feito a três níveis: mercado, concorrência e empresa.

A conclusão do diagnóstico externo e interno é a análise SWOT. Através da análise à empresa, identificam-se os Pontos Fortes (Strengths) – onde somos melhores que os outros, isto é, vantagens internas da empresa em relação aos seus principais concorrentes – e os Pontos Fracos (Weaknesses) – algo que fazemos/temos substancialmente pior do que os outros, isto é, desvantagens internas da empresa através da análise aos seus principais concorrentes. Os pontos fortes e fracos são depois confrontados com as Oportunidades (Opportunities) – aspectos externos positivos com potencial de fazer crescer o negócio e a vantagem competitiva da empresa, e com as Ameaças (Threats) – aspectos negativos com potencial de comprometer o negócio e a vantagem competitiva da empresa.

II Objectivos

Nesta fase é de primordial importância o estabelecimento dos objectivos, uma vez que se inicia o processo de definição de estratégia.

III Estratégia de Marketing

O objectivo deste passo é definir os princípios básicos da estratégia, que inclui a definição de segmentos alvo, posicionamentos e do marketing mix.

IV Programa de acção

Corresponde à transformação da estratégia em acções concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e comunicação. Estabelecer prazos, custos e responsabilidades, para uma utilização eficaz do plano de marketing, é imprescindível, porque quantifica todas as acções planeadas, o que permite o controlo da execução do plano no dia-a-dia.

V Avaliação e Controlo

A avaliação e o controlo de um Plano de Marketing permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo a sua eficácia. Por isso, devem ser realizados antes, durante e após a implementação do Plano. É importante para a implementação do plano que ocorram reuniões periódicas de revisão ao longo do ano. As estratégias devem ser constantemente discutidas e ajustadas às incontornáveis mudanças do ambiente.

No plano de marketing, devem ser identificadas as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias actividades previstas no programa de acções. Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das acções contidas no plano de marketing.

Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se (**CAMPOMAR, 1983**):

- ✓ Habilidade de entender os outros e saber negociar;
- ✓ Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e conjugar os recursos onde serão mais eficientes;
- ✓ Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de marketing;
- ✓ Habilidade de criar um ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte.

Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comités executivos, que avaliam e filtram os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (**FERRELL & HARTLINE, 2005**).

1.4 Marketing Estratégico

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e organizações. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos actuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades que se pretende satisfazer.

Para **LAMBIN (2000)** a função do marketing estratégico é orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atractivas bem adaptadas aos seus recursos e seu know-how, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade.

No plano organizacional, a orientação do marketing estratégico na empresa é manifestado no nível das decisões que estão sob responsabilidade da função de marketing, com uma estreita ligação com pesquisa e desenvolvimento e a função produção.

2 A Empresa

2.1 Identificação

Designação social: “HiperClima – Central de Distribuição Térmica de Portugal, S.A.”.

Identificação do negócio – CAE¹: 46740² - Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento.

A HiperClima dedica-se essencialmente à comercialização e distribuição de produtos de climatização e à prestação de serviços de assistência pós-venda.

Capital Social: 500.000 €

Número de Sócios: 8

2.2 Historial

A constituição e entrada da **HiperClima, S.A.** na actividade de distribuição de equipamentos e materiais de climatização e aquecimento, em 1992, foi impulsionada pela conjugação de esforços de um conjunto de profissionais, que desde então vêm representando as mais prestigiadas marcas de equipamentos para aquecimento central, ar condicionado e acessórios para a instalação dos mesmos.

O desenvolvimento do mercado de equipamentos e materiais de climatização acentuou-se ao longo dos últimos anos, em resultado da evolução dos conceitos de bem-estar e conforto, motivando uma progressiva aderência e procura de bens susceptíveis de satisfazerem essas novas necessidades. Nomeadamente, acentuou-se uma profunda transformação estrutural do mercado, através de uma intensificação da agressividade concorrencial, originada em:

- Maior e melhor informação, esclarecimento, sofisticação e grau de exigência do utilizador final;
- Crescimento do número de profissionais dedicados à distribuição de equipamentos e materiais de climatização;
- Lançamento e introdução no mercado nacional das principais marcas europeias;
- Inovação e sofisticação tecnológica crescentes;
- Procura de novos produtos e soluções para agradar e conquistar a confiança do mercado.

| Ano | Acontecimentos Importantes |
|-----|----------------------------|
|-----|----------------------------|

| | |
|-------------|--|
| 1994 | A associação a um dos maiores fabricantes europeus do ramo de aquecimento central e ar condicionado (Grupo FÉRROLI - Itália), através da cedência de 25% do capital à sua associada espanhola FÉRROLI ESPANHA, S.A., permitiu à HiperClima passar a ter um relacionamento privilegiado com um fabricante conceituado e este, associou-se a um distribuidor possuindo canais de distribuição já actuautes, facilitando assim, a penetração da marca no mercado português. |
|-------------|--|

¹ CAE – Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3.

² Fonte: INE

- 1996** Implantação de filiais no Porto e em Lisboa, com aquisição de instalações próprias.
- 2002** Implantação de uma filial em Viseu, com área de self-service e armazém de carga pesada.
- 2005** Implantação de uma filial em Loulé, com área de self-service e armazém de carga pesada
- 2008** Aquisição de terreno e construção de novas instalações em Viseu.
- 2009** Inauguração de novas instalações em Viseu.
- Início da construção das novas instalações para a filial do Porto.

Consciente de que num mercado aberto fortemente competitivo, é sobretudo no plano estratégico que a sobrevivência da organização se sustenta, a gestão da **HiperClima** vem sendo conduzida pela adopção de um posicionamento estratégico ajustado às novas e mais amplas circunstâncias de mercado e de concorrência: atitude global de inovação, criatividade e antecipação, modernização e flexibilidade estrutural permanentes.

O acelerado ritmo de expansão dos negócios induziu e impulsionou o redimensionamento e apetrechamento da empresa, necessários ao desenvolvimento estratégico, a nível de recursos: financeiros, humanos e organizacionais. Tais como:

- Ampliação das instalações de Leiria (sede);
- Aquisição de terrenos contíguos à sede, como reserva estratégica;
- Instalações próprias adequadas não só para o funcionamento como armazém de retém, mas também para a exposição e para o sistema de venda Auto-Serviço;
- Equipamento de instalações modernas e funcionais, com vista ao seu adequado e bom funcionamento;
- Reforço da frota de material de transporte;
- Demonstração/Exposição dos equipamentos;
- Clara aposta no desenvolvimento do serviço de apoio Pré e Pós-venda, concretizada no processo de reestruturação interna do Departamento Técnico, traduzido no reforço das respectivas competências, nas suas vertentes de Serviço de Assistência Técnica pré e após Venda (S.A.T.), bem como na área da divulgação vocacionada para apoio ao instalador de aquecimento e/ou ar condicionado; com a contratação de quadros técnicos, a aquisição de software específico para os cálculos de circuitos de aquecimento e climatização e, a profunda reestruturação introduzida;
- Evolução das tecnologias de comunicação e Sistema Integrado de Informação de Gestão. A assinalável expansão (em número e complexidade) dos recursos informáticos, que quadruplicaram, quer em hardware quer em equipamento para modernizar o sistema de comunicações. A intercomunicação informática entre Lisboa – Leiria – Porto – Viseu, exigiu um extraordinário aumento da capacidade dos recursos, assim como a velocidade de tratamento da informação, pelo que os recursos informáticos em hardware se tornaram uma área muito sensível, exigindo igualmente reconversão e modernização de algumas aplicações informáticas, para integração.
- Reorganização da estrutura interna, nomeadamente ao nível do desenho e funcionamento, de modo a melhorar substancialmente a eficácia do sistema e a eficiência no tratamento da informação/comunicação e, arquitectar a implementação de novas tecnologias de comunicação.

- Redefinição do enquadramento do Departamento de Informática na organização da empresa;
- Estruturação do Departamento de Marketing de modo a adquirir-se melhor conhecimento do mercado e avaliação do posicionamento da empresa;
- No Departamento Técnico, apoiada pela informatização, procedeu-se à sistematização de métodos e racionalização de processos, de modo a prosseguir um esforço de melhor funcionamento interno, com clarificação das linhas hierárquicas, maior responsabilização das hierarquias, reforço das competências e descentralização da autoridade, simultaneamente com uma mais eficaz coordenação e controle dos níveis mais elevados da hierarquia.

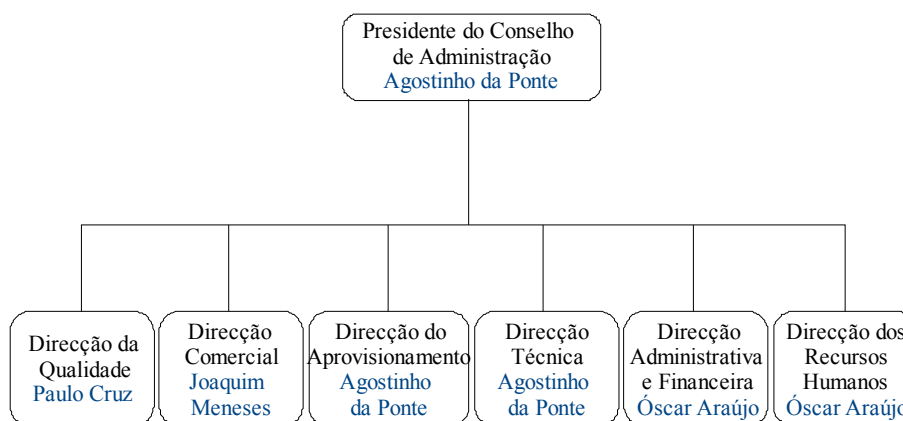
A associação de capacidade técnica, experiência profissional e complementaridade de competências, permitiram reunir numa única organização dimensão, Know-How e flexibilidade organizacional, ajustadas à dinamização e direcção do projecto de reforço da competência nacional no domínio da distribuição e aplicação das mais modernas tecnologias de climatização.

A empresa representa uma equipa de 68 colaboradores, com cerca de 10.000 m² de área coberta, (85% de armazéns), uma frota de mais de 30 veículos, um serviço de Aconselhamento Técnico-Comercial e de Assistência Técnica em todo o país.

2.3 Organograma

Conforme podemos ver na **Figura I. 2**, a estrutura organizacional da **HiperClima**, é caracterizada por uma hierarquia horizontal simples, do tipo funcional, com funções, tarefas e responsabilidades distribuídas.

Figura I. 2 Organograma geral da HiperClima



2.4 Missão

“Criar e fornecer soluções de Climatização com o compromisso de qualidade e eficiência, a preços competitivos, com marcas de renome, através de colaboradores competentes e motivados; e assim, criar valor aos nossos clientes.”

2.5 Descrição do Local

Actualmente, a **HiperClima**, comercializa e distribui em todo o mercado nacional, possuindo filiais em Lisboa, no Porto e em Viseu, e ainda um escritório em Loulé, o que lhe

permite assegurar entregas num breve espaço de tempo e um serviço de assistência pós-venda de qualidade.

Leiria (Sede)

Canhestro – Pousos -Apartado 4216
2414-023 LEIRIA
Tel.: 244 816 600
Fax: 244 816 618
email: geral@hiperclima.pt

Lisboa (Filial)

1º Complexo Industrial -Armazém c11 -Granja
2625-607 VIALONGA
Tel.: 219 738 010
Fax: 219 730 577
email: lisboa@hiperclima.pt

Porto (Filial)

Rua das herdades, 68 Santa Rita
4445-454 ERMESINDE
Tel.: 229 773 060
Fax: 229 773 069
email: porto@hiperclima.pt

Viseu (Filial)

Recta do Seixal -Oliveira de Barreiros
3500-892 VISEU
Tel.: 232 460 637
Fax: 232 461 714
email: viseu@hiperclima.pt

Loulé (Escritório)

Tel.: 962 047 251

Figura I. 3 Localização da HiperClima



3 Climatização

O homem é o único mamífero que não possui um ambiente específico para sua espécie. Desde os primórdios³ da civilização ele reorganiza o ecossistema natural, mediante uma intervenção consciente, "mede", "controla" e usa o espaço e o tempo. O homem adaptou o ambiente às suas necessidades e adaptou-se ao ambiente. O homem coloca-se na posição de criar, verdadeiramente, a totalidade do mundo em que vive. Enquanto a disponibilidade de energia é restrita, o homem otimiza o seu uso, maximizando a aplicação dos recursos disponíveis e produz.

O desenvolvimento tecnológico e científico experimentado pelo mundo após a II Guerra Mundial, proporcionou uma sensível melhoria nos níveis de qualidade de vida, principalmente dos países industrializados, e possibilita que o homem, finalmente, assuma o "controlo" do planeta, e construa ambientes climatizados que evidenciem a sua "vitória" sobre a natureza. O surgimento das máquinas do conforto e o desenvolvimento da cultura consumista modifica os valores e padrões de conforto do homem. Os novos edifícios passam a ser tratados como objectos dentro dos quais se deve criar, artificialmente, uma temperatura agradável. Os choques do petróleo, ocorridos nas décadas de 70 e 80, a crescente ameaça da poluição e o surgimento de movimentos "alternativos"⁴ evidenciam a fragilidade dos modelos adoptados até aí, tornando imperativo o estabelecimento de uma nova ordem na economia mundial. Assim, surgem os programas de consolidação económica nos países industrializados, que passam a dar prioridade à conservação de energia e ao desenvolvimento de novas tecnologias destinadas a consumir menos energia.

A nova arquitectura desenvolve-se fora dos padrões tradicionais, revolucionando o saber anterior. Conforme **BEGUIN (1991)**, o espaço passa de bem de uso para bem de troca, tendo três funções positivas:

- (1) **Função distributiva** — distribuição ordenada dos indivíduos e dos serviços;
- (2) **Função prática** — o espaço e os equipamentos arquitectónicos devem facilitar a vida e a higiene das pessoas;
- (3) **Função climática** — o habitat edificado deve permitir a captação e circulação da luz e do ar, e as diversas canalizações devem ser incorporadas à sua estrutura.

As diferentes maneiras de construir edifícios, os métodos de trabalho e os níveis de ocupação, foram criando novos parâmetros a que os arquitectos devem prestar atenção. Os edifícios modernos produzem, hoje em dia, maiores cargas térmicas⁵ que há 50 anos, por vários motivos⁶:

- a. Temperatura exterior** – as paredes que separam o interior dos edifícios para o exterior não são impermeáveis à passagem de calor, mas pode ser convenientemente isoladas.
- b. Radiação solar** – com o desenvolvimento de novos edifícios, as novas técnicas foram favorecendo a utilização do vidro e o incremento térmico considerado quando a radiação solar os atravessa.
- c. Ocupação** – o número de ocupantes aumentam nos edifícios, gerando cada um 220W de carga térmica.

³ Desde a Pré-História, o homem descobriu que, nas estações frias, era conveniente habitar em cavernas com a abertura orientada na direcção dos raios solares.

⁴ Na década de 60, surgem os questionamentos à guerra do Vietname, à música (rock), aos valores (movimento hippie); na década de 70, surgem os movimentos ecológicos e feminista, que na década de 80 se integram em torno da política verde e surgem as primeiras manifestações de arquitectura regenerativa de energia.

⁵ A carga térmica é definida como a quantidade de calor latente e sensível que deve ser retirada de um ambiente, a fim de garantir o conforto térmico dos seus ocupantes ou as condições necessárias para a manutenção de um processo ou produto.

⁶ Fonte: Wikipedia.es

d. Burótica – computadores, impressoras e fotocopiadoras, são uma parte integrante de escritórios modernos e geram cargas térmicas importantes.

e. Iluminação – muitas lojas modernas podem aquecer-se exclusivamente do seu sistema de iluminação e do calor produzido pelos próprios usuários.

f. Ventilação – a introdução de ar exterior no edifício pode mudar a temperatura interna do mesmo, que pode representar um problema quando o ar exterior é de 30 ° C.

A comodidade térmica, importante para o bem-estar, esta sujeita a três factores⁷:

i. **O factor humano** – a maneira de vestir, o nível de actividade e o tempo durante o qual as pessoas permanecem na mesma situação;

ii. **O espaço** – a temperatura de radiação e a temperatura ambiental;

iii. **O ar** – A sua temperatura, a sua velocidade e a sua humidade.

Todos estes factores influenciam a comodidade térmica. No caso do factor humano pode ser muito variável, uma vez que depende do gosto ou actividade das pessoas. No caso dos outros dois factores, estes podem controlar-se de modo a oferecer uma sensação de bem-estar.

A Climatização assume hoje em dia um papel preponderante, pelo facto de reflectir a importância da existência de ambientes confortáveis e saudáveis.

Assim, define-se⁸ **Climatização** como um conjunto de meios que permitem manter num recinto fechado um grau de humidade e uma temperatura desejados.

Entende-se que o mercado da Climatização engloba sistemas de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado, também conhecido pelas siglas AVAC.

Sistemas de Aquecimento

O aquecimento em recintos fechados é muito utilizado em países de clima temperado e frio. Há muito tempo utilizado, desde que os homens das cavernas incendiavam madeira, aquecendo o ar no interior do recinto. Com o passar do tempo, e o descobrimento de novas formas de energia, criou-se o radiador, caldeiras, recuperadores de calor, chão radiante e o método actualmente em crescimento os sistemas de aquecimento através da energia solar, como exemplo os painéis solares.

Sistemas de Ventilação

A Ventilação é um processo de separação de substâncias sólidas heterogéneas, isto é, é um processo de renovação do ar, num espaço fechado. Um espaço com ventilação evita o desenvolvimento de bolor, o crescimento de microrganismos e insectos.

Sistemas de Ar condicionado

O ar condicionado, no seu conceito mais lato, abrange, por um lado, o controlo de temperatura e humidade (com uma determinada instalação pretende-se ter num determinado local uma determinada temperatura e humidade), e por outro lado, o controlo da qualidade, o qual tem por objectivo manter no local um ar com um determinado nível de qualidade no que respeita a poeiras, odores, fumos, etc., bem como a sua distribuição. O Ar Condicionado tem duas vertentes: o aquecimento ou climatização de Inverno, e a refrigeração ou climatização de Verão. Considera-se por Sistemas de Ar Condicionado o aparelho de ar condicionado propriamente dito, que poderá ser de dois tipos⁹: split mural ou split consola; e também se consideram outros aparelhos como por exemplo desumidificadores.

⁷ Fonte: Wikipedia.es

⁸ Fonte: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

Parte II: Plano de Marketing

1 Situação actual

1.1 Auditoria Externa: análise da atractividade do ambiente

1.1.1 Tendências do Mercado

Tendências dos Produtos

O mercado da climatização “está na moda” e as quantidades vendidas são positivas em relação à crise actual em que vivemos. Por exemplo, o facto de ao comprar uma casa, esta ter já instalado o ar condicionado ou aquecimento central é uma pratica bastante comum, e uma mais-valia tanto para o mercado da climatização como para o comprador.

Devido às exigências dos consumidores, o ciclo de vida dos produtos deste mercado é cada vez mais reduzido, nomeadamente porque há maiores exigências de segurança e eficiência.

Considerados hoje como indispensáveis para uma boa qualidade de vida, os sistemas de ar condicionado são ainda um tema tabu para muita gente, devido aos mitos que se foram criando à sua volta. Desde inestéticos e altamente consumidores de energia, passando por causadores de constipações e gripes, até serem considerados como prejudiciais à camada de ozono e responsáveis pelo aquecimento global. Estes mitos já desmistificados, retardaram o seu crescimento no mercado, mas actualmente é um produto muito bem aceite.

O aumento de utilização de energias renováveis é acentuado principalmente nas grandes empresas e instituições. O cidadão comum tende a escapar a esta tendência, embora sejam notórias cada vez mais campanhas e incentivos à venda de painéis solares e outros equipamentos de energias renováveis. Existem já soluções inovadoras a nível de equipamentos solares para aquecimento central e de águas sanitárias que permitem uma poupança significativa na factura de electricidade. Por outro lado existe uma grande preocupação com o ambiente, que se verifica nomeadamente na crescente valorização e utilização de resíduos de madeira (pellets¹⁰). Assim os sistemas de energia renovável, encontram-se numa fase de introdução, mas prevê-se um crescimento acentuado. A área das energias renováveis é importante para o futuro, visto que os combustíveis fósseis e as matérias-primas são limitadas e a tendência do preço é aumentar.

O segmento de Aquecimento tem já uma posição consolidada no mercado. Nomeadamente as caldeiras, termoacumuladores ou os esquentadores, que se encontram numa fase de maturidade pois, trata-se de um tipo de produto que já é vendido à algum tempo e que é conhecido e aceite pelo público em geral. Mas as tendências do futuro, em termos de aquecimento, vão ser para um maior aproveitamento de energia solar térmica no aquecimento de águas domésticas (já bastante usual) no apoio ao aquecimento central (também já com alguma procura) quer através do apoio ao aquecimento por radiadores, toalheiros e ventiloconvectores, quer por chão radiante.

⁹ O termo split refere-se às partes constituintes do aparelho, significando que o aparelho é fixo e constituído por uma unidade exterior. Os outros termos referem-se não só ao aspecto, mas sobretudo à colocação das unidades interiores. Mural quer dizer fixação na parede, em ter-mos gerais a dois metros de altura, e consola significa de colocação na parede junto ao rodapé ou tecto.

¹⁰ Os Pellets são uma fonte de energia renovável pertencente à classe das Biomassa, são um combustível sólido de granulado de resíduos de madeira prensado, proveniente de desperdícios de madeira. Fonte: <http://pellets.blogs.sapo.pt>

🔴 Preços

De acordo com um estudo da ADENE, os consumos para climatização correspondem a 70% dos consumos finais de energia nos centros comerciais, a 30% nos hipermercados e variam entre 30% e 35% nos hotéis de 4 ou 5 estrelas. A DGGE estima que os consumos de energia nos edifícios residenciais tenham a seguinte distribuição aproximada: cozinhas e águas quentes sanitárias – 50%, iluminação e equipamentos – 25% e climatização – 25%.

Reportando-nos à evolução dos últimos anos das fontes de energia, conclui-se que a tendência do aumento de custo dos combustíveis fósseis ou dos seus derivados, será sempre superior ao da energia eléctrica, acentuando-se cada vez mais quanto maior for a independência desta fonte de energia dos derivados do petróleo, e quanto maior for a utilização de fontes alternativas e renováveis.

Entretanto, na última década, acentuou-se significativamente a tendência de crescimento da procura de sistemas de climatização no nosso país, desde os mais simples e de pequena dimensão, no sector residencial e dos pequenos serviços, aos sistemas complexos de grandes dimensões, sobretudo em edifícios do sector terciário. Isto surge em resposta à melhoria do nível de vida das populações e do seu maior grau de exigência em termos de conforto, mas, também, como consequência da elevada taxa de crescimento do parque construído. Por outro lado, no contexto internacional, em relação com o programa de combate às alterações climáticas, Portugal, em articulação com os compromissos da União Europeia no âmbito do Protocolo de Quioto, também assumiu responsabilidades quanto ao controlo das emissões de gases de efeito de estufa.

Os acontecimentos reportados em cima, originam que os preços no mercado da climatização sejam muito mais apetecíveis do que à uns anos atrás e existe uma tendência a que os preços continuem a diminuir, uma vez que a procura é cada vez maior e há muita concorrência.

Assim, actualmente, **Tabela II. 1**, os preços neste sector variam:

Tabela II. 1 Variação de preços no sector da climatização

| Produto | Preços ¹¹ |
|-------------------|----------------------|
| Ar condicionado | 175 – 4500 € |
| Caldeiras | 182 – 1400 € |
| Painéis solares | 1400 – 5000 € |
| Esquentadores | 108 – 408 € |
| Desumidificadores | 80 – 471 € |

É de notar, que os preços dos equipamentos variam de acordo com a dimensão da casa, se é para uso doméstico ou industrial, etc.

🔴 Estrutura sazonal das vendas

As variações climáticas influenciam directamente o consumo. As empresas de climatização são as principais afectadas pelo clima, tendo mesmo uma variação de 50 a 150 por cento nos seus resultados. Os caprichos do clima determinam uma grande parte da economia. De uma forma directa, afectando a produção, a gestão de stocks, vendas, as campanhas comerciais e de publicidade e as promoções. Por outro lado, afectando os fornecedores directos e indirectos.

¹¹ Comparador de preços on-line: precos.pt / izideal.pt / baratix.com (pesquisa efectuada dia 9/07/09)

O mercado da climatização é um mercado refém da evolução climática. Este mercado é já de si um mercado volátil e sazonal. O facto de em Portugal ainda termos muitas habitações com deficiente isolamento térmico e ainda um número reduzido de lares possuir climatização central obriga os consumidores a procurarem soluções alternativas. Estas passam muitas vezes por soluções específicas ou localizadas para uma divisão da casa. Por outro lado, mesmo em muitas habitações novas, não é ainda (apesar de ser cada vez mais frequente) prática comum instalar de raiz um sistema de climatização. Muitas vezes deparamo-nos com instalações apenas de aquecimento, obrigando a um segundo sistema de ar condicionado ou apenas pré-instalações que obrigam a um investimento adicional. Ou ainda em situações onde não existe um sistema adequado e o inquilino ou condómino não pode instalar um ar condicionado sem violar a lei, porque esta impede (salvo excepções) a colocação dos mesmos no exterior do edifício. De acordo com o estudo de mercado realizado pelo Grupo GFK Portugal, publicado em 8 de Outubro de 2008:

O mercado de Aquecimento

Dezembro tem um peso muito grande num mercado que se resume aos 3 meses de frio, sendo responsável por cerca de 50% das vendas deste produto. 2007 fecha com uma quebra de cerca de 8% face ao ano de 2006, muito por causa do mês de Dezembro, que apresentou uma quebra superior a 20% face ao período homólogo de 2006.

A tipologia de produto com mais vendas continua a ser os termoventiladores, que aumentam mesmo a sua quota de mercado, acima dos 40%. Logo a seguir com cerca de um terço das vendas, mas em queda, apresenta-se os aquecedores a óleo. Juntos fazem o grosso das vendas nos diferentes canais. Mas se as vendas em unidades baixam, não foi certamente pelo preço elevado, uma vez que o preço médio dos aparelhos voltou a baixar, fixando-se num patamar 4% inferior ao do ano transacto.

Relativamente aos canais, as grandes superfícies e as cadeias apostam mais nestes produtos no pico das vendas, ganhando quota de mercado neste período. As lojas de electrodomésticos tradicionais independentes e associadas foram o canal líder em, 2006, embora com as cadeias a ganharem peso no último ano.

O Ar Condicionado

Nos canais de consumo, excluindo o segmento de instalação e construção, o ar condicionado tem tido um comportamento deveras dinâmico. No entanto em 2007 o facto de termos tido um Verão discreto, levou a que as vendas destes aparelhos sofressem uma retracção significativa. Assim em 2007 reportamos cerca de 20.000 unidades a menos do que em 2006, num total de cerca de 60.000 unidades. Esta redução acompanhada pela redução no número de lojas a vender ar condicionado teve ao mesmo tempo um efeito de crescimento do preço médio, que ficou ligeiramente acima do patamar dos 450€ (doméstico).

Este é um produto de maior envolvimento do consumidor e que obriga a uma instalação, o que tem beneficiado naturalmente o retalho tradicional, que aumentou mesmo a sua liderança, ultrapassando os 50% de quota de mercado.

Seguem-se algumas opiniões/depoimentos retirados da RevisMarket, publicação de 8 de Setembro de 2008:

José Morgado, Division Head AC Division da Samsung Electrónica Portuguesa: *“Em condições climatéricas extremas, é essencial a climatização para se conseguir atingir os níveis de conforto desejados. Os verões quentes são um bom exemplo, durante o qual as temperaturas nocturnas são também elevadas, o que tem um impacto muito positivo nas vendas de ar condicionado”*. Contudo, como nota José Morgado, apesar da influência do clima e da sazonalidade, as marcas tentam cada vez mais contrariá-la, através da associação com outros sectores de actividade, que permitem a venda de ar condicionado durante todo o ano. *“É o caso*

da construção, uma vez que, hoje em dia, existe uma tendência notória para os edifícios de serviços e residenciais incluírem já instalação de ar condicionado desde o início do projecto”.

Nuno Lourenço, director de vendas de Ar Condicionado da LG Electronics Portugal, assume que o clima influencia claramente o negócio, principalmente em modelos específicos, que são mais procurados em épocas de muito calor ou muito frio. *“Apesar das vendas de ar condicionado terem, neste momento, uma estabilidade ao longo do ano, durante os meses de Verão, sofrem um aumento de 50 por cento relativamente aos restantes. No entanto, devido às alterações climáticas, que infelizmente estão também a afectar o nosso país, os equipamentos de ar condicionado são cada vez mais um equipamento indispensável no dia a dia, seja em casa, no escritório, nos espaços comerciais ou no próprio carro, pois são a melhor e mais económica solução para a climatização”.* No caso da LG, os modelos de gama baixa e os mono-split são também os produtos directamente afectados por alterações drásticas do clima, *“originando uma compra quase impulsiva destes equipamentos, pois são de instalação mais rápida e simples”.*

Filipa Teixeira da Silva, directora comercial da LSY Companies, empresa que em Portugal representa a General Electric (GE), concorda que o clima tem muita influência nas vendas de ar condicionado, principalmente porque a GE comercializa splits simples, *“um produto cuja venda está muito dependente do calor, já que é, em grande parte, uma venda por impulso”.* A humidade é outro dos factores climatéricos com influência nas vendas e afecta particularmente os desumidificadores, que só se vendem quando estas condições ocorrem. *“O consumidor português só se lembra deste produto quando não suporta mais as consequências do excesso de humidade em casa”*, lembra Filipa Teixeira da Silva. O ano de 2008 foi, na opinião da directora comercial da LSY Companies, um bom exemplo de como o clima tem influência nas vendas, visto que o calor apenas começou no final de Junho, o que limitou a procura. *“Para piorar, o cenário, o ano de 2007 acabou com excesso de stocks das marcas, já que se previa ser o ano mais quente de todos e não o foi, visto que o anticiclone dos Açores ‘empurrou’ o calor para a Grécia. Isto afectou o negócio do ar condicionado negativamente, e em duplicado, porque não só diminuiu drasticamente as vendas, resultado da fraca procura, mas também os preços, devido a pressão dos stocks”.*

1.1.2 Comportamento dos compradores

Perfil Socio-económico

De acordo com o artigo publicado a 19 de Junho de 2009, na Agência Financeira o consumidor está a mudar. O preço já é mais importante que a conveniência. Se antes era fiel e tinha confiança nas marcas, sobretudo nas mais caras, porque as associava a uma maior qualidade, hoje em dia as coisas já não são bem assim. Com a crise económica e um novo estilo de vida, marcado pela falta de tempo, o consumidor é hoje mais exigente, também porque tem uma maior possibilidade de escolha.

Um estudo da OMNITrends, apresentado a 18 de Junho, conclui que o consumidor está mais racional, e por isso mesmo, o preço é cada vez mais um factor decisivo, mais até do que a conveniência. À medida que aumenta a racionalidade, diminui a fidelidade. Hoje o consumidor frequenta cada vez mais lojas diferentes. O número médio de insígnias visitadas por lar tem vindo a aumentar e em 2008 atingiu as 4,7. O estudo mostra que 71% dos consumidores são «objectivos», 87% utilizam cupões de desconto e 77% comparam preços. O novo consumidor passa pelas várias lojas à procura da melhor relação qualidade/preço.

🔴 Poder de Compra

Os dados disponíveis no sistema de informação Sales Index da Marktest, no “Estudos sobre os Concelhos/Regiões” publicado no dia 1 de Abril de 2008, mostram que 6% do território continental concentra 50% do seu poder de compra.

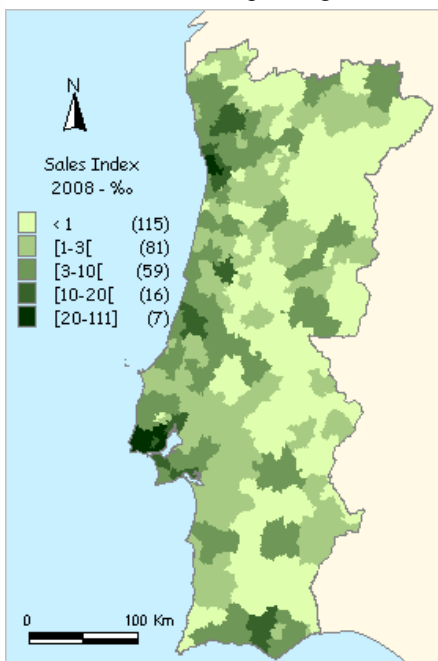
Uma análise dos dados relativos ao índice de poder de compra regional¹², permite verificar como este indicador se concentra num número muito restrito de concelhos: 25 dos 278 concelhos do Continente concentram metade (50,1%) do índice de poder de compra regional.

Figura II. 1 Concelhos com maior índice de Poder de Compra Regional

Concelhos que concentram 50% do poder de compra do Continente

| | Sales Index 2008 | Acumulado |
|------------------------|------------------|----------------|
| | (em %) | (em %) |
| Lisboa | 110.81 | 110.81 |
| Porto | 35.90 | 146.71 |
| Sintra | 33.49 | 180.20 |
| Vila Nova de Gaia | 24.18 | 204.38 |
| Cascais | 22.05 | 226.43 |
| Loures | 20.93 | 247.36 |
| Oeiras | 20.26 | 267.62 |
| Almada | 18.49 | 286.11 |
| Coimbra | 16.49 | 302.60 |
| Braga | 16.11 | 318.71 |
| Amadora | 16.08 | 334.79 |
| Matosinhos | 15.85 | 350.64 |
| Seixal | 15.60 | 366.24 |
| Setúbal | 13.34 | 379.58 |
| Leiria | 12.38 | 391.96 |
| Guimarães | 12.28 | 404.24 |
| Maia | 11.71 | 415.95 |
| Gondomar | 11.51 | 427.46 |
| Santa Maria da Feira | 11.33 | 438.79 |
| Loulé | 11.30 | 450.09 |
| Odivelas | 11.08 | 461.17 |
| Vila Franca de Xira | 11.00 | 472.17 |
| Vila Nova de Famalicão | 10.21 | 482.38 |
| Viseu | 9.94 | 492.32 |
| Aveiro | 8.88 | 501.20 |
| Continente | 1000.00 | 1000.00 |

Fonte: Marktest, Sales Index 2008



Como podemos verificar na **Figura II. 1**, a lista dos concelhos com maior índice de poder de compra regional é encabeçada por Lisboa, responsável por 11,1% do poder de compra do Continente. O Porto concentra 3,6% deste índice e Sintra 3,3%. Vila Nova de Gaia tem um índice de 2,4% e Cascais 2,2%. Estes cinco concelhos concentram, no seu conjunto, mais de um quinto (22,6%) do poder de compra do Continente. Fazem ainda parte do grupo de 25 concelhos onde está metade do poder de compra os concelhos de Loures, Oeiras, Almada, Coimbra, Braga, Amadora, Matosinhos, Seixal, Setúbal, Leiria, Guimarães, Maia, Gondomar, Santa Maria da Feira, Loulé, Odivelas, Vila Franca de Xira, V. N. de Famalicão, Viseu e Aveiro. No seu conjunto, estes 25 concelhos ocupam 5,8% da área total do Continente e concentram 44,9% da população aí residente. Aqui estão também localizados 45,6% dos estabelecimentos empresariais e 52,7% das suas pessoas ao serviço. Da mesma forma, concentram 44,8% das empresas e 69,2% da sua facturação.

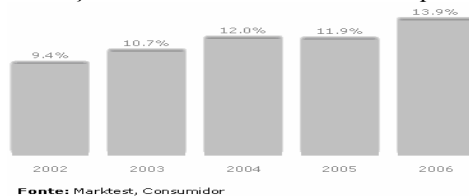
🔴 Hábitos de consumo

Segundo os dados do Estudo Consumidor da Marktest – Consumo/Utilização de Bens/Serviços/Produtos, feito em 11 Dezembro 2007, tem aumentado em Portugal o número de lares que possuem sistema de aquecimento central.

¹² O índice de poder de compra regional (ou sales index) é um índice expresso em per milagem que permite comparar os concelhos entre si e analisar a contribuição de cada um para um total de 1000, que corresponde à soma dos 278 concelhos do Continente. É calculado com base em informação indicadora do potencial de rendimento e consumo de cada concelho, nomeadamente a população residente, as receitas fiscais, as vendas de automóveis, os consumos de electricidade, as dependências bancárias e os estabelecimentos comerciais.

O Consumidor 2006 da Marktest, **Figura II. 2**, contabiliza 488 mil lares no Continente com sistema de aquecimento central, um valor que representa 13,9% do universo composto pelos lares do Continente. O número de lares com sistema de aquecimento central tem aumentado nos últimos anos, crescendo 48% face aos 9,4% de lares possuidores deste sistema contabilizados em 2002.

Figura II. 2 Evolução dos lares com Sistema de Aquecimento Central

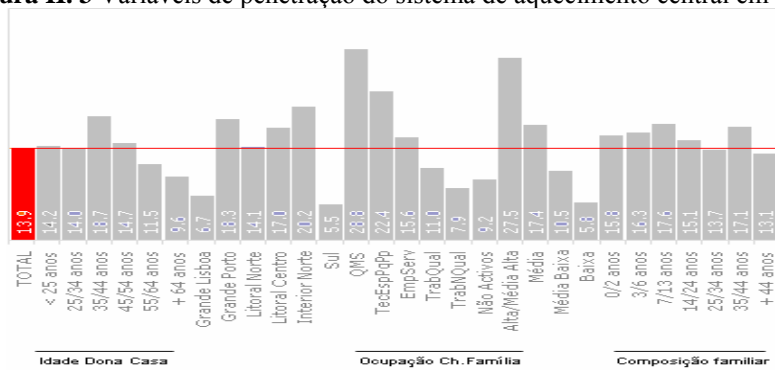


Fonte: Marktest, Consumidor

Na análise da penetração deste sistema de aquecimento, **Figura II. 3**, a classe social e a ocupação do chefe de família (indivíduo que contribui com maior rendimento para o lar) são as variáveis mais discriminantes, pois são as que revelam maiores diferenças entre os indivíduos. A existência de aquecimento central é mais frequente nos lares das classes sociais alta ou média alta e naqueles onde o chefe de família exerce ocupação como quadro médio ou superior. Com penetração mais significativa, encontramos os lares onde:

- a dona de casa (indivíduo responsável pelas compras para o lar) tem entre 35 e 44 anos (18,7% possui aquecimento central);
- o chefe de família exerce ocupações como quadro médio e superior (28,8%), técnico especializado ou pequeno proprietário (22,4%);
- as classes sociais, têm diferenças muito significativas, com os valores a oscilar entre os 27,5% observados nos lares das classes sociais alta e média alta e os 5,8% nos lares da classe baixa;
- as diferenças regionais, pelas razões óbvias relacionadas com o clima. As maiores diferenças são observadas entre os lares do Interior Norte (20,2%) e os lares da região Sul (apenas 5,5%);
- a composição familiar não terá grande importância nesta análise uma vez que não revela grandes diferenças, a percentagem situa-se entre os 17,6% para as famílias com 7/13 anos e entre ao 13,1% para famílias com mais de 44 anos.

Figura II. 3 Variáveis de penetração do sistema de aquecimento central em 2006



Fonte: Marktest, Consumidor 2006

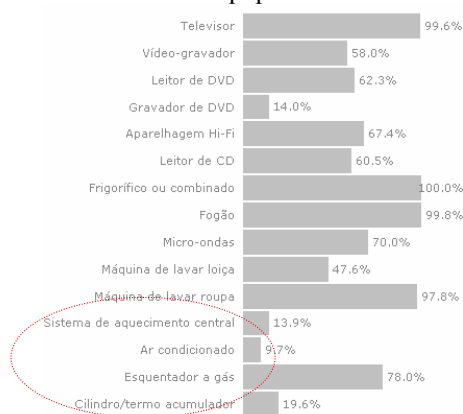
🔴 Hábitos de aquisição

Os dados do estudo Consumidor da Marktest publicados no dia 15 de Maio de 2007, dia em que se comemorou o Dia Internacional das Famílias, ajudam a entender melhor como vivem as famílias portuguesas.

Os dados do estudo Consumidor 2006 da Marktest permitem responder a esta questão. Numa análise de penetração dos principais equipamentos domésticos, **Figura II. 4**, vemos que o frigorífico ou combinado está em todos os lares do Continente. Da mesma forma, o fogão e o

televisor são indispensáveis, encontrando-se em 99,8% e 99,6% dos lares. A máquina de lavar roupa é também muito frequente, estando presente em 97,8% deles. Com taxas bastante elevadas encontramos ainda o esquentador a gás, presente em 78,0% dos lares do Continente, enquanto o cilindro/termoacumulador ou outros sistemas eléctricos de aquecimento de água estão presentes em 19,6% dos lares. Equipamentos (ainda) não presentes na maioria dos lares nacionais são a máquina de lavar loiça (47,6%), o gravador de DVD (14,0%) e ainda em fase de introdução nos lares nacionais, o sistema de aquecimento central (13,9%) ou o ar condicionado (9,7%).

Figura II. 4 Posse de bens/equipamentos nos lares do Continente



Fonte: Marktest, Consumidor 2006

Papéis de Compra

No processo de compra existem vários papéis (ou funções) que podem ser desempenhados por pessoas diferentes: o Iniciador (quem identifica uma necessidade e sugere a compra do produto); o Influenciador (quem influencia na decisão de compra); o Decisor (quem decide que a compra deve ser feita e qual será o produto escolhido); o Comprador (quem faz o pagamento e efectua a compra) e o Usuário (quem utiliza o produto). A **Tabela II. 2** mostra quais os papéis de compra e agentes no mercado da climatização:

Tabela II. 2 Papéis de compra e agentes no mercado da climatização

| Papel | Agente |
|----------------------|--|
| <i>Iniciador</i> | Projectistas, instaladores, engenheiros e técnicos da área. |
| <i>Influenciador</i> | Amigos, família, clientes, parceiros, instaladores, técnicos da área. |
| <i>Decisor</i> | Engenheiros e técnicos da área. |
| <i>Comprador</i> | Gerentes dos sectores de compra, financiadores, bancos, estado, centros comerciais, hotéis, hospitais, empresas, indústrias, revendedores, construtores. |
| <i>Usuário</i> | Consumidor particular, empresas. |

1.1.3 Estrutura Concorrencial

Ganhar um conhecimento profundo das acções da concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, sendo útil para prever alguns aspectos do seu comportamento futuro.

Conforme já foi referido anteriormente, nos últimos anos, acentuou-se a profunda transformação estrutural do mercado de climatização, através de uma intensificação da agressividade

concorrencial. O crescimento do número de profissionais dedicados à distribuição de equipamentos e materiais de climatização foi bastante notável.

Dimensão do mercado

Nos últimos anos, acentuou-se uma profunda transformação estrutural do mercado de climatização. O crescimento do número de profissionais dedicados à distribuição de equipamentos e materiais de climatização foi bastante notável. Para além disso, o mercado de climatização encontra-se num ponto de viragem, uma vez que novas formas de negócio são exploradas devido à evolução do sector.

Na **Tabela II. 3**, a seguir apresentada, pode-se observar o número de empresas a actuar no mercado de climatização em Portugal, estando filtradas por distrito e também por actividade. De acordo com os resultados obtidos no site das *Páginas Amarelas*, existem 563 empresas no mercado da climatização em Portugal, sendo as cidades de Lisboa e Porto os distritos com maior número de empresas. A actividade, dentro do mercado, com mais empresas é sem duvida o Ar Condicionado (220).

Tabela II. 3 Número de empresas no mercado da Climatização em Portugal

| | | Nº Empres as |
|------------------------|---|--------------------|
| Climatização: | | 563 |
| Por distrito: | | |
| | Lisboa | 163 |
| | Porto | 121 |
| | Setúbal | 64 |
| | Braga | 37 |
| | Faro | 35 |
| | Aveiro | 33 |
| | Leiria | 31 |
| | Santarém | 29 |
| | Coimbra | 25 |
| | Viseu | 22 |
| | Castelo Branco | 11 |
| | Évora | 9 |
| | Ilha da Madeira | 7 |
| | Guarda | 6 |
| | Bragança | 5 |
| Por actividade: | | |
| | Ar Condicionado | 220 |
| | Aquecimento Doméstico | 63 |
| | Ar Condicionado – Artigos e Equipamentos | 37 |
| | Energia Solar – Equipamentos e Sistemas | 30 |
| | Ventilação – Equipamentos e Montagem | 22 |
| | Aquecimento Central | 19 |
| | Gás – Projectos, Instalação e Reparações | 17 |
| | Energias Renováveis – Equipamentos e Serviços | 15 |

| | | |
|--|---|----|
| | Canalização – Água e Gás – Artigos e Equipamentos | 15 |
| | Refrigeração – Equipamentos e Instalação | 13 |
| | Ar Condicionado – Montagem e Reparação | 13 |
| | Frio – Instalações | 13 |
| | Materiais de Construção | 11 |
| | Projectos, Estudos e Serviços (Arquitectura e Engenharia) | 7 |
| | Hotelaria – Artigos e Equipamentos | 7 |

Fonte: Pesquisa em www.pai.pt¹³

1.1.3.1 A nível nacional

Principais concorrentes:

Figura II. 5 Principais concorrentes da HiperClima a nível Nacional



¹³ Pesquisa efectuada dia 16/06/2009.

📍 **Onde estão localizados:**

Figura II. 6 Localização dos principais concorrentes da HiperClima a nível Nacional



📍 **Há quanto tempo estão neste mercado:**

A **Vulcano** iniciou a sua actividade em Cacia, Aveiro, a 17 de Março de 1977. Dedicou-se à fabricação e comercialização de esquentadores a gás em Portugal, baseando o seu funcionamento num contrato de licenciamento com a Robert Bosch para a transferência da tecnologia utilizada pela empresa alemã para produção dos seus esquentadores. Em 1983 a empresa introduz a marca Vulcano no mercado Português. Em apenas 2 anos, a marca Vulcano torna-se líder no mercado de esquentadores em Portugal. Em 1993, Criação de um Centro de Investigação e Desenvolvimento (I&D) que permitiu à Vulcano ir apresentando sucessivas inovações no mercado, a nível mundial. Em 2001, escreve-se mais uma página na história do mercado dos esquentadores, após vários anos de pesquisa e desenvolvimento, a Vulcano lança no mercado uma nova dimensão de esquentadores agora, compactos, que reduzem em cerca de 27% o tamanho do aparelho. Fazem parte das suas principais marcas a Bosch com equipamentos de gama média/alta e a Junkers de gama baixa.

Em 1972, ano de Fundação de Roca Portugal Lda. – Importação de produtos de Aquecimento. Em 1986 deu-se início das vendas de Sanitário Roca. Em 1996 construção da nova fábrica Leiria 2 (atingindo 230.000 peças). Em 2002 optou-se pela automatização (robots) na escolha final e na embalagem. Assim, a Roca consegue aliar a produção e distribuição de equipamento de climatização com o de equipamento sanitário, o que para os construtores e instaladores cria a possibilidade de encontrar num só fornecedor vários materiais de que necessita. Em 2005 a Roca é comprada pelo Baxi Group dando origem **BaxiRoca – Sistemas de Aquecimentos, Unipessoal, Lda.**

A Saunier Duval desenvolve e produz os seus aparelhos de aquecimento e água quente em várias fábricas situadas em diferentes países da Europa e, mais recentemente na Ásia. Fundada em 1907, a Saunier Duval é actualmente uma grande potência industrial que emprega directamente mais de 2.000 pessoas e factura anualmente mais de 400 milhões de Euros. A Saunier Duval é o fabricante que desenvolveu a primeira caldeira mural mista a gás e, a partir de

1963, o grupo Saunier Duval lidera o sector de aquecimento e da água quente a gás para o sector doméstico. Com sede central em Paris, este grupo empresarial dispõe de centros de elevada produtividade em França, Holanda, Itália, Inglaterra, Espanha, na República Checa, na China e centros de montagem noutros países. As suas filiais comerciais e empresas distribuidoras independentes estão distribuídas pelos cinco continentes. Em Portugal, a **Saunier Duval Adratérmica, Lda.** com sede em Vila Nova de Gaia, além de serviços centrais, dispõe de escritórios comerciais, serviços de assistência técnica e centros de distribuição que, de forma progressiva, estão a implantar-se tanto em Lisboa como no resto do território nacional.

As indústrias Merloni nascem em 1930 por acção de Aristide Merloni, que cria em Albacina, Itália, uma pequena fábrica de balanças. Durante os primeiros 50 anos diversifica a sua produção, entrando no sector termo sanitário, convertendo-se, em pouco tempo, num ponto de referência para os consumidores em todo o país. Em 1960 nasce a marca ARISTON, que passará a identificar todos os produtos desenvolvidos pela empresa ao longo dos anos. Em 2001, tem lugar a aquisição da marca francesa especialista em caldeiras murais e sistemas de aquecimento para profissionais: a Chaffoteaux & Maury. Desde 1914, a marca converteu-se num autêntico ponto de referência para o sector do aquecimento; um pólo de inovação e um dos principais produtores europeus de produtos para o aquecimento ambiente e produção de águas quentes sanitárias. Grupo de dimensão internacional: Ariston Thermo Group, líder mundial no fabrico e comercialização de produtos para o aquecimento e arrefecimento do ambiente, bem como para o aquecimento de água. A filial Portuguesa, em 2009, muda de designação social, convertendo-se em **Ariston Thermo Portugal Equipamentos Termodomesticos, Sociedade Unipessoal, Lda.**, com as marcas Ariston, Fleck e Chaffoteaux, conseguiu uma forte presença no mercado português, posicionando-se como líder nos produtos termo eléctricos e a gás.

As origens da **Fagor** remontam a 1956, em Espanha, quando o sacerdote Don José Maria Arizmendiarieta fundou a Ulgor. Em 1989, a Ulgor adopta a dominação pela qual eram conhecidos os seus produtos Fagor Electrodomésticos Sociedade Cooperativa. Nesse mesmo ano houve uma integração com a Fabrelec (hoje, Edesa). Em 2002, fez-se um consórcio com a empresa israelita Electra Consumers Products Ltd. (Elco). Neste mesmo ano também adquire 10% do Grupo Brandt, líder no mercado francês de electrodomésticos com marcas como Brandt, De Dietrich, Thomson y Vedette. Em Abril de 2005, a cooperativa comprou o 90% restante da assinatura gaulesa, o que supôs a imediata integração das seis projectos, cinco filiais e 4.700 trabalhadores da mesma, a organização viu assim duplicadas suas dimensões actuais. A Fagor actualmente tem como unidades de negócio: electrodomésticos, moveis/portas de cozinha, gama de conforto (ar condicionado, caldeira, esquentadores, termos, painéis solares) e sistemas avançados para o lar. Segundo um estudo da Associação Espanhola de Marcas Registadas, Fagor é considerada a oitava marca espanhola mais conhecida no mundo.

A **LG Electronics** foi fundada em 1958 e, desde então, tem aberto o seu caminho através da era digital avançada, graças à sua experiência tecnológica, adquirida através do fabrico de diversos electrodomésticos. É uma empresa líder global e tecnologicamente inovadora nas áreas de electrónica de consumo, electrodomésticos e comunicações móveis, empregando mais de 82 mil colaboradores, em 81 subsidiárias e em unidades de marketing por todo o mundo, que actuam em mais de 110 operações. A empresa engloba quatro unidades de negócio – Mobile Communications, Digital Appliance, Digital Display e Digital Media– sendo fabricante mundial de telemóveis, sistemas de ar condicionado, máquinas de lavar, produtos de armazenamento óptico, leitores de DVD, sistemas de Home Cinema e Televisões Plasma e LCDs. A Divisão de Digital Appliance da LG Electronics é líder em tecnologia e pioneira na convergência de dispositivos domésticos. Esta divisão disponibiliza uma diversificada gama de produtos digitais para ambientes domésticos, nos quais se incluem sistemas de ar condicionado, frigoríficos, máquinas de lavar, electrodomésticos para a cozinha e aspiradores. Em 2001 lançam primeiro aparelho de ar condicionado equipado com Internet, em todo o mundo. O objectivo da empresa passa por estar na vanguarda da inovação tecnológica – e dos benefícios que as tecnologias inteligentes propiciam – mas também por transformar ‘máquinas’ que há

bem pouco tempo eram vistas exclusivamente pela sua funcionalidade em objectos de design, cujo estilo e a elegância são, só por si, elementos de diferenciação. Por detrás do produto acabado está toda uma ‘máquina’ de desenvolvimento tecnológico e apuramento estético. O primeiro baseia-se num sistema global de I&D com 29 laboratórios próprios e o segundo é apoiado pela estreita colaboração que a empresa mantém com dois dos maiores e mais conceituados gabinetes de design e arquitectura ao nível mundial: Designers Guild e Swarovsky. Na produção, são três as fábricas de onde saem anualmente milhares de unidades de electrodomésticos LG Electronics. Estão localizadas na Coreia do Sul, na China e na Polónia. Como líder mundial desde 2000 em vendas de sistemas de ar condicionado, a LG aposta em produtos que se destacam pelo seu design e performance. O produto de destaque é a gama Art Cool, para o segmento doméstico. A gama Art Cool apresenta-se disponível com uma imagem do quadro “The Kiss” do famoso pintor Gustav Klimt, em que se torna possível colocar imagens de paisagens ou até mesmo fotografias da família ou amigos. Os ar condicionados Art Cool foram criados tendo em conta, não só a sua eficiência, mas também a sua vertente estética. Desta forma os utilizadores poderão colocar estes aparelhos em qualquer divisão da sua casa, como se de uma peça de decoração se tratasse.

❶ Produtos/Serviços Oferecidos:

Tabela II. 4 Produtos/Serviços oferecidos pelos principais concorrentes a nível nacional

| |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|---|---|---|--|---|---|
| Produtos: | | | | | | |
| Sistemas Ar Condicionado | | | X | | X | X |
| Sistemas Aquecimento | X | X | X | X | X | |
| Sistemas A.Q.S. | X | X | X | X | X | |
| Sistemas Solares | X | X | X | X | X | |
| Serviços: | | | | | | |
| Assistência Técnica | X | X | X | X | X | X |
| Gabinete Técnico | X | X | X | | X | X |

1.1.3.2 A nível regional

❶ Principais concorrentes da região (sede):

Figura II. 7 Principais concorrentes da região Leiria



📍 Onde estão localizados:

Figura II. 8 Localização dos principais concorrentes da HiperClima na Região Leiria



📍 Há quanto tempo estão neste mercado:

A **Disterm** é uma empresa instalada na actividade de climatização, desde o final de 2001, vocacionada para a distribuição e prestação de um conjunto de serviços de apoio técnico qualificado de equipamentos, materiais e ferramentas para as actividades AVAC – instalação de aquecimento central, ventilação, ar condicionado e sistemas solares, desde o segmento doméstico mais simples, até aos semi-industrial e industrial, mais complexos. Em 2006, a Alfa Laval, líder mundial em transferência de calor, separação centrífuga e manuseamento de fluidos, anunciou uma parceria com a empresa Disterm, assim, uma das distribuidoras e oficinas autorizadas da Alfa Laval, passa também a assegurar a montagem dos permutadores de placas, terminando com a importação do material já montado da Suécia. A sul-coreana LG elegeu a Disterm como o melhor distribuidor de equipamentos de ar condicionado daquela marca, em Portugal, do ano 2007.

↘ **Principais marcas comercializadas:** THERMITAL, THINKTECH, LG e STEP.

A **Macolis** surgiu em 1984 na localidade de Colmeias – Leiria, por alteração da designação social de uma antiga empresa de comércio de materiais de construção. Em 1987, a Macolis passou a focalizar a sua actuação na comercialização de artigos cerâmicos, sanitários, acessórios para canalizações e sistemas de aquecimento central. No âmbito de um reposicionamento estratégico do negócio, acompanhado por uma reestruturação da gerência num contexto puramente familiar, em Janeiro de 1996 a Macolis fez uma grande aposta passando a dedicar-se de uma forma mais especializada e exclusiva às soluções integradas de aquecimento central, redes de gás, águas e saneamento, torneiras e outros complementos sanitários. Em 1998 abertura de uma filial em Coimbra, com objectivo a uma maior penetração do mercado em toda a região centro do país. O ano 2006 ficou marcado pela aposta na inovação e desenvolvimento de sistemas de climatização, com a criação das marcas solarMACO e controlMACO.

↘ **Principais marcas comercializadas:** BAXI ROCA, SAUNIER DUVAL e JOHNSON CONTROLS.

A **Canalcentro S.A.** iniciou a sua actividade em finais de 1987, estando vocacionada para a comercialização de produtos hidrosanitários, climatização e obras públicas. Com sede em Leiria, possui também uma filial em Loulé de forma a abranger o máximo possível do mercado nacional.

↘ **Principais marcas comercializadas:** TISUN, HIYAFU, BIASI e GIACOMINI.

Produtos/Serviços Oferecidos:

Tabela II. 5 Produtos/Serviços oferecidos pelos principais concorrentes a nível regional da sede

| | macolis | canalcentro | Distern |
|-----------------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Produtos: | | | |
| Sistemas de Ar Condicionado | X | X | X |
| Sistemas de Aquecimento | X | X | X |
| Sistemas para Água | X | X | X |
| Sistemas Solares | X | X | X |
| Serviços: | | | |
| Gabinete Técnico | X | X | X |
| Assistência Técnica | X | X | X |

1.1.4 Situação Macro Ambiente

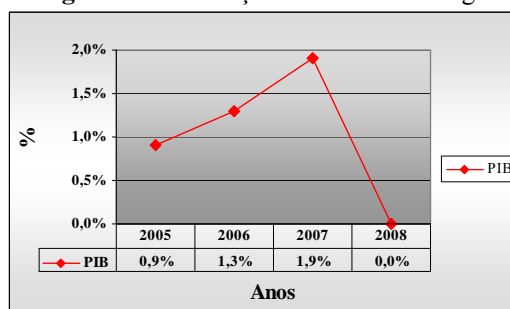
Analisou-se as principais variáveis que tem impacto na organização, ou seja, as forças do macro ambiente e suas tendências, entre elas as variáveis: económicas, político-legais, tecnológicas, sociais e ecológicas.

Ambiente Económico

PIB (Produto Interno Bruto)

Em 2008, o PIB registou uma variação nula em volume, o que compara com a variação de 1,9% verificada no ano anterior. Este comportamento resultou, sobretudo, do intenso contributo negativo da procura externa líquida para o crescimento do PIB, mas também da desaceleração da procura interna. (**Figura II. 9**)

Figura II. 9 Evolução do PIB em Portugal



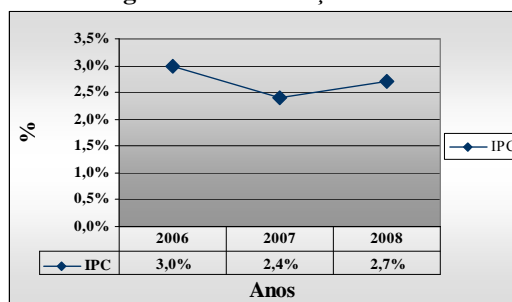
Fonte: INE -Contas Nacionais Trimestrais, 11 de Março de 2009

Impacto na empresa:

Negativo, uma vez que haverá tendência para diminuir o consumo privado e como os potenciais clientes da HiperClima são de classe média, esta situação irá levar a uma diminuição das vendas.

Inflação

Desde 2006 que a inflação tem decrescido e as previsões para 2009 (-0,3%, 6/07/2009) são muito abaixo de 2008, é impressionante a queda abrupta registada desde Outubro de 2008. (**Figura II. 10**)

Figura II. 10 Evolução do IPC

Fonte: INE e Eurostat

Impacto na empresa:

Não será negativo, mas também não quer dizer que será positivo. Mesmo que as previsões para 2009 se realizem, as previsões para 2010 já são de subida novamente. Por outro lado, apesar da inflação ter diminuído e de esta ser a tendência, o nível de confiança dos agentes económicos não tem aumentado, nomeadamente porque os salários que recebem continuam a ser insuficientes para fazer face aos seus custos e assim não irá favorecer o investimento.

Níveis de confiança dos agentes económicos

O Indicador de Clima Económico (ICE), **ANEXO A1**, prolongou o movimento descendente observado desde finais de 2006, apresentando em Fevereiro de 2009 um novo mínimo histórico para a série iniciada em 1989. O Indicador de Confiança do Consumidores recuperou nos últimos dois meses, de forma mais intensa em Maio, interrompendo a tendência descendente observada desde finais de 2006 após ter atingido em Março o mínimo histórico da série. O comportamento observado no mês de Maio resultou do contributo positivo de todas as componentes. As perspectivas sobre a evolução da situação económica do país apresentaram nos últimos dois meses o contributo positivo mais significativo para o andamento do indicador de confiança, interrompendo a tendência descendente iniciada em Novembro de 2006.

As perspectivas relativas à evolução do desemprego, **ANEXO A2**, diminuíram nos dois últimos meses, mais intensamente em Maio, contrariando a tendência ascendente observada desde Agosto de 2008 (que culminara com o máximo histórico da série em Março deste ano).

As expectativas sobre a evolução da situação financeira do agregado familiar, **ANEXO A3**, têm vindo a recuperar desde Março, atingindo em Maio o valor mais elevado desde o início de 2008, prolongando a trajectória ascendente iniciada em Agosto de 2008.

O Indicador de confiança do Comércio, **ANEXO A4**, recuperou nos dois últimos meses, Abril e Maio, com maior intensidade neste último, depois de ter atingido o mínimo da série iniciada em 1989. Este comportamento deveu-se aos contributos positivos das perspectivas de actividade e das apreciações sobre as existências, mais expressivos no primeiro caso, tendo as opiniões sobre a actividade corrente contribuído negativamente.

As apreciações sobre o Volume de Vendas por Sector, **ANEXO A5**, recuperaram ligeiramente em Maio, interrompendo a acentuada tendência descendente iniciada em Setembro de 2007 e que culminara em Abril com o mínimo da série. Em Maio este indicador recuperou no Comércio por Grosso, depois de ter registado o mínimo histórico em Abril, e voltou a diminuir no Comércio a Retalho, atingindo um novo mínimo para a série.

As perspectivas de actividade prevista por sector, **ANEXO A6**, aumentaram nos últimos três meses, de forma mais intensa em Maio, invertendo a trajectória descendente iniciada em Junho de 2008, comportamento que se observou em ambos os subsectores, mas de forma mais positiva no comércio por grosso.

Impacto na empresa:

Negativo, a diminuição da confiança reduz o investimento. Logo, para a empresa há o risco de a procura descer e de acumulação de stocks.

Ambiente Político-Legal

Como é sabido, a legislação de um país afecta as empresas, o seu sistema produtivo, o mercado bem como os seus produtos. As decisões de marketing também são afectadas pelas alterações no quadro político.

🌐 Programas de Apoio Nacionais – “Famílias com incentivos para instalar painéis solares”

No decorrer do debate quinzenal, o primeiro-ministro, José Sócrates, apresentou o projecto de ajuda às famílias. Aumento de vendas e um aumento de quota de mercado são a grande expectativa destas empresas para 2009, depois de Sócrates ter anunciado que, em 2009, o Governo vai suportar metade do custo dos colectores solares, esperando um investimento total de 225 milhões de euros e a instalação dos painéis em 65 mil habitações, de modo a criar 2500 postos de trabalho. «É preciso que as empresas envolvidas assegurem o desconto, a instalação e a garantia da instalação, a manutenção e a garantia da manutenção durante seis anos», frisou o ministro. O governo vai dar benefícios fiscais e facilidades no acesso ao crédito bancário para as famílias que instalem painéis solares. O programa de incentivos à utilização de energias renováveis dirigidos ao sector residencial pretende atingir 65 mil habitações em 2009, num investimento de 225 milhões de euros. O chefe do Governo garantiu que «pagarão menos de metade do custo do equipamento, verão a sua factura energética reduzir-se em 20%, e terão ainda um benefício fiscal de 30% do custo de investimento do primeiro ano», para além de que os interessados poderão ainda recorrer ao crédito bancário para o financiamento dos painéis. «Queremos que os portugueses comprem e instalem painéis solares porque estarão a dar mais oportunidades às empresas portuguesas, não apenas às que produzem os painéis, mas também às pequenas e micro empresas que são subcontratadas pelo país para fazer a instalação e manutenção», frisou o ministro.

(20/02/2009 -Portal das energias renováveis)

Na sequência desse anúncio foi estabelecido um protocolo com quatro bancos (BES, BPI, BCP e CGD) e com três marcas (a Vulcano da Bosch, a Martifer e a Ao Sol), para promover a venda de painéis solares, mesmo que a operação não envolva recurso ao crédito.

Impacto na empresa:

Negativo, pois o governo coloca a exigência de requisitos específicos que fazem com que nem todas as empresas, nomeadamente a **HiperClima**, beneficiem do programa; e por sua vez as que beneficiam têm uma enorme vantagem, uma vez que devido ao programa as suas vendas neste segmento de mercado iram subir.

🌐 Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética (PNAEE)

Resolução do Conselho de Ministros n.º 80/2008 aprovou o Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética (PNAEE), documento que engloba um conjunto alargado de programas e medidas consideradas fundamentais para que Portugal possa alcançar e suplantar os objectivos fixados no âmbito da Directiva n.º 2006/32/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Abril, relativa à eficiência na utilização final de energia e aos serviços energéticos. O PNAEE vem trazer uma maior ambição e coerência às políticas de eficiência energética, abrangendo todos os sectores e agregando as várias medidas entretanto aprovadas e um conjunto alargado de novas medidas em 12 programas específicos.

A Quercus considera que o PNAEE é um elemento fundamental de uma política energética mais sustentável e em linha com outras metas ambientais, nomeadamente ao nível da redução das

emissões de gases de efeito de estufa. Os objectivos principais são efectivamente relevantes, quer pela redução de consumos proporcionada, quer indirectamente pela obtenção de uma maior fracção de energia renovável na energia final consumida em Portugal.

Impacto na empresa:

Positivo, a implementação do PNAEE pode representar, um importante impulso para as mudanças do sector, nomeadamente, a eficiência energética das novas construções, que apesar de poder ainda demorar alguns anos até ser realmente implementada e aceite por todas as partes neste mercado, vai alterar também os equipamentos na área de climatização e materiais de construção comercializados (construção de casas de baixo consumo energético (casas passivas), sistemas de climatização com energias renováveis como o solar, bombas de calor e de absorção, etc.). Para garantir a eficácia deste plano a **HiperClima** tem ao dispor dos seus clientes um gabinete de estudo para a climatização do edifício.

Ambiente Tecnológico

Ambiente tecnológico é marcado pelo dinamismo e a constante obsolescência, uma vez que a cada dia surgem novas tecnologias capaz de substituir os anteriores. As empresas de um modo geral têm de estar atentas a essas mudanças a esse nível, com o intuito de puderem dar respostas ao mercado cada dia mais concorrencial.

Desenvolvimento de equipamentos mais eficientes e com menores custos

Impacto na empresa:

Positivo, pois são mais acessíveis à população logo a procura irá aumentar.

Transmissão e recepção de informações (mercado global)

Impacto na empresa:

Positivo, uma vez que a informação sobre os produtos chega mais depressa e de forma igual aos agentes económicos.

Aliança europeia de investigação relativa ao sector energético foi defendida em Bruxelas

A implementação de uma aliança europeia de investigação relativa ao sector energético foi defendida em Bruxelas, uma medida que pretende potenciar novas tecnologias e favorecer o uso de energias limpas. A medida proposta pela Comissão Europeia (CE) é vista pelas entidades como um «factor determinante» no sentido em que poderá impulsionar o crescimento de novas tecnologias que se distingam pelas baixas emissões de dióxido de carbono, ao mesmo tempo que permitirá dar um passo em frente numa economia baseada nestas tecnologias.

Bruxelas defende que se cada país optasse por enfrentar individualmente este desafio tal «conduziria à falta de recursos e ao seu desaproveitamento».

Recorde-se que a aliança agora anunciada surge ao abrigo do «Plano Estratégico Europeu para as Tecnologias Energética» (Set-Plan) criado em Novembro de 2007, um modelo que visa promover o desenvolvimento de energias renováveis e reduzir, a longo prazo, a dependência da UE das importações de combustíveis fósseis.

Entre os objectivos que se pretendem com a criação do plano em causa é possível enumerar o desenvolvimento de processos de captura e armazenamento de CO₂, potenciar a investigação em bioenergia, energia solar e eólica, bem como criar métodos que permitam o abastecimento eléctrico inteligente e a fusão sustentável.

05/11/2008

Fonte: www.apirac.pt

Impacto na empresa:

Será positivo.

Ambiente Sócio-demográfico e social** Situação Demográfica recente em Portugal**

Segundo o número 44 da Revista de Estudos Demográficos¹⁴, durante os primeiros anos do século XXI, Portugal mantém-se um país com baixa fecundidade, com esperança de vida a aumentar, e com saldo migratório a diminuir. Regista, em 2007, um saldo natural negativo, situação que só tinha ocorrido em 1918, em consequência da gripe pneumónica. O ritmo de crescimento da população é muito fraco, permanecendo as correntes imigratórias a componente principal desse crescimento e o envelhecimento demográfico prossegue. A redução do número de casamentos, o forte acréscimo dos nascimentos com coabitação dos pais, dos divórcios e da idade média ao casamento evidência os novos modelos familiares no país.

Impacto na empresa:

Visto de uma perspectiva positiva, a redução do número de filhos poderá querer dizer que as famílias preferem, nos dias de hoje, ter menos filhos e poder proporcionar-lhes uma boa vida do que ter mais filhos e não saber se lhes poderão proporcionar ou não. Visto desta perspectiva é positivo para a empresa, uma vez que a climatização será com certeza uma opção para obter uma melhor qualidade de vida.

 Maior concentração da população nas grandes cidades**Impacto na empresa:**

Positivo, pois é nos grandes aglomerados habitacionais que a **HiperClima** tem as suas filiais, assegurando assim a comercialização, distribuição e assistência em todo o país. Portanto este não será um problema, até poderá facilitar a logística.

 Preocupação da sociedade com a saúde e bem-estar do indivíduo

É a procura de melhor qualidade de vida. A climatização assume, hoje em dia, um papel preponderante, pelo facto de reflectir a importância da existência de ambientes confortáveis e saudáveis.


Impacto na empresa:

Positivo, uma vez que é bom para o sector.

 Maior nível de informação e do conhecimento**Impacto na empresa:**


Positivo, as pessoas são mais interessadas, procuram explicações, procuram saber notícias de novos produtos, assim é mais fácil atingir os objectivos da empresa.

¹⁴ Autoras: Maria José Carrilho e Lurdes Patrício.

 **Racionalização dos gastos domésticos****Impacto na empresa:**

Positivo, uma vez que neste sector existe uma grande preocupação em energias alternativas, mais limpas e mais baratas.

Ambiente Ecológico

 Exigência do cumprimento de normas ambientais, nomeadamente o **Protocolo de Quioto** – o driver para a redução de CO₂ – Os países que assinaram o protocolo, onde Portugal está incluído, comprometeram-se até 2010, em reduzir 10 % as emissões de CO₂, face aos valores de 1990.

Impacto na empresa:

Positivo

 **Crescente uso de energias renováveis****Impacto na empresa:**


Positivo, uma vez que a empresa comercializa produtos que trabalham com energias renováveis (sol, pellets ou lenha), logo estes são segmentos de produtos em crescimento, principalmente o segmento de Energia Solar.

 **Custo crescente das energias tradicionais (electricidade, gás)****Impacto na empresa:**

Poderá ser um problema, mas como a empresa não se restringe só a este tipo de energia não será um problema grave, mas sim uma oportunidade de negócio que deverá ser aproveitada

 **Maior preocupação ambiental****Impacto na empresa:**

Positivo, pois apesar da empresa ter produtos que funcionam a energias tradicionais, defende sempre acima de tudo o ambiente.

 **Comissão Europeia fixou como objectivo para 2020 uma redução das emissões de gases poluentes com efeito de estufa em 20%****PORTUGAL GASTARÁ 980 M€/ANO PARA COMBATER ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS**

O pacote de medidas energéticas da União Europeia (UE) para combater as alterações climáticas vai custar 73 mil milhões de euros por ano até 2020, segundo um estudo do grupo de especialistas Open Europe. O custo para Portugal das medidas a serem aplicadas para alcançar os objectivos fixados pela Comissão Europeia está estimado em 980 milhões de euros por ano até 2020.

A Comissão Europeia fixou como objectivo para 2020 uma redução das emissões de gases poluentes com efeito de estufa em 20%, que inclui produzir 20% de energia a partir de fontes renováveis e incorporar 10% de biocombustíveis nos combustíveis rodoviários.

Fonte: www.apirac.pt

Impacto na empresa:

Positivo uma vez que poderão aumentar as vendas de um dos segmentos dos produtos da empresa “Energia Solar”.

1.2 Auditoria Interna: análise da competitividade

1.2.1 Situação da empresa

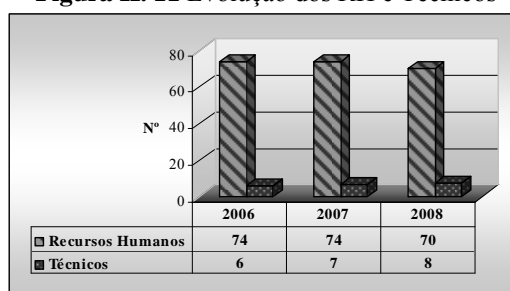
Esta análise permite-nos saber claramente quais as capacidades e incapacidades que a empresa tem para competir num ambiente competitivo.

1.2.1.1 Recursos Humanos

❶ Evolução dos Recursos Humanos e Técnicos

Pode-se concluir, de acordo com a **Figura II. 11**, no caso dos recursos humanos houve uma diminuição de 4 colaboradores em 2008 e no caso dos meios técnico desde 2006 até 2008 houve um aumento de 2 técnicos.

Figura II. 11 Evolução dos RH e Técnicos

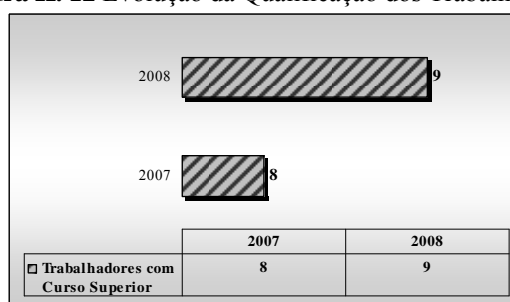


Fonte: Direcção de Recursos Humanos da HiperClima

❷ Evolução das Qualificações dos trabalhadores

Quanto às qualificações dos trabalhadores, de acordo com a **Figura II. 12**, em 2007 haviam 8 colaboradores com qualificações superiores e em 2008 houve o acréscimo de um em relação ao ano anterior.

Figura II. 12 Evolução da Qualificação dos Trabalhadores



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da HiperClima

❸ Satisfação dos Colaboradores

No decorrer do mês de Abril de 2009 fez-se um Inquérito, **ANEXO B**, aos colaboradores da **HiperClima, S.A.** O inquérito efectuado teve como objectivo auscultar a opinião dos colaboradores, a fim de identificar não só as necessidades pessoais e dificuldades sentidas no desempenho diário das tarefas, mas também os aspectos mais positivos e as mais valias que a empresa oferece, e que poderão vir a ser melhoradas.

Foram entregues 68 inquéritos aos vários colaboradores, distribuídos 50 pela sede em Leiria, 6 na delegação de Viseu, 5 na delegação de Lisboa e 7 na delegação do Porto. Destes, foram recebidos 65 inquéritos, correspondendo a uma taxa de resposta de 95,59%.

As opiniões relativamente às questões apresentadas foram classificadas entre Claramente Desfavoráveis (--), Desfavoráveis (-), Favoráveis (+) e Claramente Favoráveis (++)

De seguinte será apresentado parte do relatório dos inquiridos feitos aos colaboradores, que estejam relacionados com a sua satisfação na empresa.

Nível de satisfação dos Colaboradores

Resultados (ANEXO B1): De notar que à primeira pergunta, A1 “Na chegada à HiperClima fui apresentado(a) formalmente aos colegas, aos responsáveis e aos Administradores”, só deveria ter sido respondida pelos colaboradores admitidos a partir de Maio de 2002, mas esse facto não se verificou, uma vez que desde essa data foram admitidos 18 trabalhadores, e 40,35% dos trabalhadores responderam a esta pergunta, logo este resultado não será fiável. Quanto à segunda pergunta, 40,35% dos colaboradores respondem positivamente (Favorável) que “As regras e instruções escritas clarificam os direitos e os deveres de cada um”.

Colaboradores / Tarefas

Resultados (ANEXO B2): Assim, de acordo com as respostas dos colaboradores, o conhecimento e gosto pelas tarefas desempenhadas é aproximadamente 50% “Favorável”. À pergunta “Existe possibilidade de melhorar o seu desempenho? SIM Como?”, 49,12% dos inquiridos respondeu:

- Mais motivação, mais ferramentas de trabalho, melhor integração dos vários departamentos.
- Formação continua. (É de notar que 15 dos 28 colaboradores respondeu que o seu desempenho melhoraria com mais formação.)
- Mais informação, mais incentivos a todos os níveis.
- Maior justiça salarial.
- Com transparência da administração em assuntos internos.
- Aplicação de políticas de dinamismo por parte da administração.

Departamento

Resultados (ANEXO B3): De uma forma geral, metade dos colaboradores responde “Favorável” às perguntas que lhes são colocados sobre a sua satisfação no departamento em que trabalham. Quanto à pergunta “A comunicação entre Departamentos é feita de forma eficaz e funcional” é de notar que 10,53% respondem que é “Claramente Desfavorável”, não é uma percentagem significativa mas deverá ser um ponto a alterar.

Colaboradores / Empresa

Resultados (ANEXO B4): Em relação ao conhecimento dos objectivos globais da empresa, 55,38% dos colaboradores afirma que conhece “Favoravelmente”. As sugestões que estes apresentam aos responsáveis de departamento, são 49,23% recebidas e 41,54% postas em pratica, de acordo com estes. À pergunta se o trabalho que desenvolvem é reconhecido e recompensado, 38,46% dizem que é “favorável”, mas 55,38% afirmam que é pelo menos “Desfavorável”.

Administração

Resultados (ANEXO B5): Sobre a Administração da HiperClima, os colaboradores expressaram-se da seguinte maneira: 55,36% dão pontuação “Favorável” sobre a confiança na competência dos colaboradores que a administração tem; 45,61% dá pontuação “Favorável” à pergunta “Os responsáveis da HiperClima dirigem eficazmente a Empresa”. Em relação à pergunta se consideram que a administração dirige eficazmente a Empresa, as respostas dividem-se entre o “Desfavorável” (36,84%) e o “Favorável” (35,09%). Sobre se “Os Administradores estão atentos ao que o pessoal pensa do funcionamento do Departamento” 47,37% dá uma pontuação “Desfavorável”. À pergunta “As alterações, de âmbito global, são convenientemente divulgadas”, de acordo com a opinião de 40,35% dos colaboradores a resposta é “Desfavorável”. Por último, os colaboradores dividem-se na resposta à pergunta se “A comunicação entre a Administração e os colaboradores é aberta e bilateral”, estando a maioria mais significativa dividida entre o “Desfavorável” (36,84%) e o “Favorável” (35,09%).

Aspectos que mais motivam o trabalho dos Colaboradores

Resultados (Anexo B6): De um modo resumido, os 3 aspectos que mais motivam os trabalhadores, com pontuação de “Favorável”, são “O relacionamento com os Administradores” (57,89%), “O relacionamento com os responsáveis” (52,63%) e “O relacionamento entre colegas” (51,92%). Mas à que referir que as funções que desempenham (H4) obteve uma pontuação de “Claramente Favorável” de 40,35%.

À pergunta H8, “Aspectos que poderiam contribuir para o aumento da motivação dos colaboradores”, 21,54% dos inquiridos responde, entre outras sugestões:

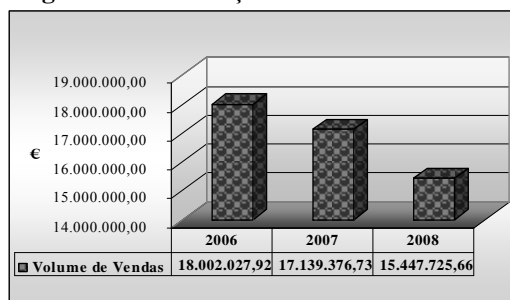
- “Tem de haver uma flexibilidade maior com os clientes. Não pode haver arrogância, mas sim tentar dialogar e criar uma maior eficácia na entrega e apoio após venda.”
- “Deveria de haver uma comunicação aberta entre funcionários e administração no sentido de se poder divulgar claramente o que os colaboradores acham que não está bem. Isto é, trocar livremente ideias no sentido de melhorar não só a imagem como a comunicação.”
- “Maior justiça salarial.”
- “Envolver os trabalhadores em toda a dinâmica da empresa. Os colaboradores deviam por exemplo saber os objectivos da empresa e se vão sendo ou não superados (falta motivação).”
- “Atribuir objectivos semanais/anuais pelo trabalho desenvolvido.”
- “Mais comunicação entre departamentos.”
- “Formação interna e externa.”
- “Convívio, jornadas de formação.”

1.2.1.2 Recurso Financeiros

Volume de Vendas

O volume de vendas da empresa diminuiu de 2006 a 2007 cerca de 4,8% e de 2007 a 2008 diminuiu cerca de 9,7% (**Figura II. 13**).

Figura II. 13 Evolução do Volume de Vendas



Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

Evolução da Quota de mercado

Só serão analisados os segmentos de produtos com percentagens mais relevantes no mercado. Assim, de acordo com a **Tabela II. 6**, pode-se verificar que no segmento de sistemas de aquecimento houve um decréscimo de 2007 (13%) para 2008 (6%), o segmento de sistemas de ar condicionado manteve-se nestes anos com uma percentagem de 3% e no ano de 2008 surge um novo segmento a ser elucidado, pela APISOLAR, atribuindo à empresa 15% da quota de mercado.

Tabela II. 6 Evolução da Quota de Mercado

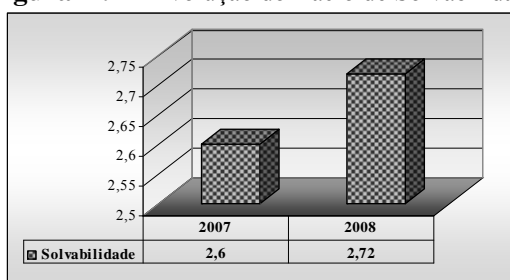
| Segmentos | Quota de Mercado | |
|---|------------------|------|
| | 2007 | 2008 |
| Sistemas de Aquecimento ¹⁵ | 13% | 6% |
| Sistemas de Ar Condicionado ¹⁶ | 3% | 3% |
| Sistemas de Energia Solar ¹⁷ | N ¹⁸ | 15% |

❶ Saúde Financeira

Para analisar a saúde financeira da empresa foram escolhidos os rácios de Solvabilidade e Autonomia Financeira.

❖ Solvabilidade

O rácio de solvabilidade mede a capacidade da empresa resolver os seus compromissos de médio longo prazo com recurso aos seus capitais próprios. Este indicador pode variar de zero a infinito, e quanto maior for maior é a capacidade da empresa para solver o seu passivo.

Figura II. 14 Evolução do Rácio de Solvabilidade

Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

Podemos verificar, pela **Figura II. 14**, que a capacidade da **HiperClima** para solver o seu passivo aumentou de um ano para o outro. Isto é, a empresa dispõe de meios financeiros próprios para fazer face ao cumprimento do seu passivo.

❖ Autonomia Financeira

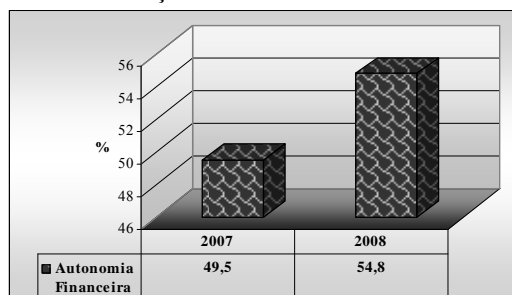
O rácio de autonomia financeira mede a independência da empresa em relação a terceiros no que diz respeito ao financiamento do seu activo. Um valor elevado deste rácio indica solidez financeira.

¹⁵ Fonte: AFIQ

¹⁶ Fonte: APIRAC

¹⁷ Fonte: APISOLAR

¹⁸ Não há dados.

Figura II. 15 Evolução do Rácio de Autonomia Financeira


Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

Podemos verificar, pela **Figura II. 15**, que os valores de Autonomia Financeira da **HiperClima**, aumentaram de um ano para o outro, atingido um valor de 54,8% em 2008. A empresa tem um grau de independência bastante bom face aos seus credores e apresenta uma boa solidez financeira.

1.2.1.3 Recursos Organizacionais

Não têm um valor quantificável por si próprios, o seu papel é reflectido no valor dos activos intangíveis da empresa. A sua existência permite essencialmente contar com a fidelidade dos clientes em períodos mais competitivos, manter um diferencial de preço de venda em relação à concorrência, explorar com sucesso novas actividades com tecnologias afins ou até mesmo criar novos empreendimentos com o apoio de outras organizações.

Notoriedade e imagem da empresa

➤ Aos olhos dos colaboradores

Tendo como base o inquérito, **ANEXO B**, feito no decorrer do mês de Abril de 2009 aos colaboradores da **HiperClima, S.A.**, como já foi referido anteriormente, será apresentado partes do relatório que esteja relacionado com a imagem que os colaboradores têm da empresa.

Imagem Global da HiperClima no Exterior

Resultados (ANEXO B7): De um modo geral, mais de metade (56,92%) dos colaboradores acha que a HiperClima tem uma boa relação com as outras empresas, dando pontuação de “Favorável”. Em relação à imagem da empresa no mercado relativamente à concorrência, 47,69% considera-a “Favorável”. Por ultimo, os colaboradores da HiperClima consideram que a imagem dos produtos comercializados é de 60% “Favorável”, em relação à concorrência.

➤ Aos olhos dos Clientes

Entre os dias 24 e 26 de Junho de 2009 fez-se, na sede da **HiperClima**, um inquérito, **ANEXO C**, aos clientes da empresa. O inquérito efectuado teve como objectivo conhecer a satisfação dos clientes, para que a empresa possa melhorar continuamente os serviços que presta. Foram inquiridos 47 indivíduos e os inquéritos foram preenchidos face a face ou pelos próprios clientes, de acordo com a preferência dos mesmos. As opiniões relativamente às questões apresentadas foram classificadas entre apreciação Insatisfatória (-), Satisfatória (+) e Muito Satisfatória (++) . Assim perguntou-se sobre:

Apreciação sobre Atendimento

Resultados (ANEXO C1): Sobre o profissionalismo e competência dos colaboradores, 48,94% dos clientes da empresa consideram que é muito satisfatória e a maioria (59,57%) dos clientes entrevistados responde que a capacidade de resposta da empresa perante situações de emergência é satisfatória.

Apreciação Global da HiperClima

Resultados (ANEXO C2): Quanto à apreciação global da HiperClima, os clientes manifestaram-se da seguinte maneira:

- 65,96% consideram satisfatórios os serviços de entrega;
- 70,21% consideram que o apoio técnico comercial (ATC) é satisfatório e nenhum dos inquiridos o considera insatisfatório;
- 59,57% consideram satisfatórios os serviços de assistência técnica (SAT);
- 51,06% consideram que os preços em relação à concorrência são satisfatórios, mas é de ressaltar que quase 30% dos inquiridos consideram insatisfatórios;
- Sem margem para dúvidas 78,72% dos clientes consideram satisfatória a imagem e notoriedade da empresa no mercado, nenhum dos inquiridos considera insatisfatória e 12,77% consideram muito satisfatória;
- 46,81% consideram satisfatório o Marketing / Publicidade, mas 36,17%, a maior pontuação de desagrado, consideram insatisfatório;
- 51,06/34,04% consideram satisfatório e muito satisfatório, respectivamente, a qualidade das instalações/edifícios/armazéns da empresa;
- 59,57% recomendaria de forma satisfatória a HiperClima a um potencial cliente e 25,53% de forma muito satisfatória.

Prémios

A nível económico, a **HiperClima**, atingiu em 1998, 1999, 2000, 2001, o estatuto P.M.E Excelência, que representa, acima de tudo, um privilégio não só para a empresa mas também para aqueles que escolheram ou irão escolher a HiperClima como parceira na garantia e na qualidade.

Quanto a Certificados de Gestão da Qualidade¹⁹, em 2000, recebeu o certificado ISO 9002:1995 e em 2003, recebeu o certificado ISO 9001. Cada um destes certificados tem validade de 3 anos.

Em 2007 a HiperClima pede a suspensão da certificação, devido à modificação da plataforma informática que altera os procedimentos até então válidos e porque a empresa não tinham na altura capacidade humana para refazer todo o manual da qualidade.

Em 23 de Novembro de 2005 a revista Exame, sob o tema “Exame 1000 melhores”, confere o diploma à HiperClima pelo melhor desempenho no sector do comércio.

No âmbito do lançamento pelo IAPMEI do Programa FINCRESCER²⁰, que visa reforçar a visibilidade das empresas pelo seu bom desempenho económico e financeiro, originando os melhores patamares de notação de risco, foi atribuído à HiperClima, S.A. o Estatuto de PME Líder (2007-07-26).

Quanto ao reconhecimento na média, a HiperClima tem tido alguns bons posicionamentos, **Tabela II. 7**, que apesar de muitos não concordarem com os critérios usados no ranking, deixam a empresa com algum orgulho. À que ter em conta que a nível da região de Leiria a HiperClima tanto em 2006 como em 2007 situou-se sempre numa posição muito superior aos concorrentes Macolis, Canalcentro e Disterm.

¹⁹ A Associação Portuguesa de Certificação (APCER), certificou que a HiperClima cumpriu os requisitos no que diz respeito ao sistema de qualidade implementado na comercialização, distribuição e assistência após venda de equipamentos de aquecimento, ar condicionado e acessórios.

²⁰ A candidatura da empresa ao programa FINCRESCER, surgiu por convite de diversas Instituições Financeiras, pela qualidade das Demonstrações Financeiras já aferida por estes e que agora é corroborada pelo IAPMEI.

Tabela II. 7 Posições atribuídas pela média à HiperClima

| | Posição 2006 | Posição 2007 |
|--|-----------------|-----------------|
| Jornal de Leiria “250 Maiores Empresas do Distrito de Leiria” ²¹ | 64 | 73 |
| Revista “Exame” “1000 Maiores PME 2007” ²² | | 589 |
| “Diário de Noticias” “1000 Maiores Empresas” ²³ | 970 | |

Sistema de controlo de gestão

A **HiperClima** possui um Sistema de Gestão Integrado, o *SAP Business One*²⁴, que lhe permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais. Uma organização que trabalhe com este tipo de sistema aumenta a eficiência operacional e melhora o seu desempenho geral, diminuindo os riscos e tornando claras as responsabilidades.

1.2.2 Fornecedores

A empresa possui fornecedores nacionais e internacionais, sendo os últimos os mais importantes, isto é, são mais expressivos a nível de volume de vendas. Os fornecedores que se destacam são os seguintes:

Tabela II. 8 Principais Fornecedores da HiperClima

| <i>Fornecedores</i> | <i>Ano</i> | <i>Ano</i> | <i>Fornecedores</i> | <i>Ano</i> | <i>Ano</i> |
|-----------------------|-------------|-------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| <u>Internacionais</u> | <u>2007</u> | <u>2008</u> | <u>Nacionais</u> | <u>2007</u> | <u>2008</u> |
| | (%) | (%) | | (%) | (%) |
| Férroli (Espanha) | 28,7 | 26,2 | Grundfos | 6,1 | 5,3 |
| De Dietrich (França) | 6,35 | 9,3 | Caleffi | 9,2 | 9,1 |
| Sicc (Itália) | 1,91 | 1,85 | Samsung | 8,6 | 8,3 |
| Global (Itália) | 4,33 | 3,2 | FogãoSol | 1,23 | 1,1 |
| Rotex (Alemanha) | 5,3 | 12,3 | Solzaima | 2,6 | 4,1 |
| Centrometal (Croácia) | 0 | 1,4 | C.C.V. -Comércio Central do Valado | 1,75 | 2,7 |

²¹ Baseado no volume de vendas. Fonte: Jornal de Noticias de 22 de Novembro de 2007 e 27 de Novembro de 2008

²² Baseado nos resultados de 2006 de: vendas, crescimento das vendas, resultado líquido, activo, capital próprio, rentabilidade do activo, liquidez geral, solvabilidade, endividamento, trabalhadores, VAB e produtividade. Fonte: Exame

²³ Baseado nos resultados de 2006 de: volume de negócios, VAB, activo líquido, capitais próprios, rentabilidade dos capitais próprios, Trabalhadores, Resultado liquido, produtividade, rentabilidade das vendas. Fonte: DN Novembro 2007

²⁴ O SAP Business One é uma aplicação de software de gestão de negócios acessível e fácil de utilizar, concebida especificamente para pequenas e médias empresas. Permite gerir as funções essenciais do seu negócio nas áreas de vendas, distribuição e financeira, tudo num único sistema integrado. Com o SAP Business One, pode obter de imediato uma visão completa e actualizada ao minuto da sua empresa -ou seja, pode responder a clientes com maior rapidez e expandir o seu negócio de forma mais lucrativa. (www.sap.com)

| | | | | |
|---------|------|------|--|--|
| Wieland | 12,3 | 10,3 | | |
|---------|------|------|--|--|

Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

A **Tabela II. 8**, mostra os principais fornecedores da empresa, que representam aproximadamente 95% das compras de mercadorias. Deste grupo os fornecedores internacionais que mais poder possuem na empresa são: a Férroli; a Wieland e a Rotex; os nacionais são: a Caleffi, a Samsung e a Grundfos. Apresentam uma percentagem de poder significativa, mas nada que possa deixar a empresa presa a estes fornecedores.

A HiperClima encara os fornecedores com um relacionamento comercial baseado na confiança e parceria, em que ambas as partes são beneficiadas: o fornecedor com potencial de crescimento no mercado nacional, com a garantia de uma atitude crítica perante o produto, com o intuito de ambos poderem crescer no mercado, garantia de pagamento e manutenção do cliente e a HiperClima com a satisfação pelo produto e potencial de melhoria desse mesmo produto, qualidade do produto, eficiência e eficácia.

Relativamente ao pagamento estes são efectuados a 30, 60 ou 120 dias dependendo do fornecedor. A par da data de dias para efectuar o pagamento das facturas, também podem ser negociados descontos financeiros.

1.2.3 Clientes

Os clientes da **HiperClima** são maioritariamente nacionais, e subdividem-se nas seguintes categorias:

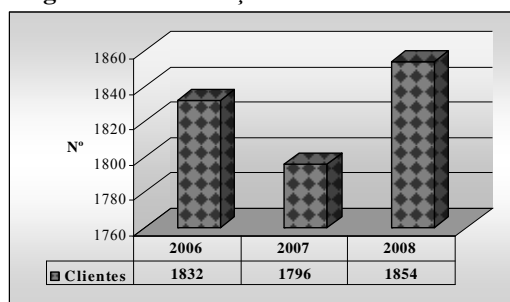
- Projectistas;
- Empresas Instaladoras;
- Construtores;
- Instaladores;
- Consumidor Particular/final;

Os instaladores são os clientes mais importantes da HiperClima, pois constituem o seu grande público, seguido pelos projectistas e construtores. Para estes, as condições gerais de pagamento são 4% de desconto a pronto pagamento. Nos casos em que é negociado com os vendedores da empresa têm 2% de desconto a 30/45/60 dias dependendo do que é acordado.

O consumidor particular/final, que normalmente é cliente de S.A.T., salvo raras excepções, não tem desconto relativamente ao serviço no geral, somente as peças que eventualmente serão precisas para a reparação do equipamento poderão ter desconto caso este possua contracto de manutenção.

O número de clientes nos últimos 3 anos ronda os 2000, **Figura II. 16**, as previsões para 2009 são de se manter à volta deste número, o que significa que apesar da crise a HiperClima tem conseguido manter o seu leque de clientes.

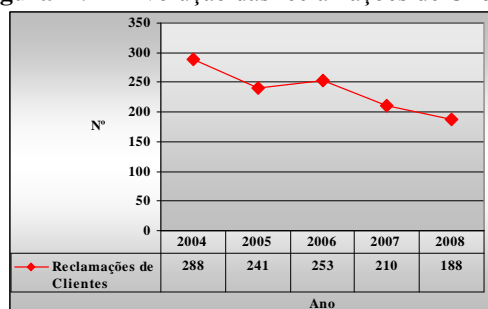
Figura II. 16 Evolução do número de clientes



Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

Quanto às reclamações feitas pelos clientes, **Figura II. 17**, desde 2004 até 2008 houve uma redução em cerca de 62% de reclamações. As principais reclamações recaem sobre as máquinas de aquecimento central (caldeiras de chão), atingindo cerca de 60% das reclamações.

Figura II. 17 Evolução das reclamações de Clientes



Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

1.2.4 Situação competitiva

1.2.4.1 A nível nacional

É difícil falar a nível de concorrentes, uma vez que existem concorrentes para alguns segmentos de produtos, mas não para a totalidade dos produtos oferecidos. Por outro lado, as grandes concorrentes da **HiperClima**, a nível nacional, são empresas que para além de comercializarem também produzem os seus produtos e que têm o seu próprio centro de Investigação e Desenvolvimento (I&D), dando-lhes uma vantagem que será dificilmente alcançável para uma empresa que só comercializa.

❶ **A nível de localização** a HiperClima está bem situada, conseguindo chegar aos clientes que os concorrentes poderão alcançar. Mas há que ter em consideração que existem lojas/hipermercados que vendem as marcas dos nossos concorrentes, o que permite um maior escoamento de produtos aos mesmos.

❷ **A nível de tempo em que está no mercado** a HiperClima está em desvantagem devido à ainda sua jovem idade e capacidade de capital das marcas com quem concorre. No entanto, a sua associação e venda de participação social à Férroli Espanha permite-lhe competir com estas empresas, nomeadamente porque detêm exclusividade de distribuição da marca **Férroli**.

A Férroli está neste mercado desde 1958, é um grupo multinacional Italiano especialista em conforto ambiental com projecção no mercado mundial. O Grupo Férroli tem 7 unidades produtivas na Europa (Itália e Espanha), 3 na Ásia (China e Vietname) e 11 unidades comerciais em 10 países com mais de 2500 empregados. No ano de 2002 adquiriu o grupo Lamborghini/joannes, uma operação que veio reforçar a sua posição no mercado. O Grupo Férroli significa actualmente qualidade industrial ao melhor nível, investigação, alta tecnologia, grande flexibilidade industrial. Máxima de produção, competitividade e serviço.

❸ **A nível de produtos/serviços oferecidos**, em relação aos produtos oferecidos pela concorrência, dependendo do segmento que se esteja a analisar existem uns concorrentes mais “temíveis” do que outros. A nível de *Sistemas de Ar Condicionado* o concorrente que mais ameaça será a LG. Quanto aos *Sistemas de Aquecimento* que é um segmento já com aceitação geral no mercado, seguramente o segmento mais aceite, assim que qualquer um dos concorrentes poderá ser uma possível escolha para os clientes, mas por exemplo a BaxiRoca é o único que consegue competir com a totalidade de produtos oferecidos pela HiperClima neste segmento. Em *Sistemas de AQS* a Vulcano tem ganho em termos de esquentadores, pois conseguiu aliar novas características de conforto, design e tecnologia a este produto que antes não era muito atractivo. A nível de *Sistemas Solares* a Vulcano tem uma vantagem em relação

às outras marcas, devido ao programa de incentivos à utilização de energias renováveis dirigidos ao sector residencial pelo governo. Pois na sequência desse anúncio foi estabelecido um protocolo com três marcas, entre elas a Vulcano, para promover a venda de painéis solares. Por outro lado, a Baxiroca, não estando englobada neste protocolo, consegue fazer aumentar as suas vendas, mostrando-se assim também uma “ameaça” para a HiperClima.

Em relação aos serviços oferecidos pela concorrência, a HiperClima tem uma vantagem, uma vez que no caso da Assistência Técnica a concorrência em análise, recorre a concessionários enquanto a HiperClima tem assistência técnica própria.

Para finalizar, HiperClima leva como vantagem abranger todos estes segmentos e além destes alargou os horizontes oferecendo outros segmentos, **ANEXO D**, de produtos, nomeadamente de tubagens, de isolamento, de circuladores e um outro de diversos, onde estão incluídos material de controlo e comando e condutas para além de outros; o que proporciona aos seus clientes um único local onde se têm de deslocar para comprar tudo o que precisam.

1.2.4.2 A nível regional

A **HiperClima**, tem como concorrentes directos de maior importância na região de Leiria, a Macolis, a Canalcentro e a Disterm, empresas de menor dimensão, que com uma adequada capacidade técnica, financeira e organizativa, concorrem com as maiores, crescendo perigosamente e adquirindo e desenvolvendo condições para obter bons resultados.

❶ **A nível de localização**, os concorrentes da região estão muito próximos uns dos outros. A Canalcentro e a HiperClima (sede) podem ser mesmo considerados vizinhos.

❷ **A nível de tempo em que está no mercado**, há que ter em conta que estas empresas foram se especializando e expandindo os seus produtos e serviços ao longo dos anos e que por outro lado são como a HiperClima, distribuidores. Ambos concorrem com marcas que só por si já são reconhecidas no mercado, tirando a Canalcentro que aposta em marcas mais baratas e que não são tão conhecidas.

A HiperClima comparada com os concorrentes da região é a empresa com maior dimensão e capital. É a que abrange maior território. Como foi dito anteriormente existe algum mérito nestes concorrentes porque nesta região conseguem competir com a HiperClima, nomeadamente a Macolis. Se compararmos as 4 empresas será a Canalcentro a empresa com menos expressividade.

❸ **A nível de produtos/serviços oferecidos**, os concorrentes considerados, oferecem basicamente a mesma coisa. As diferenças iram variar na qualidade das marcas oferecidas, na qualidade dos serviços prestados, na capacidade de resposta de pedidos.

1.2.4.3 Apreciação dos clientes

Este ponto é baseado nas respostas dadas pelos clientes no decorrer do inquérito, **ANEXO C**, feito aos mesmos, como já foi referido anteriormente, entre os dias 24 e 26 de Junho de 2009, na sede da **HiperClima**. O inquérito efectuado teve como objectivo conhecer a satisfação dos clientes, para que a empresa possa melhorar continuamente os serviços que presta. As opiniões relativamente às questões apresentadas foram classificadas entre apreciação Insatisfatória (-), Satisfatória (+) e Muito Satisfatória (++). Assim perguntou-se aos clientes:

Apreciação geral das marcas do sector

Respostas: Assume-se que os clientes que não responderam à pergunta, não conhecem a marca, isto é, ou nunca trabalharam com ela, ou a marca não tem importância no seu entender para se pronunciarem sobre ela, ou porque não trabalham com o tipo de segmento de climatização. Sobre este última justificação, à que ressaltar que o segmento de aquecimento foi o que teve mais respostas, seguido do de ar condicionado e em último o segmento de energia solar. Este facto já era de esperar uma vez que a expressividade destes segmentos é por esta ordem. Assim sobre a apreciação geral das marcas do sector, os clientes dizem-nos o seguinte:

No segmento de aquecimento (**ANEXO C5**), os clientes consideram: **muito satisfatória** as marcas: Rotex (comercializada pela HiperClima) com 51,06% e a marca Vulcano com 27,66%; **satisfatória** as marcas Férroli (comercializada pela HiperClima) com 55,32%, a Vulcano com 48,94% e a Baxiroca com 34,04% e **insatisfatória** as marcas Ariston com 17,02%, seguida pela Biasi (comercializada pelo Canalcentro) com 14,89%. Neste segmento foi ainda mencionada a marca Albicalor (comercializada pela HiperClima) como uma marca que consideram importante.

No segmento de Ar Condicionado (**ANEXO C6**), os clientes consideram: **muito satisfatória** as marcas: Daikin com 31,91%, seguida da Mitsubishi com 29,79%; **satisfatória** as marcas: Samsung (comercializada pela HiperClima) com 29,79% e a LG com 27,66% e **insatisfatória** a marca Férroli (comercializada pela HiperClima) com 17,02%.

No segmento de Energia Solar (**ANEXO C7**), os clientes consideram: **muito satisfatória** as marcas: Rotex (comercializada pela HiperClima) com 36,17%, seguida da Vulcano com 19,15% e a marca Férroli (comercializada pela HiperClima) com 17,02; **satisfatória** as marcas: Samsung (comercializada pela HiperClima) com 29,79%, a Solahart e a Baxiroca com 23,40% e ainda a Gasokol com 21,28% e **insatisfatória** as marcas: Solargus e Ariston com 10,64%.

Apreciação geral sobre a concorrência

Respostas: Em **ANEXO C8**, podemos concluir que 21% dos inquiridos assumem-se fiéis à HiperClima, mas 73% responderam que compram produtos na concorrência, apesar de saber que estes também são comercializados pela HiperClima. Os motivos (**ANEXO C9**) que levam os clientes a ir à concorrência são: 62,5% melhor preço; 12,5% melhores condições de crédito; 10,4% maior rapidez de entrega; 8,3% melhor serviço pós-venda; 4,2% melhor qualidade do produto e 2,1% melhor design. Foram ainda referidos como outros motivos: no caso da distância da obra ser menor na concorrência e por outro lado devido a boas relações com a concorrência.

1.2.5 Situação do produto

1.2.5.1 Produtos Oferecidos²⁵

A **HiperClima** tem os seus produtos segmentados da seguinte maneira:

1-Sistemas de Ar Condicionado

- 1.1- Ar Condicionado
- 1.2- Acessórios para Ar Condicionado
- 1.3 -Desumidificadores
- 1.4- Acessórios para Desumidificadores



Figura II. 19 Ar Condicionado doméstico *Férroli* BEAUTY (Split Mural)

²⁵ Em ANEXO D.

2-Sistemas de Aquecimento

- 2.1- Queimadores
- 2.2- Acessórios para Queimadores
- 2.3- Radiadores
- 2.4- Acessórios para Radiadores
- 2.5- Recuperadores de Calor
- 2.6- Caldeiras
- 2.7- Acessórios para Caldeiras
- 2.8- Toalheiros
- 2.9- Acessórios para Toalheiros
- 2.10- Depósito Gasóleo
- 2.11- Acessórios para Depósito Gasóleo
- 2.12- Aerotermos
- 2.13- Chão Radiante
- 2.14- Permutadores de Placas
- 2.15- Outros Equipamentos



Figura II. 20 Queimador *Ecoflam* Max Gás
(queimador pressurizado a gás)



Figura II. 21 Radiador *Férroli* eléctrico -SOFT Z



Figura II. 22 Caldeira *De Dietrich* de ferro fundido
pressurizada

3-Circuladores

- 3.1- Circuladores
- 3.2- Acessórios para Circuladores



Figura II. 23 Circulador *Grundfos* ALPHA

4-Sistemas de AQS

- 4.1- Termoacumuladores
- 4.2- Acessórios para Termoacumuladores
- 4.3- Esquentadores
- 4.4- Acessórios para Esquentadores



Figura II. 24 Termoacumuladores *Férroli*
CLASSICAL

5-Sistemas para Água

- 5.1- Equipamentos para piscinas
- 5.2- Depósitos para Água
- 5.3- Sistema de Rega
- 5.4- Tratamento de Águas



Figura II. 25 Bomba para Piscina GP 7

6-Energia Solar

- 6.1- Equipamentos
- 6.2- Acessórios para Energia Solar

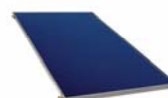


Figura II. 26 Kit Solar *Férroli* Ecoselect

7-Tubagens

- 7.1- Tubagens
- 7.2- Acessórios para Tubagens



Figura II. 27 Tubo Chaminé PSLI

8- Isolamento

8.1- Isolamento

8.2- Acessórios para Isolamento



Figura II. 28 Isolamento Kaiflex

9-Diversos

9.1- Equipamentos

9.2- Controle e Comando

9.3- Conduitas

9.4- Ferramentas

9.5- Combate a Incêndio

9.6- Acessórios Diversos



Figura II. 29 Controlo *Elesta* RTU

1.2.5.2 Marcas de artigos comercializadas

A **HiperClima** tem um leque variado de marcas, **Figura II. 30**, mas as principais (mais procuradas) são a Férroli, De Dietrich, Samsung (ar condicionado), Rotex; Global (radiadores), Wielland (tubos de cobre) e Caleffi (acessórios de aquecimento e solar).

Figura II. 30 Marcas Comercializadas pela HiperClima



Fonte: Departamento de Marketing HiperClima

A **Tabela II. 9**, mostra que a nível de percentagens de vendas: a Férroli nos últimos dois anos manteve-se em primeiro lugar, com percentagem de vendas à volta dos 30%; seguida pela Wielland apesar de esta descer 2 % no ano de 2008, ficando-se pelos 10,1%; e esta seguida pela Samsung com percentagens à volta dos 10%.

Tabela II. 9 Percentagem de vendas de cada marca

| <i>Marcas</i> | 2007 (%) | 2008 (%) |
|--------------------|----------|----------|
| Ferroli | 30,2 | 28 |
| De Dietrich | 7,8 | 9,2 |
| Samsung | 9,1 | 10,1 |
| Rotex | 3,42 | 8,3 |
| Global | 5,7 | 2,01 |
| Wielland | 12 | 10,1 |
| Caleffi | 7,1 | 5,6 |

Fonte: Direcção Financeira da HiperClima

A associação com um dos líderes europeus neste sector, a Férroli, permite à empresa ter um relacionamento fabricante-distribuidor único em Portugal. A empresa detém a exclusividade da distribuição dos produtos da marca Férroli em Portugal, sendo este, um dos seus pontos fortes.

No ano de 2007 a HiperClima foi a melhor vendedora de ar condicionado Samsung a nível nacional. A empresa, devido à sua política de stock²⁶, acaba mesmo por funcionar como armazém da Samsung -Electrónica Portuguesa, S.A.

O mercado do consumo da HiperClima poderá ser dividido em gama média e média/alta. Nos segmentos de sistemas de ar condicionado, sistemas de aquecimento e sistema de energia solar fazem parte as marcas Férroli e Samsung numa gama considerada média. As marcas De Dietrich, Rotex e Daikin, nos segmentos de sistemas de aquecimento e sistemas de energia solar, são consideradas de gama média/alta.

A “*Apreciação sobre as marcas comercializadas pela HiperClima*” foi um tema abordado durante o inquérito²⁷ feito aos clientes entre os dias 24 e 26 de Junho de 2009, na sede da HiperClima, onde estes tiveram uma palavra a dizer. Foram questionados com as seguintes perguntas:

C1 *Qual a marca que compra preferencialmente?*

Respostas (ANEXO 2): Assim, de acordo com os resultados do inquérito a Férroli com 37% das preferências fica em primeiro lugar, seguindo-se Rotex, Caleffi, Samsung, Global e De Dietrich e por último a Solzaima.

C2 *Que razões levam a adquirir esta marca?*

Respostas (ANEXO 3): Quanto às razões que levam os clientes a adquirir determinada marca na **HiperClima**, 42,5% revela que é devido à qualidade do produto, seguindo-se o preço (25%), à rapidez de entrega (21,3%), ao design (8,8%) e à qualidade da embalagem (2,5%). Os inquiridos também focam outras razões como: o conhecimento do produto e a assistência técnica.

C3 *Qual a marca comercializada pela HiperClima que não compraria? Porquê?*

Respostas: Dos inquiridos só 17% respondeu a esta pergunta. Assim, cerca de 6,4% responde Férroli e os motivos são: a relação preço/qualidade de acabamento e fiabilidade e por outro lado a insatisfação quanto aos aparelhos de ar condicionado desta marca. Os restantes respondem as marcas: Uponor, Arco (Teflon), De Dietrich (porque é muito cara) e Solzaima. Há ainda um inquirido que responde que não tem comprado ar condicionado, devido preço (superior).

1.2.5.3 Serviços associados

Serviço de Assistência Técnica (S.A.T.)

A **HiperClima** dispõe de um completo Serviço de Assistência Técnica pós-venda, através de uma rede de técnicos. Este serviço permite realizar qualquer intervenção técnica nos produtos comercializados, em qualquer ponto do País. O S.A.T. tem como funções:

- I. Coordenar as actividades de assistência técnica pós-venda;
- II. Efectuar assistências/reparações técnicas aos equipamentos;
- III. Efectuar pareceres técnico de forma a resolver as reclamações de clientes.

²⁶ Ver 3.2.5.3 Serviços Associados -Logística

²⁷ Em ANEXO C.

Processo de Assistência Técnica (ANEXO E)

A HiperClima presta serviço de Assistência Técnica relativa aos equipamentos que comercializa ou aos equipamentos aos quais tem capacidade reconhecida para efectuar serviços de Assistência Técnica.

Neste processo, a solicitação do cliente é recebida pelo Departamento de Assistência Técnica, via fax, telefone, correio electrónico, correio convencional, pessoalmente ou através da página da empresa na internet.

Quando surge um pedido de Assistência Técnica ou um pedido para reparação de equipamento é preenchido um impresso, com os dados do cliente, se possível do equipamento e respectiva avaria. Nos casos em que a situação é resolvida de imediato, o processo é finalizado. Caso contrário realiza-se um diagnóstico prévio da situação com o fim de avaliar a necessidade de intervenção e se for necessária intervenção, analisa-se se esta vai ser ou não no exterior.

No desenvolvimento deste processo a HiperClima, verifica quais os requisitos do cliente e suas necessidades no âmbito do processo de Assistência Técnica e após a identificação dos requisitos aplicáveis, o Departamento de Assistência Técnica planeia a concretização da Assistência, a qual é desenvolvida por técnico qualificado que tentará resolver o problema da melhor forma possível. Anualmente é avaliada a satisfação do cliente ou do utilizador final, conforme aplicável.

O prazo máximo para uma assistência é de 48 horas e tem preferência quem não tem águas quentes sanitárias, que serão 24 horas. Quanto aos preços para Contratos de Manutenção Técnica Preventiva estão em **ANEXO H**.

Quanto ao SAT, os **clientes** consideram os serviços (**ANEXO C4-D3**): satisfatórios 59,57%; muito satisfatórios 14,89%; 14,89% preferem não responder e 10,46% consideram-os insatisfatórios.

Aconselhamento Técnico Comercial (A.T.C)

A **HiperClima** dispõe de um Gabinete Técnico de Engenharia, composto por uma equipa de Engenheiros especializados que se dedicam a responder com todo o rigor às necessidades de conforto dos nossos dias, destinado ao apoio técnico e personalizado dos seus clientes. Este gabinete tem as seguintes funções:

- I. Esclarecer e aconselhar os clientes;
- II. Coordenar as actividades de elaboração de propostas;
- III. Coordenar actividades de divulgação da empresa junto dos gabinetes de Projectos.

Processo de Comercialização (ANEXO F)

No processo de comercialização são identificados os requisitos do cliente, as suas necessidades e expectativas. Este processo poderá passar por uma fase de solicitação de proposta ou por uma fase de encomenda do produto:

1. Solicitação de proposta

Através do Departamento de Aconselhamento Técnico – Comercial e de acordo com o pretendido pelo cliente, a HiperClima desenvolve a proposta de aconselhamento técnico, seguindo as especificações internas da HiperClima e os requisitos do cliente para a proposta em questão. A proposta de aconselhamento técnico é sujeita a verificações durante a sua fase de desenvolvimento e é validada internamente, pelo Departamento Aconselhamento Técnico –

Comercial, antes de ser enviada ao cliente. Caso exista adjudicação deve proceder-se de acordo com o ponto 2.

2. Encomendas de produtos

As encomendas podem ser feitas através de vendedores ou directamente à HiperClima por telefone, fax, nas próprias instalações ou através da página da empresa na internet. Neste caso, começa-se por verificar as existências em stock, para avaliar eventuais necessidades de aprovisionamento e para se estabelecerem prazos de entrega ao cliente. O passo seguinte consiste na separação, de acordo com a encomenda do cliente, dos produtos existentes ou recepcionados, sendo estes sujeitos a actividades de inspecção final. Após as inspecções aos produtos, estes são separados e acondicionados, de forma a serem expedidos de acordo com as regras de embalagem e manuseamento da empresa. Anualmente, procede-se à avaliação da satisfação do cliente da HiperClima.

Quanto à satisfação dos clientes (**ANEXO C4-D2**) em relação ao ATC, estes consideram: satisfatórios 70,21%; muito satisfatórios 21,28%; preferem não responder 8,51% e não existe nenhum dos inquiridos que os considerem insatisfatórios.

Logística

A **HiperClima** tem ao dispor dos seus clientes um completo serviço de logística. Dispõe de stock elevado/permanente, perfeitamente adequado às necessidades dos nossos clientes, assim como um completo serviço de recepção, preparação e expedição de encomendas. A política de stock da empresa acaba por ter as suas vantagens, mas também os seus inconvenientes. Como vantagens, clientes sabe que sempre que vai à HiperClima tem ao seu dispor o produto (salvo excepções específicas que exigem por exemplo equipamentos com determinadas medidas), mas claro para a empresa isso representa custos elevados porque a HiperClima acaba por ser o armazém do seu principal cliente -o instalador.

Distribuição

A **HiperClima** dispõe de um completo serviço de distribuição através de frota própria. O serviço de distribuição está dimensionado para realizar entregas de mercadoria em qualquer ponto do país com a máxima rapidez, 24/48h. A utilização de carros devidamente equipados e preparados, permite realizar a entrega dos equipamentos em perfeito estado de conservação, sem qualquer custo acrescido na mercadoria.

Garantia

A **HiperClima**, a contar da data da respectiva entrada em funcionamento, aos equipamentos por si fornecidos e nas condições a seguir descritas, assegura garantia contra defeitos de fabrico, pelo período de um ano ou outros a seguir indicados, individualmente, para o respectivo aparelho:

- 2 anos na parte eléctrica, bombas, termóstatos, válvulas, permutadores de calor e outros acessórios.
- 3 anos nos termoacumuladores vitrificados ou Vidroflon.
- 3 anos nos corpos em fundição e permutadores em cobre das caldeiras murais.
- 3 anos no corpo das caldeiras em chapa de aço.
- 2 anos para todos os aparelhos de ar condicionado.

Devolução à HiperClima – no prazo de 10 dias úteis – do certificado de garantia devidamente preenchido.

Esta garantia só é válida na condição de os aparelhos entrarem em funcionamento no prazo máximo de um ano após a saída dos armazéns ou de dois anos após a data de fabrico, dos dois o que primeiro ocorrer. Em circunstância alguma, a reparação, a substituição ou a modificação de peças durante o período de garantia a interromperá ou prolongará, nem dará lugar a indemnização por despesas (mão de obra....), atraso na entrega, acidentes ou prejuízos diversos.

1.2.6 Situação da distribuição

Distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento certo e com os serviços necessários à sua venda, consumo e nalguns casos manutenção. A distribuição é feita através de canais, envolvendo produtores, armazenistas, retalhistas e representantes de vendas.

Um circuito de distribuição deve cobrir o segmento alvo, ser competente, ter uma política de marketing adoptada ao marketing do produto, ser compatível com os demais, representar o menor custo possível e conhecer a evolução mais provável dos circuitos.

Para auxiliar a sua distribuição, a **HiperClima** recorre a vendedores. Através da sua frota própria (30 veículos) dispõe de perfeitas condições para que o material seja acompanhado desde que sai do armazém até ao cliente (**Figura II. 31**). O serviço de distribuição está dimensionado para realizar entregas de mercadoria em qualquer ponto do país com a máxima rapidez, 24/48h. A utilização de carros devidamente equipados e preparados, permite realizar a entrega dos equipamentos em perfeito estado de conservação, sem qualquer custo acrescido na mercadoria.

Figura II. 31 Circuito de distribuição da HiperClima



A distribuição é feita a partir da sede. A empresa possui 11 vendedores: 5 em Leiria, 2 no Porto, 2 em Lisboa, 1 em Viseu e 1 no Algarve, tendo estes como funções:

- I. Visitar os clientes que lhes estão atribuídos;
- II. Distribuir catálogos e tabelas de preços;
- III. Registar as encomendas de clientes;
- IV. Aconselhamento comercial aos clientes.

De salientar que os clientes directos são essencialmente os instaladores.

Quanto à satisfação dos clientes (**ANEXOC4-D1**) em relação aos serviços de entrega, estes consideram: insatisfatórios 6,38%; satisfatórios 65,96%; muito satisfatórios 19,15% e preferem não responder 8,51%.

1.2.7 Situação da comunicação

A **HiperClima** acredita que as organizações necessitam de comunicar para saberem quais as necessidades dos seus clientes e para darem a conhecer os seus produtos e/ou serviços. A comunicação é a imagem pública da empresa, tendo como objectivos, informar, persuadir e lembrar.

1.2.7.1 Internet

O site na internet tem como objectivo informar, os clientes e não clientes, sobre: qual é a história da empresa; quem é a sua equipa; as notícias sejam elas de produtos, eventos, revisões de tabelas de preços ou mesmo a publicação on-line da revista da empresa; pedidos de assistência técnica; solicitações de contratos; produtos oferecidos pela empresa; obras de referência e contactos.

Figura II. 32 Página inicial do site da HiperClima



Www.hiperclima.pt

1.2.7.2 Propaganda

De forma perpetuar a imagem da marca da empresa, mantendo o cliente informado, através das inúmeras vertentes da média, sobre os produtos ou serviços.

Publicidade em viaturas próprias

A publicidade nas viaturas, é uma alusão à empresa, para que assim, seja mais uma forma de divulgar a mesma cada vez que se desloca a uma determinada zona para fazer uma entrega ou manutenção, de forma a que as pessoas dessa zona sejam informadas de quem somos e o que fazemos.

Figura II. 33 Publicidade em viaturas próprias



Fonte: Departamento de Marketing da HiperClima

Cartões de visita

Os cartões de visita são distribuídos aos clientes e a futuros clientes como forma de relembrar que a empresa existe. Nestes, de um modo geral, além do logótipo da empresa, são visíveis informações como: o número de telefone, o fax, o e-mail e a morada da empresa (sede e delegações) e o sitio na internet; e de forma mais particular, dependendo de que colaborador é o cartão, tem o seu nome, o departamento onde trabalha, o telemóvel e o e-mail do mesmo.

Figura II. 34 Cartão de visita HiperClima**Brindes**

Os brindes são, de forma directa uma gratificação para os clientes da empresa e indirecta de publicidade.

Figura II. 35 Calendários, blocos de apontamentos, isqueiros, pen USB**Publicidade em Jornais**

Neste caso só é utilizada quando há jogos de futebol dos 3 grandes (Sporting, Benfica e Porto) nos jornais “A Bola” e “Record”.

Figura II. 36 “Record” de Domingo, 1 de Março de 2009**Revista Própria**

A 12 de Junho de 2008 foi lançada pela HiperClima S.A. uma revista semestral, que se pretende que seja um meio de comunicação com os seus clientes e onde se poderá encontrar informação (técnica e comercial) de novos materiais e soluções desta área. Para além disso são também divulgadas algumas obras que se considerem de destacar. Poderá também ver as suas questões abordadas e duvidas desfeitas.

Figura II. 37 “HiperNews” N°2

Revistas do Sector

Neste caso, é uma forma de lembrar que a empresa tem determinado produto ou que tem novos produtos. Como o principal cliente da HiperClima é o instalador este é seguramente um meio de leitura que utiliza para se actualizar.

Figura II. 38 Revista “Climatização” Janeiro/Fevereiro/09



Feiras/Exposições

As feiras/exposições servem essencialmente para dizer que a empresa está no mercado e pretende continuar. Apresentam-se novos produtos, fazem-se novos contactos e, muito importante, fica-se a conhecer o que a concorrência oferece de novo. As últimas feiras feitas pela HiperClima foram a TeKtónica (FIL. 19-23 Maio 2009) e Ambinergia (Exponor, 4-6 Junho 2009).

Figura II. 39 Cartaz “TeKtónica” 2009



Quanto à satisfação dos clientes (ANEXO C4-D6) à publicidade/marketing, estes consideram: insatisfatórios 36,17%, satisfatórios 46,81%; muito satisfatórios 2,13% e preferem não responder 14,89%.

1.2.7.3 Comunicação no ponto de venda

A sede da empresa em Leiria possui um ponto de venda ao público, neste local pode-se encontrar quase todo o tipo de produtos que a empresa dispõem. Os clientes são atendidos pessoalmente por uma equipe técnica de vendas com condições de prestar informações sobre as características e os benefícios dos produtos, sobre preço e modalidades de pagamento.

Quanto à satisfação dos clientes (ANEXO C4-D7) à qualidade das instalações/edifícios/armazéns, estes consideram: insatisfatórios 2,13%, satisfatórios 51,06%; muito satisfatórios 34,04% e preferem não responder 12,77%.

1.2.7.4 Políticas de Fidelização

Na **HiperClima** acredita-se que um cliente satisfeito poderá ser o seu melhor vendedor. Por isso tem um banco de dados de clientes com informações actualizadas e relevantes para a realização de promoções. O banco de dados de clientes contém:

- Identificação do Cliente (nome, morada, localidade, código postal, concelho, distrito, nº de contribuinte, n.º registo comercial, CAE, actividade, capital Social, telefone, Fax e e-mail geral);■

- Identificação do (s) Sócio (s) e/ou Cônjuge (no caso de Empresário em Nome Individual);
- Principais Fornecedores;
- Principais Bancos;
- Bens da Empresa (designação, local, valor atribuído, Ónus (S/N) e companhia/banco);
- Dados Relativos ao Negócio (volume de negócios anual (ano anterior/ano actual (estimativa)), volume de compras estimado à HiperClima (/mês), prazo usual de pagamento a fornecedores (dias) e prazo pretendido para pagamento à HiperClima (dias)).

Isto permite à empresa conhecer melhor os clientes, de forma a oferecer promoções mais adequadas aos seus interesses e monitorar o seu grau de fidelidade.

Por outro lado de modo a fidelizar os clientes são distribuídos anualmente novos catálogos de produtos aos clientes mais fiéis (**Figura II. 40**); são enviados cartões de boas festas (**Figura II. 41**) e são feitas conferências, com a associação a marcas comercializadas, de modo a esclarecer os clientes quanto a novos produtos.

Figura II. 40 Catálogo de Ar Condicionado Residencial da Férroli



Fonte: Arquivo da HiperClima

Figura II. 41 Envio de cartões de Feliz Natal e Próspero ano novo aos clientes



Fonte: Arquivo da HiperClima

1.2.8 Situação da política de preços

O preço é a consideração do valor que o consumidor está disposto a abdicar para adquirir um produto. O preço depende da procura do mercado, da concorrência e do custo de produção. Os preços dos produtos comercializados pela HiperClima são estabelecidos das seguintes maneiras:

$$\text{Preço HiperClima} = \text{Preço de venda ao público do fornecedor;} \\ = \text{Preço de aquisição ao fornecedor (com o desconto que o} \\ \text{fornecedor faz à empresa)} + \text{Margem}$$

A Margem é definida tendo em conta os seguintes aspectos:

- Custos de transporte;
- Análise aos preços da concorrência;
- Desconto que se pretende fazer aos clientes;
- Comissão dos vendedores;
- Custo de stockagem

Por norma, os preços calculados pelos grossistas são calculados da mesma forma que a HiperClima os calcula, daí as diferenças de preços serem pontuais entre os concorrentes. Quanto à satisfação dos clientes (ANEXO C4-D4) em relação aos preços da HiperClima vs concorrência, estes consideram: insatisfatórios 29,74%, satisfatórios 51,06%; muito satisfatórios 8,51% e preferem não responder 10,64%.

1.3 Análise SWOT

1.3.1 Forças

- Distribuidora exclusiva da Férroli;
- Liderança de vendas em caldeiras de chão;
- Satisfação dos colaboradores com as tarefas que realizam;
- Oferta diversificada de produtos;
- Localização estratégica privilegiada, uma vez que conseguem abranger todo o mercado nacional;
 - Possui boas infra-estruturas, recentemente remodeladas, ampliadas e adaptadas para melhor enfrentar os desafios do mercado;
 - Consciencialização dos trabalhadores para uma formação continuada;
 - Revista própria;
 - Assistência técnica própria e não concessionada.

1.3.2 Fraquezas

- A filial do Porto não tem S.A.T.;
- Falta de planeamento estratégico formal específico;
- Não há conhecimento total, por parte dos colaboradores sobre os objectivos globais da empresa;
 - A HiperClima não reserva/estipula anualmente uma percentagem do seu orçamento para o marketing;
 - Acções de formação insuficientes ou ineficazes;
 - Página na Internet com pouca informação, pouco estimulante;
 - Marketing insuficiente;
 - Falta de comparação regular e planificada dos preços da concorrência.
 - Não ser, actualmente, uma empresa certificada;
 - Falta de comunicação interna;
 - Os trabalhadores queixam-se que os salários não são estimulantes;
 - Não ser a empresa a ditar os preços no mercado.

1.3.3 Oportunidades

- Os concorrentes não oferecem a totalidade da gama de produtos que a HiperClima pode oferecer;
- Nova mentalidade Ecológica, preocupada com o meio ambiente, virada para as energias alternativas (nomeadamente, crescimento do mercado de Energia Solar).

1.3.4 Ameaças

- Falta de conhecimento por parte das pessoas (clientes e possíveis clientes), sobre as vantagens e benefícios que a energia solar oferece.

2 Objectivos

2.1 Objectivos Financeiros

- ❖ Manutenção da liderança (45% em 2008) de Caldeiras de chão;
- ❖ Aumentar a quota do segmento Energia Solar para 20%, em painéis solares significa a venda de mais 1500 painéis;
- ❖ Manter a rentabilidade líquida das vendas (6% em 2008).

2.2 Objectivos Comerciais

- ❖ Quanto ao volume de vendas, em 2009 a empresa não quer decrescer mais do que 10%, isto significa: manutenção da % de ar condicionado; decréscimo de 12% no aquecimento central; acréscimo de 20% no solar; decréscimo de 18% na tubagem e manutenção nos restantes segmentos. Em 2010 conseguir manter o volume de vendas e tentar atingir um aumento de 3%.

2.3 Objectivos de Marketing

- ❖ Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos a clientes até 2010;
- ❖ Continuar a diminuir o número de reclamações de clientes, atingindo no máximo 100 reclamações até 2010;
- ❖ Manter o valor disponibilizado ao cliente no Aconselhamento Técnico Comercial (A.T.C) – projecto + acompanhamento;
- ❖ Fidelizar a satisfação actual carteira de clientes S.A.T., para haver repetição da compra;
- ❖ Conseguir manter a actual (1854 em 2008) carteira de clientes activos até ao ano de 2010;
- ❖ Continuar a dar resposta aos pedidos dos clientes em 24/48h.

3 Estratégia de Marketing

O plano de marketing de uma empresa é um plano de médio/longo prazo, que parte dos objectivos gerais da empresa, apoiando-se na análise do meio envolvente, para indicar quais as acções a desenvolver, acompanhadas das datas de execução, dos respectivos custos e dos responsáveis pela sua execução.

Por isso, é necessário conhecer o público-alvo e o posicionamento da empresa, para coordenar as políticas de produto, distribuição, comunicação e preço.

3.1 Alvo

As PME portuguesas têm de enfrentar desafios todos os dias, que determinam as suas estratégias a médio e longo prazo. As suas limitações de recursos (quando comparadas com grandes empresas), a concorrência intensa (não só a nível de nichos, mas também a nível de mercados globais), faz com que as PME necessitem de soluções para gerir os seus negócios que sejam escaláveis, isto é, que acompanhem o crescimento do seu negócio; e que lhes permitam impulsionar as suas estratégias no actual contexto económico.

Em muitos casos, as PME concorrem em simultâneo com as grandes empresas, pelo mesmo cliente. A solução é fornecer os mesmos produtos/serviços em soluções que sejam fáceis de implementar e manter, e que exijam poucos recursos.

Assim, a HiperClima tem como público-alvo: sector público ou privado, qualquer que seja o seu ramo de actividade; tanto a nível regional como a nível nacional; que necessite de soluções de climatização com o compromisso de qualidade e eficiência.

3.2 Posicionamento

Tendo em conta a importância, tanto dos seus clientes, como dos seus concorrentes, os produtos/serviços que a HiperClima comercializa, consistem numa estratégia de posicionamento pelos benefícios. São intrinsecamente associados a esses produtos um benefício desejado pelos clientes, ou seja, ao adquirir o produto/serviço, é lhes proporcionado uma eficiência energética baseada numa excelência técnica que se reflecte em bem estar e melhor saúde. Na aposta da energia solar (um segmento que a empresa aposta cada vez mais), os benefícios reflecte-se na rentabilidade a médio prazo de uma “energia limpa” e inesgotável.

3.3 Marketing-Mix e Programa de Acção

Nos pontos seguintes, serão descritas as acções previstas em termos dos diferentes elementos do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição), associando-lhes os respectivos prazos de execução, o departamento responsável, bem como o orçamento respectivo, nos casos em que foi possível especificar.

3.3.1 Produto/Serviço

A estratégia é aprimorar e adequar alguns produtos/serviços oferecidos pela HiperClima.

Tabela II. 10 Estratégias e Programa de Acção para Produtos/Serviços

| Descrição de actividades | Prazo de execução | Orçamento | Responsável |
|--|---------------------|-----------|------------------------------|
| Promover formações certificadas com o intuito de ter funcionários actualizados e mais habilitados. | Mai e Outubro | | Direcção de Recursos Humanos |
| Explorar e aproveitar as funcionalidades do sistema Informático. | Todo o ano | | Departamento de informática |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Apostar na fidelização do cliente particular/final de S.A.T., onde após assistência enviar um e-mail a agradecer por ter preferido a assistência na HiperClima e a disponibilizar-se para novas assistências, nomeadamente a dar informações de como e quais as vantagens de fazer um contrato de manutenção, e por outro lado enviar um inquérito (ANEXO G) para conhecer a opinião do cliente sobre o grau de satisfação com os serviços de assistência técnica da empresa.</p> | <p>Todo o ano – após assistência</p> | | <p>Departamento de Assistência Técnica</p> |
|---|--|--|--|

3.3.2 Distribuição

Desenvolvimento de um plano de adequação e melhoramentos da imagem da HiperClima.

Tabela II. 11 Estratégias e Programa de Acção para Distribuição

| Descrição de actividades | Prazo de execução | Orçamento | Responsável |
|--|-------------------|-----------|---|
| <p>Fazer reuniões (ouvir opiniões) de forma a melhorar e continuar a actualizar condições de distribuição.</p> | <p>Trimestral</p> | | <p>Departamento Força de Vendas</p> |
| <p>Fazer segmentação de clientes/instaladores, por exemplo por lucros gerados para a empresa, poderá ser feita uma curva ABC, de forma a puderem ser feitas acções discriminatórias (inteligentes), nomeadamente na forma como se contactam os clientes, porque haverá clientes que devem ser visitados todos as semanas, outros somente 2 vezes por mês, o contacto telefónico também deverá ser diferenciado e por outro lado começar a apostar no e-mail como meio de divulgação de campanhas (personalizadas por segmento de produto habitualmente comprado) ou de actividades sociais efectuadas.</p> | | | <p>Direcção Comercial; Departamento de Administração das Vendas; Departamento Força de Vendas</p> |

3.3.3 Comunicação

Desenvolvimento de uma melhor e mais adequada campanha de comunicação para divulgação da HiperClima.

Tabela II. 12 Estratégias e Programa de Acção para Comunicação

| Descrição de actividades | Prazo de execução | Orçamento | Responsável |
|---|--|--|--|
| Continuar a participar em feiras, pois é importante o mercado saber que a empresa continua a existir de boa saúde. | | 34.000 Euros (exemplo: Te Któnica 2009) | Departamento de Marketing |
| Continuar a publicação da revista própria “HiperNews”. | Semestral | | |
| Manter a presença no jornal “Record”. | Quando há jogos entre os 3 principais clubes de Portugal | 450 Euros + IVA | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |
| Apostar na fidelização do cliente com base na base de dados criada, enviando por e-mail/correio tradicional as felicitações de aniversário, bom Natal, boas festas, lembrar ao cliente que ele é importante para a empresa. | Dezembro | | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |
| Com a finalidade de aumentar as vendas do segmento energia solar, convidar turmas de uma escola local para uma manhã solar. Não se está só a passar informação, mas também a obter 20-30 assistentes de vendas, já que ninguém educa tão bem os adultos como as crianças educam os seus pais. Dar brindes às crianças como lembrança. | Maio e Outubro | 180 Euros (30* 6 Euros/PEN - exemplo) | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |
| Manutenção da Página na Net – melhorar a página na Internet, pondo conteúdos de esclarecimento ao cliente. Nomeadamente, apostar na manutenção da liderança das caldeiras de chão, continuando a informar o cliente sobre o produto. | Mensal | | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |
| Dar a conhecer, através de folhetos informativos, aos clientes e futuros clientes, o segmento de energia solar, as suas vantagens e benefícios. | Março | 200 Euros + IVA (2.000 Unid. monofolha (A4)) | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |
| Apostar nos anúncios em Cinemas – por exemplo os “Cinema City” permite anunciar nas salas, no site, nos plasmas do cinema ou mesmo nos baldes de pipocas. | Março e Outubro | | Departamento de Marketing; Departamento Documentação e Divulgação de Produtos |

3.3.4 Preços

Atrair o maior número de clientes através dos diferenciais de valor propostos.

Tabela II. 13 Estratégias e Programa de Acção para Preços

| Descrição de actividades | Prazo de execução | Orçamento | Responsável |
|---|-------------------|-----------|---|
| Preços promocionais em épocas sazonais. | Maio e Outubro | | Direcção Comercial; Departamento Força de Vendas |
| Hierarquizar os produtos desde o económico até o mais caro, onde cada marca ou produto da linha oferece valor e preço diferentes. Dessa forma o cliente pode escolher o produto que considere mais conveniente de acordo com suas preferências e condições. | | | Direcção Comercial; Departamento Força de Vendas |
| Fazer regularmente comparação de preços com a concorrência. | Mensal | | Direcção Comercial |

4 Avaliação e Controlo

A avaliação e o controlo de um Plano de Marketing permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo a sua eficácia. Por isso, devem ser realizados antes, durante e após a implementação do Plano.

Antes: fazer selecção de recursos humanos e financeiros disponíveis.

Durante: avaliar e remunerar (de acordo com o seu papel no plano - incentivo) os funcionários e garantir uma boa comunicação interna, nomeadamente uma equipa motivada.

Após: é importante assegurar que as acções tomadas estejam alinhadas com os resultados previstos nos objectivos de marketing.

De acordo com **DONNELLY (2000)**, o controlo compreende todas as actividades que o gestor desenvolve para assegurar que os resultados obtidos se adequam aos resultados previstos.

O sistema de avaliação é um processo de controlo de fundamental importância, pois revela o posicionamento actual da empresa após a realização das acções de comunicação. Nesta etapa são avaliadas: as operações anteriores, a situação actual e o desempenho esperado, na tentativa de reduzir a diferença entre os mesmos. Esse controlo revela áreas de eficácia ou de problemas das acções de comunicação de uma empresa, dando a oportunidade de prever e contornar eventuais problemas. Somente com esse controlo é possível obter resultados para que não ocorram desvios dos objectivos de comunicação. Após um período de actuação da campanha, novas pesquisas serão realizadas, para identificar a eficácia das acções, apontando o grau de satisfação do cliente. Através da análise dos dados obtidos, procurar-se-á contornar alguma eventualidade que tenha ocorrido, e melhorar as acções realizadas, caso não tenham sido satisfatórias.

É importante que a empresa direcione seus esforços para se trabalhar com controlos preventivos, pois garantem maior satisfação do cliente e menos investimentos.

Sendo assim, a durabilidade deste plano de marketing para a HiperClima será de 2 anos e ao longo deste período é necessário estar atento a pequenos reajustes tendo em conta o grande dinamismo que o mercado apresenta. Como em qualquer plano o processo de controlo deverá ser realizado ao longo de todo este período, com reuniões mensais com o intuito de analisar a eficácia e a eficiência das estratégias adoptadas. Por outro lado, devem ser realizados inquéritos aos clientes, pelo menos duas vezes por ano, de forma a conhecer a realidade envolvente à empresa e de forma a verificar se está no caminho certo. Porque um bom plano deve ser flexível e aberto a correcções e ou reajustes, através das auditorias que avaliam e efectuem as necessidades dos mesmos.

Além disso, deve-se reservar, por exemplo, meio-dia por mês, para a planificação de marketing. Numa altura mais sossegada, como o Natal e o Ano Novo, devem-se tirar dois dias para reconsiderar o conceito de marketing para o ano seguinte.

A responsabilidade da implementação deste plano e por forma garantir o sucesso do mesmo deverá ser de todos os elementos da empresa, com o intuito de garantir um forte comprometimento e espírito de equipa.

Conclusão

Hoje o ambiente altamente dinâmico vivido pelas empresas obriga-as a planear-se de forma flexível, dinâmica e essencialmente participativa, isto é, envolvendo os membros da organização. Uma vez que, o sucesso das organizações depende da satisfação dos clientes, oferecendo-os produtos e serviços a um preço adequado e com a qualidade desejada, identificando as necessidades actuais e futuras dos mesmos, tendo por base as mudanças do meio envolvente.

O plano de marketing é um documento formal que direcciona e agrega todas as informações referentes às tomadas de decisões de marketing. Ele serve como um guia sendo um parâmetro do previsto com o realizado. As organizações, ao fazerem um plano de marketing, tentam trazer resultado para a empresa e agregar mais valor ao cliente.

O plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa. Entretanto, ele auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direccionando o caminho a ser trilhado.

Por mais voláteis que sejam os cenários, é fundamental o estabelecimento de objectivos quantitativos. Só assim será possível mensurar o desempenho da empresa e conseguir aperfeiçoar o plano de marketing ano após ano.

Para que as actividades de marketing sejam sempre eficazes, é necessário que estas sejam controladas, sendo que o controlo é a única forma de se verificar se a estratégia elaborada é implementada correctamente, e de perceber quais os aspectos a melhorar.

Contudo, um plano de marketing nunca está concluído, o que se deve ao facto de consistir num documento que tem de estar em constante actualização, uma vez que o mercado não é algo estagnado, muito pelo contrário, encontra-se em constante evolução e, por isso, é necessário proceder-se a ajustamentos para que se torne útil.

Conclusões tiradas ao longo da elaboração do plano de marketing:

- ❖ Para uma melhor satisfação do cliente, é necessário que a rede de serviços funcione consoante as expectativas do mesmo. Por isso a qualidade do atendimento é um dos aspectos imprescindíveis nas organizações. E isso consegue-se com a elaboração de estratégias de marketing, bem formuladas e viáveis;
- ❖ Que nem sempre ao departamento de marketing é atribuído a devida importância que ele representa na estrutura empresarial. Talvez porque muitas pessoas não conhecem as reais vantagens do departamento, uma vez que muitas ainda o confundem com venda. Portanto, há que saber diferenciar vendas de marketing. **WESTWOOD (1999)** salienta que vender é um conceito simples que envolve a persuasão de um cliente para comprar um produto. Mas é, contudo, apenas um dos aspectos do processo de marketing. O mesmo autor refere ainda, que o marketing envolve descobrir quais as necessidades do cliente e adequar os produtos a essas necessidades e ao processo obter lucro para a empresa;
- ❖ A fase da análise estratégica, é muito importante uma vez que é aí que são avaliados e analisados os recursos internos, isto é, os pontos fortes e fracos e uma análise exaustiva do ambiente externo da organização. Já **FREIRE (1997)** defendia que a sobrevivência das empresa depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente;
- ❖ Também que neste contexto, competitivo actual as empresas terão de ser capazes de minimizar as ameaças que o mercado apresenta, para poderem ganhar e manter alguma fatia do mercado;

- ❖ Que existem vários estudos e perspectivas diferentes sobre o que seja a estratégia e a competitividade, mas essas diversas perspectivas convergem para um ponto. É que a estratégia é o caminho segundo ao qual as organizações tentam alcançar os seus objectivos e com mínimo custo;
- ❖ Que planear implica sempre a minimização do risco. E de acordo com **REIS (2000)** planear significa reduzir a incerteza, actuar segundo um risco calculado, não esperando que os acontecimentos surjam, mas antecipando-se a eles, criando os que nos convêm e envolvendo toda a empresa nessa actividade global.

Últimas sugestões que me parecem pertinentes para melhorar a gestão da **HiperClima**:

- ❶ Publicar internamente a visão da empresa. A visão é interpretada por Sir Adrian Cadbury²⁸ como: «A visão é a questão central para assegurar que todos na organização conhecem os objectivos desta e como as suas tarefas individuais contribuem para os concretizar. Para além disso, um sentido de visão é o que inspira as pessoas a sentirem que os anseios da empresa são os seus e que vale a pena tentar concretizá-los. As empresas estão em actividade para atingir objectivos e a tarefa do líder é determiná-los, comunicá-los e ganhar o empenho das pessoas.»;
- ❷ Work-out, isto é, uma ferramenta de comunicação que oferece aos empregados uma oportunidade radical para alterarem o seu quotidiano. A ideia é realizar um encontro informal com um representante (escolhido) de cada departamento e ouvir o que cada um tem a dizer sobre o seu departamento e encontrarem soluções para melhora-lo todos juntos, a administração só entraria no final do encontro quando já houvessem soluções para apresentar. As soluções depois podem ou não ser aceites pela administração. A finalidade de fazer o work-out é ter uma ligação de confiança entre os empregados e administração e deitar barreiras a baixo.
- ❸ Utilizar a intranet para fazer inquéritos de forma a avaliar a satisfação dos colaboradores. A utilização da intranet irá possibilitar à empresa ter menos custos e demorar menos tempo a analisar os inquéritos. E depois de analisados afixar os resultados internamente e tentar encontrar soluções para alterar o que não estiver satisfatório, para que os colaboradores sintam que foram ouvidos. Quanto aos colaboradores que não têm acesso a computador, disponibilizar um, durante o período de tempo que for necessário, nas instalações para que estes possam responder ao inquérito;
- ❹ Apostar novamente na certificação da qualidade. «A qualidade não é algo que se instala como uma alcatifa ou um conjunto de estantes. Implanta-se. Qualidade é algo em que se tem de trabalhar. É um processo de aprendizagem», disse W. Edward Deming²⁹;
- ❺ Incentivar os trabalhadores com prémios, por metas atingidas (nomeadamente os vendedores).

Por último, cabe às empresas, primar pela disponibilização de uma percentagem do orçamento geral para este departamento e as suas actividades; adoptar de um planeamento de marketing formal e por fim fazer sempre uma retrospectiva das actividades deste departamento para saber se os objectivos propostos estão a ser alcançados.

²⁸ «A Gestão segundo Jack Welch» de Stuart Crainer, páginas 92-93.

²⁹ «A Gestão segundo Jack Welch» de Stuart Crainer, página 82.

Anexos

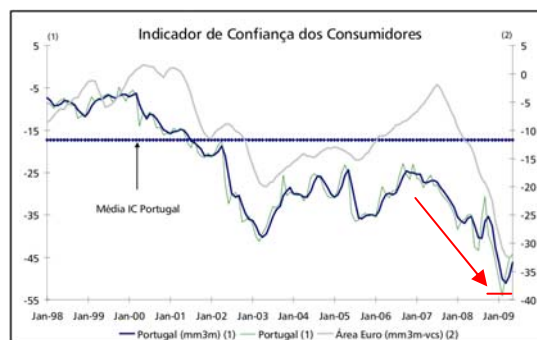
ANEXOS

ANEXO A – Níveis de confiança dos agentes económicos³⁰

ANEXO A1 – Indicador de confiança dos consumidores – Mensal

| Período de referência dos dados | Indicador de confiança dos consumidores |
|---------------------------------|---|
| | % |
| Maio de 2009 | -44,30 |
| Abril de 2009 | -45,30 |
| Março de 2009 | -49,10 |
| Fevereiro de 2009 | -54 |
| Janeiro de 2009 | -49,90 |
| Dezembro de 2008 | -46 |
| Novembro de 2008 | -42,20 |
| Outubro de 2008 | -39,70 |

Fonte: INE, Inquérito de Conjuntura aos Consumidores, quadro extraído em 18 de Junho de 2009.



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

ANEXO A2 – Perspectivas de evolução do desemprego



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

ANEXO A3 – Apreciação da situação financeira do agregado familiar



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

³⁰ Nota sobre os gráficos:

v.e.: Valores efectivos.

v.c.s.: Valores corrigidos de sazonalidade.

mm3m: Média móvel de três meses.

mm3t: Média móvel de três observações trimestrais.

ANEXO A4 – Indicador de Confiança do Comércio

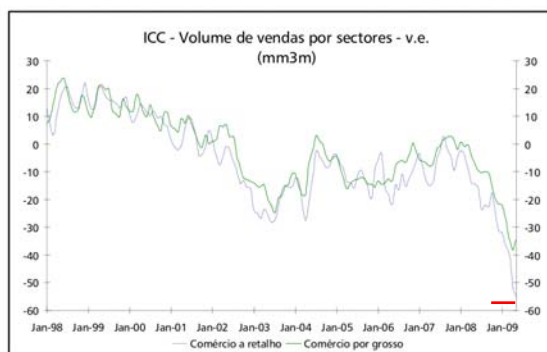
| Período de referência dos dados | Tipo de comércio | Indicador de confiança do comércio por Tipo de comércio |
|---------------------------------|------------------|---|
| | | % |
| Maio de 2009 | Comércio | -14,40 |
| | C. por Grosso | -10,60 |
| Abril de 2009 | Comércio | -16,80 |
| | C. por Grosso | -11,10 |
| Março de 2009 | Comércio | -20,20 |
| | C. por Grosso | -16,30 |
| Fevereiro de 2009 | Comércio | -21,10 |
| | C. por Grosso | -15,60 |
| Janeiro de 2009 | Comércio | -17,90 |
| | C. por Grosso | -12,30 |
| Dezembro de 2008 | Comércio | -19,20 |
| | C. por Grosso | -12,40 |
| Novembro de 2008 | Comércio | -16,10 |
| | C. por Grosso | -9,20 |
| Outubro de 2008 | Comércio | -13,70 |
| | C. por Grosso | -6,80 |



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

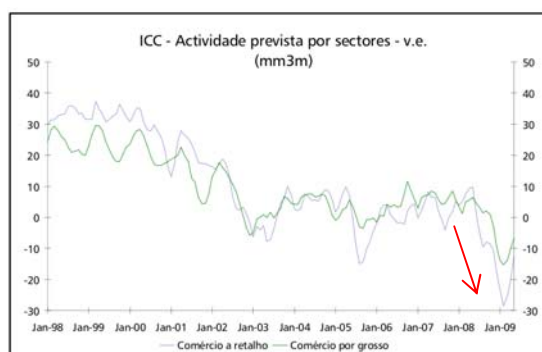
Fonte: INE, Inquérito Qualitativo de Conjuntura ao Comércio, quadro extraído em 18 de Junho de 2009.

ANEXO A5 – Volume de vendas por sectores



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

ANEXO A6 – Actividade prevista por sectores



Fonte: INE, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores Maio de 2009

ANEXO B³¹ – Inquérito aos colaboradores 2009

| INQUÉRITO A COLABORADORES | | HiperClima <small>CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO TÉCNICA DE PORTUGAL, S.A.</small> | | | |
|--|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <p>Ambicionamos que o Sistema de Qualidade implementado na HiperClima seja alvo de um processo de melhoria contínua, garantindo que as necessidades e expectativas, tanto dos nossos clientes como dos nossos colaboradores, sejam atingidas, ou mesmo ultrapassadas.</p> <p>Temos como objectivo auscultar a opinião dos colaboradores, a fim de identificar não só as necessidades pessoais e dificuldades sentidas no desempenho diário das tarefas, mas também os aspectos mais positivos e as mais valias que a empresa oferece, e que poderão vir a ser melhoradas.</p> <p>O inquérito é anónimo possibilitando a máxima sinceridade nas respostas, bem como nas sugestões que entendam oportunas.</p> | | | | | |
| <p>LEGENDA:</p> <p>-- Claramente Desfavorável - Desfavorável + Favorável ++ Claramente Favorável</p> | | | | | |
| Nível de satisfação dos Colaboradores | | | | | |
| | | -- | - | + | ++ |
| A1 | Na chegada à HiperClima fui apresentado(a) formalmente aos colegas, aos responsáveis e aos Administradores <u>(só para colaboradores admitidos a partir de Maio de 2002)</u> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A2 | As regras e instruções escritas clarificam os direitos e os deveres de cada um | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Colaboradores / Tarefas | | | | | |
| | | -- | - | + | ++ |
| A3 | Tenho pleno conhecimento das tarefas que devo desempenhar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A4 | Gosto das tarefas que desempenho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A5 | Existe possibilidade de melhorar o seu desempenho? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> | | | | |
| Como? _____ | | | | | |
| Departamento | | | | | |
| | | -- | - | + | ++ |
| B1 | Agrada-me a forma como se trabalha no meu Departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B2 | Tenho conhecimento das funções do meu Departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B3 | No meu Departamento são distribuídas tarefas e definidas responsabilidades individuais e de equipa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B4 | No meu Departamento a comunicação é aberta e franca com os colegas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B5 | No meu Departamento a comunicação é aberta e franca com os responsáveis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B6 | A comunicação entre Departamentos é feita de forma eficaz e funcional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Responsáveis Departamentos | | | | | |
| | | -- | - | + | ++ |
| C1 | O responsável do meu Departamento conhece os aspectos técnicos do seu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C2 | O responsável do meu Departamento costuma assegurar-se de que os colaboradores conhecem as tarefas que devem desempenhar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C3 | O responsável do meu Departamento compreende as minhas dificuldades pessoais e procura ajudar-me a ultrapassá-las | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Colaboradores / Empresa | | | | | |
| | | -- | - | + | ++ |
| D1 | Tenho conhecimento dos objectivos globais da HiperClima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D2 | As sugestões que apresento ao responsável do Departamento são bem recebidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D3 | As sugestões que apresento ao responsável do Departamento são muitas vezes postas em prática | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D4 | O trabalho que desenvolvo é reconhecido e recompensado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

³¹ Fonte: Direcção da Qualidade da HiperClima.

Administração

| | -- | - | + | ++ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| E1 Os responsáveis pela HiperClima confiam na competência dos colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E2 Os responsáveis da HiperClima dirigem eficazmente a Empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E3 Na HiperClima procura-se constantemente fazer melhor aquilo que se faz bem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E4 Os Administradores estão atentos ao que o pessoal pensa do funcionamento do Departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E5 As alterações, de âmbito global, são convenientemente divulgadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E6 A comunicação entre a Administração e os colaboradores é aberta e bilateral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Formação

Se não frequentou formação e responde apenas à questão F2

| | -- | - | + | ++ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| F1 As Acções de Formação que frequentei foram importantes no desenvolvimento do meu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F2 São necessárias mais acções de formação para que os colaboradores participem mais eficazmente na melhoria do Sistema de Qualidade implementado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Aspectos que mais motivam o trabalho dos Colaboradores

| | -- | - | + | ++ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| H1 O relacionamento entre colegas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H2 O relacionamento com os responsáveis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H3 O relacionamento com os Administradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H4 As funções que desempenho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H5 A remuneração | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H6 A gratificação anual | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H7 Formação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

H8 Aspectos que poderiam contribuir para o aumento da motivação dos colaboradores:

Opinião dos Colaboradores sobre o passado recente da HiperClima

| | -- | - | + | ++ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| I1 O funcionamento geral da empresa tem vindo a melhorar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I2 Nota-se uma crescente motivação dos colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I3 Os clientes mostram-se mais satisfeitos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I4 As decisões que a Administração tem tomado conduzem ao reforço da solidez da empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I5 A manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade foi um importante factor no crescimento da empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Imagem Global da HiperClima no Exterior

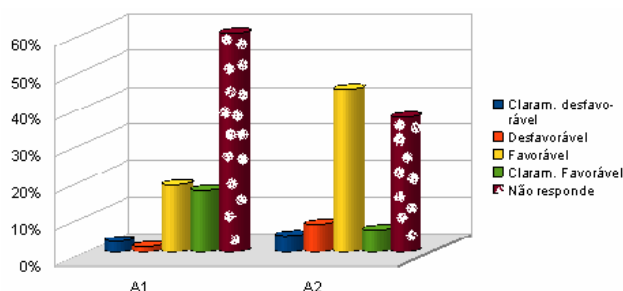
| | -- | - | + | ++ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| J1 Relação com outras empresas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J2 Imagem da HiperClima no mercado relativamente à concorrência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J3 Imagem dos produtos comercializados relativamente à concorrência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Comentários/Sugestões

Obrigado. Estas respostas são indispensáveis para podermos ir, cada vez mais, ao encontro das necessidades dos Colaboradores da HiperClima.

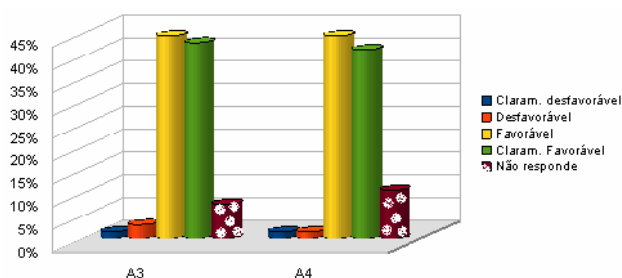
ANEXO B1 – Resultados “Nível de satisfação dos Colaboradores”

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| A1 | 3,51% | 1,75% | 17,54% | 17,54% | 59,65% |
| A2 | 5,26% | 8,77% | 40,35% | 7,02% | 38,60% |



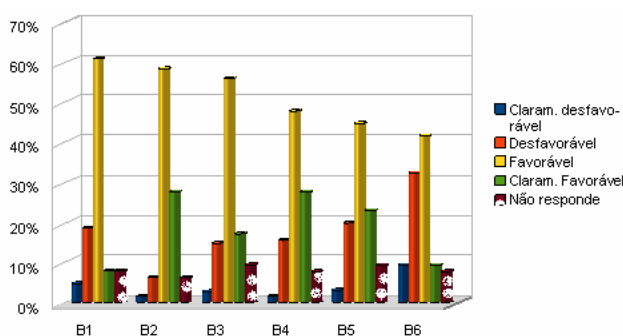
ANEXO B2 – Resultados sobre a satisfação dos Colaboradores em relação às tarefas desempenhadas.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| A3 | 1,75% | 3,51% | 45,61% | 40,35% | 8,77% |
| A4 | 1,75% | 1,75% | 47,37% | 36,84% | 12,28% |



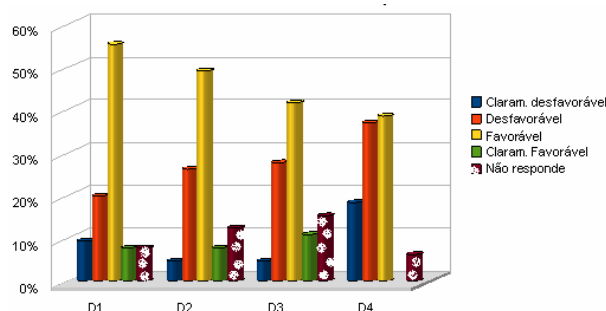
ANEXO B3 – Resultados sobre a satisfação quanto ao departamento onde trabalham.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| B1 | 5,36% | 19,64% | 58,93% | 7,14% | 8,93% |
| B2 | 1,75% | 7,02% | 56,14% | 28,07% | 7,02% |
| B3 | 2,99% | 16,42% | 56,72% | 13,43% | 10,45% |
| B4 | 1,75% | 15,79% | 47,37% | 26,32% | 8,77% |
| B5 | 3,51% | 21,05% | 43,86% | 21,05% | 10,53% |
| B6 | 10,53% | 31,58% | 40,35% | 8,77% | 8,77% |



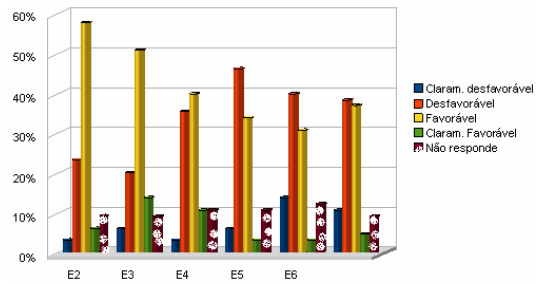
ANEXO B4 – Resultados sobre a satisfação dos colaboradores quanto à empresa.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| D1 | 9,23% | 20,00% | 55,38% | 7,69% | 7,69% |
| D2 | 4,62% | 26,15% | 49,23% | 7,69% | 12,31% |
| D3 | 4,62% | 27,69% | 41,54% | 10,77% | 15,38% |
| D4 | 18,46% | 36,92% | 38,46% | 0,00% | 6,15% |



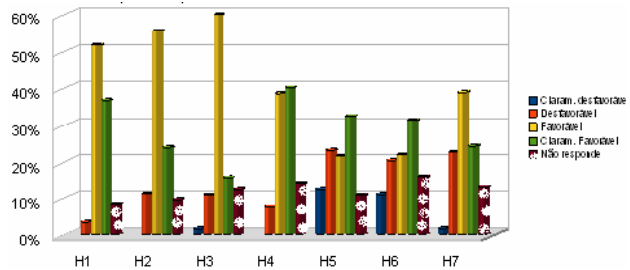
ANEXO B5 – Resultados sobre a satisfação com a Administração.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| E1 | 3,57% | 23,21% | 55,36% | 7,14% | 10,71% |
| E2 | 7,02% | 21,05% | 45,61% | 15,79% | 10,53% |
| E3 | 3,51% | 36,84% | 35,09% | 12,28% | 12,28% |
| E4 | 7,02% | 47,37% | 29,82% | 3,51% | 12,28% |
| E5 | 14,04% | 40,35% | 29,82% | 3,51% | 12,28% |
| E6 | 12,28% | 36,84% | 35,09% | 5,26% | 10,53% |



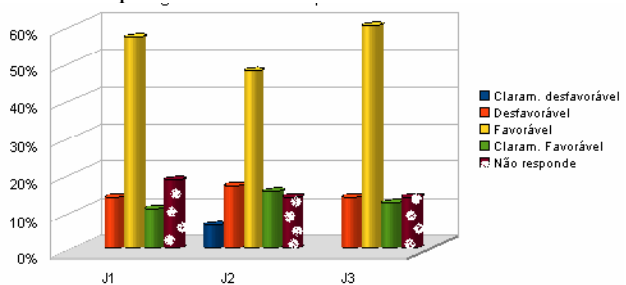
ANEXO B6 – Resultados sobre aspectos que mais motivam o trabalho dos colaboradores.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| H1 | 0,00% | 3,85% | 51,92% | 36,54% | 7,69% |
| H2 | 0,00% | 12,73% | 52,73% | 25,45% | 9,09% |
| H3 | 1,75% | 12,28% | 57,89% | 15,79% | 12,28% |
| H4 | 0,00% | 8,77% | 38,60% | 40,35% | 12,28% |
| H5 | 14,04% | 24,56% | 19,30% | 31,58% | 10,53% |
| H6 | 12,50% | 21,43% | 19,64% | 32,14% | 14,29% |
| H7 | 1,85% | 24,07% | 37,04% | 24,07% | 12,96% |



ANEXO B7 – Resultados sobre a imagem Global da HiperClima.

| | Claram. desfavorável | Desfavorável | Favorável | Claram. Favorável | Não responde |
|----|----------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|
| J1 | 0,00% | 13,85% | 56,92% | 10,77% | 18,46% |
| J2 | 6,15% | 16,92% | 47,69% | 15,38% | 13,85% |
| J3 | 0,00% | 13,85% | 60,00% | 12,31% | 13,85% |



ANEXO C³² – Inquérito aos clientes 2009

INQUÉRITO A CLIENTES

HiperClima
CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO TÉCNICA DE PORTUGAL, S.A.

A HiperClima tem como objectivo, obter a satisfação permanente dos seus clientes. Para melhorarmos continuamente os serviços que prestamos, gostaríamos de obter a sua opinião acerca dos mesmos, respondendo a este inquérito de satisfação. Agradecemos desde já a colaboração prestada.

Legenda:
 - Insatisfatória
 + Satisfatória
 ++ Muito Satisfatória

Apreiação sobre Atendimento

A1 Profissionalismo e Competência dos colaboradores - + ++

A2 Capacidade de resposta perante situações de emergência - + ++

³² Fonte: Direcção da Qualidade da HiperClima.

Apreiação sobre o Vendedor que o contacta

| | - | + | ++ |
|--|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| B1 Conhece bem os produtos da HiperClima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B2 Na existência de dificuldades disponibiliza - se para as resolver | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B3 É cordial na forma como lida consigo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B4 Divulga novos produtos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B5 Com que periodicidade é visitado pelo nosso vendedor | | | |
| UMA VEZ POR SEMANA <input type="checkbox"/> UMA VEZ POR QUINZENA <input type="checkbox"/> UMA VEZ POR MÊS <input type="checkbox"/> | Outro: <input type="checkbox"/> _____ | | |
| B6 Com que periodicidade gostaria de ser visitado pelo nosso Vendedor | | | |
| UMA VEZ POR SEMANA <input type="checkbox"/> UMA VEZ POR QUINZENA <input type="checkbox"/> UMA VEZ POR MÊS <input type="checkbox"/> | Outro: <input type="checkbox"/> _____ | | |
| B7 De que forma(s) gostaria de ser contactado? | | | |
| Telefone <input type="checkbox"/> Pessoalmente <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> | | | |

Apreiação sobre as marcas comercializadas pela HiperClima

C1 Qual a marca que compra preferencialmente? _____

C2 Que razões levam a adquirir esta marca?

- Qualidade do produto
- Design
- Preço
- Qualidade da Embalagem
- Rapidez de entrega

Outra razão: _____

C3 Qual a marca comercializada pela HiperClima que não compraria? Porquê?

_____**Apreiação Global da HiperClima**

| | - | + | ++ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| D1 Serviços de Entrega | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D2 Apoio Técnico Comercial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D3 Serviço de Assistência Técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D4 Preços em relação à concorrência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D5 Imagem e notoriedade da empresa no mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D6 Marketing / Publicidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D7 Qualidade das instalações/edifícios/armazéns | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D8 Recomendaria a HiperClima a um potencial cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D9 Outros Comentários: _____ | | | |

Apreiação geral das marcas do setor

Nota: No caso de não conhecer alguma das marcas não preencha

| E1 Aquecimento Central: - + ++ | | | E2 Ar Condicionado: - + ++ | | | E3 Energia Solar: - + ++ | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Vulcano <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 Carrier <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 Vulcano <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Baxiroca <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 Saunier duval <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 Baxiroca <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Ariston <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 Toshiba <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 Ariston <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Fagor <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 Sanyo <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 Tisun <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Saunier duval <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 Sharp <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 Saunier duval <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Thermital <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 Ferrol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 Ferrol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Solzalma <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 Samsung <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 Rotex <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Blas <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 Daikin <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 Solahart <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Ferrol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 LG <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 FogãoSol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Global <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 Panasonic <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 Solargus <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Rotex <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 Mitsubishi <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 Roth <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Outra(s) que considere importante(s) : _____ <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 Green <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 Rehau <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 13 Outra(s) que considere importante(s) : _____ <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13 Ibersolar <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | 14 Gasokol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | 15 Schüco <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | 16 Aosol <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | 17 Sonnenkraft <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | 18 Outra(s) que considere importante(s) : _____ <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

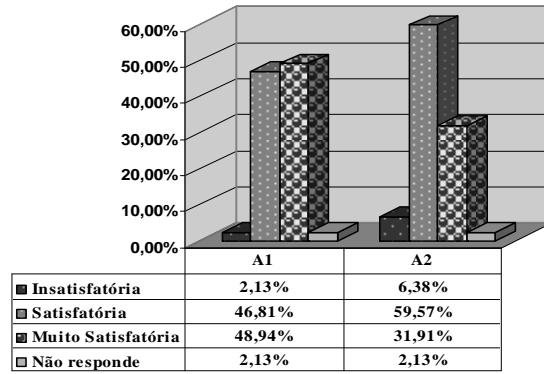
Apreiação geral sobre a concorrência

Compra produtos na concorrência, apesar de saber que estes também são comercializados pela HiperClima?

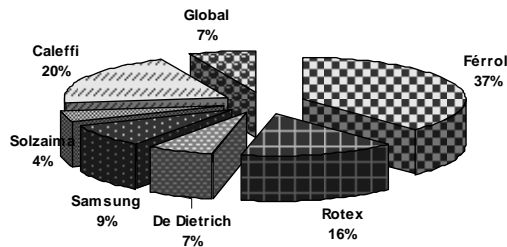
G1 Não G2 Sim Porquê?Melhor preço Melhor design Melhor qualidade do produto Melhor qualidade da Embalagem Maior Rapidez de entrega Melhores condições de crédito Melhor serviço pós-venda

Outros motivos: _____

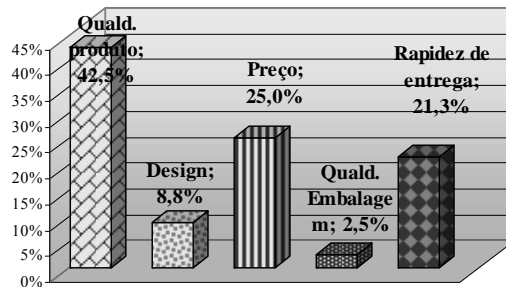
ANEXO C1 – Resultados quanto à apreciação dos clientes sobre o atendimento.



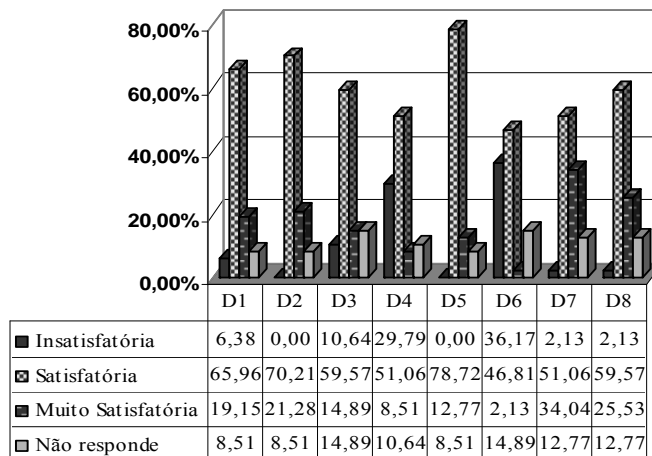
ANEXO C2 – Resultado sobre marcas preferencialmente compradas pelos clientes da HiperClima.



ANEXO C3 – Resultado sobre razões que levam os clientes a comprar determinada marca na HiperClima.



ANEXO C4 – Resultados sobre a apreciação global da HiperClima.



ANEXO C5 – Resultado sobre a apreciação geral dos clientes sobre as marcas do sector da climatização, no segmento de Aquecimento.

| | <i>Insatisfatória</i> | <i>Satisfatória</i> | <i>Muito Satisfatória</i> | <i>Não conhece</i> |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| E1 Aquecimento Central: | | | | |
| 1 Vulcano | 0,00% | 48,94% | 27,66% | 23,40% |
| 2 Baxiroca | 10,64% | 34,04% | 10,64% | 44,68% |
| 3 Ariston | 17,02% | 4,26% | 2,13% | 76,60% |
| 4 Fagor | 12,77% | 8,51% | 2,13% | 76,60% |
| 5 Saunier duval | 12,77% | 21,28% | 2,13% | 63,83% |
| 6 Thermital | 4,26% | 25,53% | 12,77% | 57,45% |
| 7 Solzaima | 2,13% | 31,91% | 17,02% | 48,94% |
| 8 Biasi | 14,89% | 14,89% | 4,26% | 65,96% |
| 9 Férroli | 6,38% | 55,32% | 12,77% | 25,53% |
| 10 Global | 2,13% | 29,79% | 12,77% | 55,32% |
| 11 Rotex | 0,00% | 14,89% | 51,06% | 34,04% |

ANEXO C6 – Resultado sobre a apreciação geral dos clientes sobre as marcas do sector da climatização, no segmento de Ar Condicionado.

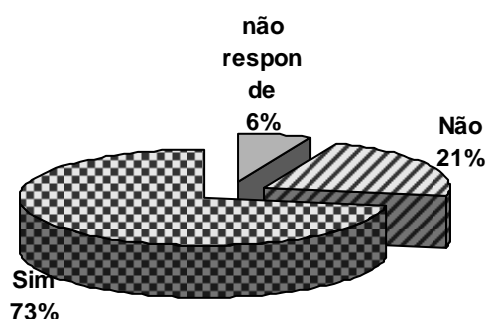
| | <i>Insatisfatória</i> | <i>Satisfatória</i> | <i>Muito Satisfatória</i> | <i>Não conhece</i> |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| E2 Ar Condicionado: | | | | |
| 1 Carrier | 4,26% | 12,77% | 19,15% | 63,83% |
| 2 Saunier duval | 4,26% | 17,02% | 0,00% | 78,72% |
| 3 Toshiba | 2,13% | 14,89% | 2,13% | 80,85% |
| 4 Sanyo | 4,26% | 19,15% | 2,13% | 74,47% |
| 5 Sharp | 4,26% | 17,02% | 4,26% | 74,47% |
| 6 Férroli | 17,02% | 25,53% | 0,00% | 57,45% |
| 7 Samsung | 2,13% | 29,79% | 27,66% | 40,43% |
| 8 Daikin | 0,00% | 21,28% | 31,91% | 46,81% |
| 9 LG | 2,13% | 27,66% | 17,02% | 53,19% |
| 10 Panasonic | 2,13% | 10,64% | 12,77% | 74,47% |
| 11 Mitsubishi | 0,00% | 19,15% | 29,79% | 51,06% |
| 12 Green | 4,26% | 8,51% | 2,13% | 85,11% |

ANEXO C7 – Resultado sobre a apreciação geral dos clientes sobre as marcas do sector da climatização, no segmento de Energia Solar.

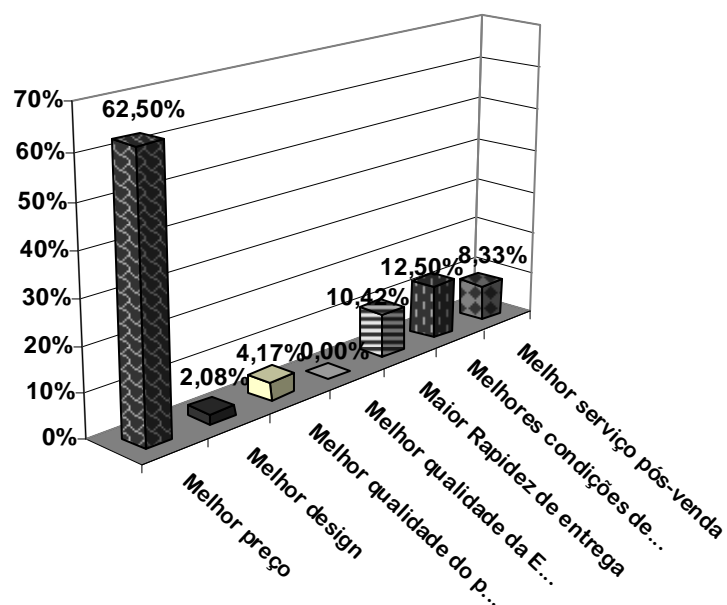
| | <i>Insatisfatória</i> | <i>Satisfatória</i> | <i>Muito Satisfatória</i> | <i>Não conhece</i> |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| E3 Energia Solar: | | | | |
| 1 Vulcano | 4,26% | 19,15% | 19,15% | 57,45% |
| 2 Baxiroca | 4,26% | 23,40% | 6,38% | 65,96% |
| 3 Ariston | 10,64% | 6,38% | 0,00% | 82,98% |
| 4 Tisun | 4,26% | 8,51% | 2,13% | 85,11% |
| 5 Saunier duval | 4,26% | 12,77% | 2,13% | 80,85% |
| 6 Férroli | 2,13% | 29,79% | 17,02% | 51,06% |

| | | | | |
|----------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 7 Rotex | 2,13% | 8,51% | 36,17% | 53,19% |
| 8 Solahart | 4,26% | 23,40% | 6,38% | 65,96% |
| 9 FogãoSol | 8,51% | 8,51% | 2,13% | 80,85% |
| 10 Solargus | 10,64% | 10,64% | 2,13% | 76,60% |
| 11 Roth | 6,38% | 6,38% | 8,51% | 78,72% |
| 12 Rehau | 2,13% | 6,38% | 2,13% | 89,36% |
| 13 Ibersolar | 2,13% | 8,51% | 0,00% | 89,36% |
| 14 Gasokol | 0,00% | 21,28% | 8,51% | 70,21% |
| 15 Schüco | 0,00% | 6,38% | 0,00% | 93,62% |
| 16 Aosol | 2,13% | 6,38% | 0,00% | 91,49% |
| 17 Sonnenkraft | 2,13% | 4,26% | 6,38% | 87,23% |

ANEXO C8 – Resultado sobre se compram produtos na concorrência, apesar de saber que estes também são comercializados pela HiperClima.

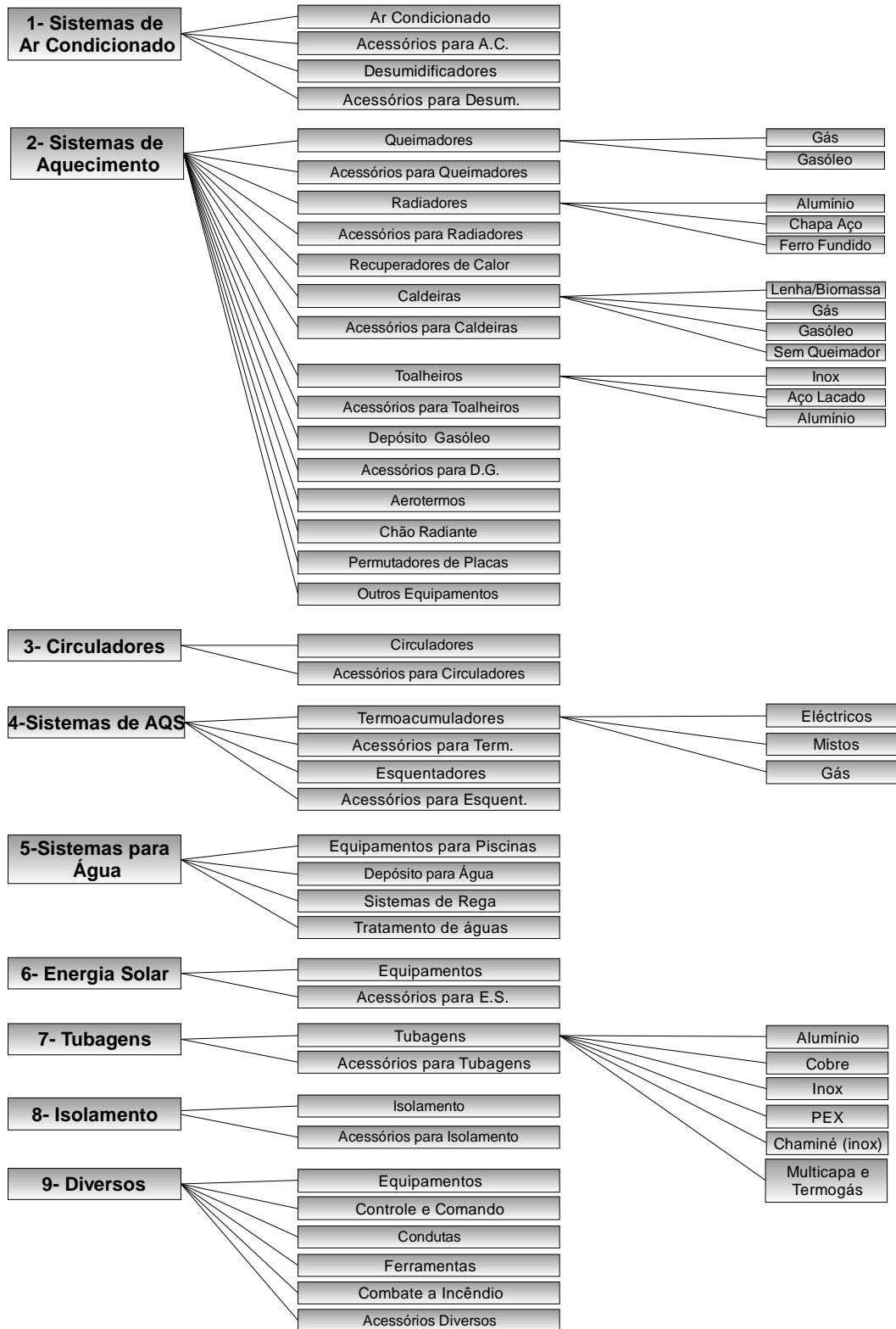


ANEXO C9 – Resultado sobre razões pelas quais os clientes compram produtos na concorrência.

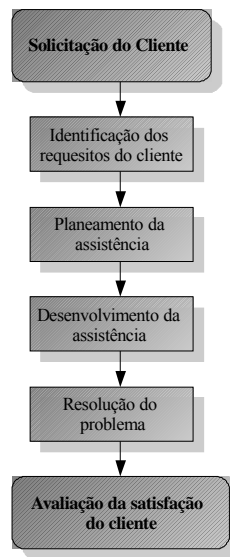


ANEXO D – Estrutura de segmentação de produtos da HiperClima

Segmentação de Produtos da HiperClima:

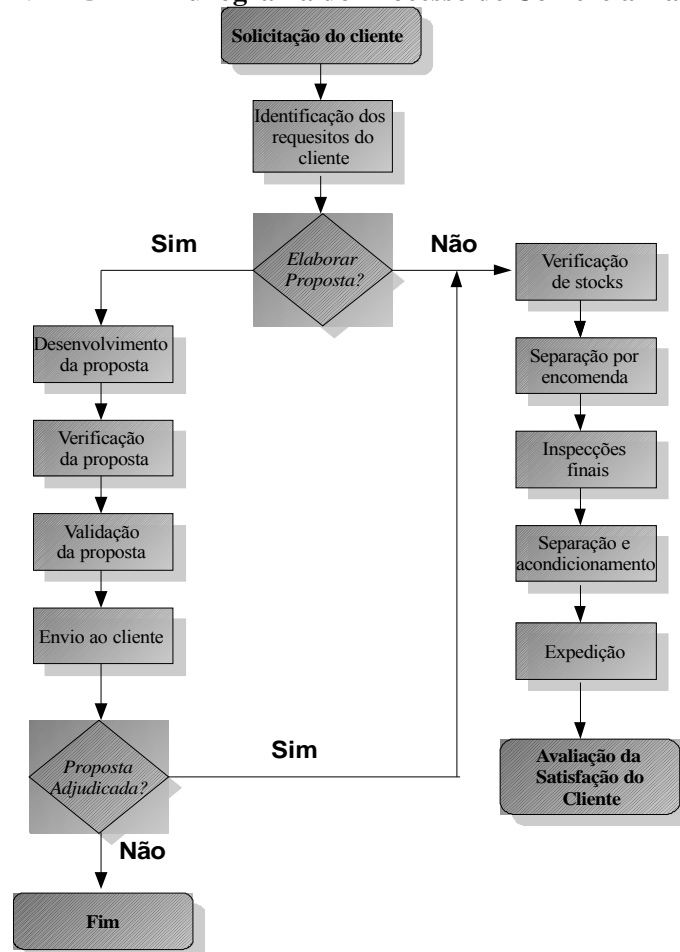


ANEXO E – Fluxograma do Processo de Assistência Técnica



Fonte: Manual da Qualidade da HiperClima

ANEXO F – Fluxograma do Processo de Comercialização



Fonte: Manual da Qualidade da HiperClima

ANEXO G – Exemplo de um possível Inquérito sobre a satisfação do cliente com os serviços de assistência técnica.

Estimado Cliente, gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre o grau de satisfação com os nossos Serviços de Assistência Técnica.

A sua opinião é muito importante, porque nos ajuda a melhorar continuamente os nossos produtos e serviços. Muito apreciaremos os momentos que dispensar a este inquérito, no intuito de conhecermos o seu grau de satisfação para com a HiperClima.

Obrigado pela sua colaboração.

1.Satisfação

Qual o seu grau de satisfação para cada um dos seguintes assuntos? (por favor, marque N/A se não tem opinião formada)

| | N/A | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Contacto telefónico/fax/email/web | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atitude dos colaboradores da HiperClima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eficiência dos colaboradores da HiperClima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conhecimento que os colaboradores têm do produto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade da reparação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tempo de reparação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Preço da reparação (marque N/A se não pagou) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Satisfação Geral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.Detalhes sobre processo de reparação

Como foi o seu equipamento reparado?

Abrigo da garantia

Fora da garantia

Contrato de manutenção

Quanto tempo demorou a reparação? _____

Se recebeu uma previsão para a realização da reparação, ela foi respeitada?

Sim Não

3.Intenção

| | Claro que não | Provavelmente não | Provavelmente sim | Claro que sim |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Recomendaria a marca que comprou à sua família, amigos ou outras pessoas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pensa continuar a comprar produtos da HiperClima? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pensa continuar a utilizar os serviços da HiperClima? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Gostaria de receber informação sobre campanhas de produtos?
- Gostaria de receber informação sobre o Contrato de Manutenção (em que consiste, vantagens)?

4.Comentários e sugestões:

ANEXO H – Tabela de preços para Contratos de Manutenção Técnica Preventiva

Caldeira a Gas Atmosféricas

| SATCONT | | Valor do Contrato | | | Valor c/ I.V.A. 20% | | | + Imp. Selo | | |
|--|-------|-------------------|-------|-------|---------------------|--------|--------|-------------|--------|--------|
| | | Raio 1 | Raio2 | Raio3 | Raio 1 | Raio2 | Raio3 | Raio 1 | Raio2 | Raio3 |
| Caldeiras Murais s/ termoacumulador | 01 R1 | 43.50 | 49.00 | 58.00 | 52.20 | 58.80 | 69.60 | 57.20 | 63.80 | 74.60 |
| Caldeiras Murais c/ termoacumulador | 02 R1 | 67.50 | 74.00 | 82.50 | 81.00 | 88.80 | 99.00 | 86.00 | 93.80 | 104.00 |
| Caldeiras de Chão s/ termoacumulador (até 36 Kw) | 03 R1 | 56.00 | 62.00 | 70.00 | 67.20 | 74.40 | 84.00 | 72.20 | 79.40 | 89.00 |
| Caldeiras de Chão c/ termoacumulador (até 36 Kw) | 04 R1 | 80.50 | 87.00 | 95.50 | 96.60 | 104.40 | 114.60 | 101.60 | 109.40 | 119.60 |
| Caldeiras de Chão (mais de 36 Kw domésticas) | 05 R1 | 67.50 | 74.00 | 82.50 | 81.00 | 88.80 | 99.00 | 86.00 | 93.80 | 104.00 |

Caldeira Pressurizadas (Domésticas)

| | | Valor do Contrato | | | Valor c/ I.V.A. 20% | | | + Imp. Selo | | |
|--|-------|-------------------|-------|--------|---------------------|--------|--------|-------------|--------|--------|
| | | Raio 1 | Raio2 | Raio3 | Raio 1 | Raio2 | Raio3 | Raio 1 | Raio2 | Raio3 |
| Caldeiras de Chão s/ termoacumulador (até 60 kW) | 06 R1 | 77.50 | 83.00 | 91.50 | 93.00 | 99.60 | 109.80 | 98.00 | 104.60 | 114.80 |
| Caldeiras de Chão c/ termoacumulador incorporado | 07 R1 | 90.00 | 96.00 | 104.50 | 108.00 | 115.20 | 125.40 | 113.00 | 120.20 | 130.40 |

Nota:

Inclui ainda desconto de 10% nas peças aplicadas tanto na manutenção como em assistências

Raio 1 (até 25 Km) *

Ourém, Porto de Mós, Pataias, "costa", Monte Redondo, Pombal, Vermoil, Alb. dos Doze

Raio 2 (até 50 Km) *

Coimbra, Fig. da Foz, Tomar, Torres Novas, Alcobaca, Caldas da Rainha, Santarém, Rio Maior

Raio 3 (até 80 km) *

A norte até Aveiro, a sul até Aveiras

* Nota: Em Lisboa existem só: Raio 2 (até 25 Km) e Raio 3 (até 50 Km)

Bibliografia

Livros consultados:

- **LAMBIN**, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*; Editora McGRAW-HILL de Portugal, Lda.; 4ª edição, 2000.
- **MCKENNA**, Regis; *Novas estratégias de Marketing*, Editorial Presença, Lda.; 1ª edição, 1990.
- **LINDON**, D.; **LENDREVIE**, J.; **LÉVY**, J.; **DIONÍSIO**, P., **RODRIGUES**, J. V.; *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 10ª edição, 2004.
- **KOTLER**, Philip; *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle (VOLUME 1/2)*, Editora Atlas, S.A.; 1ª edição, 1986.
- **KOTLER**, Philip; *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2000.
- **KOTLER**, Philip; *Marketing de A a Z*, Editora Campus, 2003.
- **HELPER**, J. P.; **MAGRO**, A. Pereira, pref.; *Marketing*, Edições Sílabo de Lisboa, 1996.
- **FREIRE**, Adriano; *Estratégia empresarial - Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo, 1997.
- **FERRELL**, O. C.; **HARTLINE**, M. D.; *Estratégia de Marketing*; São Paulo: Thomson, Brasil, 2005.
- **REIS**, Rui Lopes dos; *Estratégia empresarial – Análise, formulação e implementação*, Editorial Presença, 2000.
- **DONNELLY**, James, *et al*; *Administração – Princípios da Gestão Empresarial*, Lisboa, Editora McGraw-Hill de Portugal Lda., 2000.
- **WESTWOOD**, John; *Como Redigir um Plano de Marketing*, Publicações Europa-América, Lda.; 1999.
- **MCDONALD**, M.; *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica, como criar e implantar*, Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.
- **CAMPOMAR**, M.; *Revisando um Modelo de Plano de Marketing*, *Revista Marketing*, 121, 1983.
- **BEGUIN**, F.; *As Máquinas Inglesas do Conforto*, *Revista Espaço & Debates* nº 34, 1991(pág. 39-54).
- **NEVES**, João Carvalho das, Texto Editora, 7ª edição, Lisboa, 1994
- **CRAINER**, Stuart; *A Gestão segundo Jack Welch*, Casa das Letras, 2007.

Principais sítios da Internet consultados:

- **www.hiperclima.pt** (HiperClima, S.A.)
- **www.iapmei.pt** (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)
- **www.apirac.pt** (Associação Portuguesa da Indústria de Refrigeração e Ar Condicionado)
- **www.apisolar.pt** (Associação Portuguesa da Indústria Solar)
- **www.afiq.com.pt** (Associação de Fabricantes e Importadores de Aparelhos de Queima)
- **www.aeportugal.pt** (Associação Empresarial de Portugal)
- **www.ine.pt** (Instituto Nacional de Estatística)
- **www.climatizacao.pt** (Revista Climatização)
- **www.vulcano.pt** (Vulcano Termodomésticos, SA)
- **www.macolis.pt** (Macolis – Materiais de Construção e Climatização, SA).
- **www.canalcentro.pt** (Canalcentro- Materiais de canalização e climatização, SA)
- **www.disterm.pt** (Disterm – Distribuição de Equipamentos de Climatização, SA.)
- **www.baxi-roca.com** (BaxiRoca – Sistemas de Aquecimentos, Unipessoal, Lda.)
- **www.saunierduval-adratermica.pt** (Duval Adratérmica -Sociedade Distribuidora de Produtos Térmicos Lda.).
- **www.aristonthermo.com/PT** (Ariston Thermo Portugal Equipamentos Termodomésticos - Sociedade Unipessoal, Lda.).
- **www.fagor.com/pt** (Fagor Lusitana, Lda.).
- **pt.lge.com/index.do** (LG Electronics Portugal)
- **www.dre.pt** (Diário da República Electrónico)
- **www.oecd.org** (Organização para o Crescimento e Desenvolvimento Económico)
- **www.portugal.gov.pt** (Portal do Governo)
- **www.incentivos.qren.pt** (Sistemas de incentivos – QREN)
- **www.inoform.pt** (Instituto para a Qualidade na Formação)
- **www.investinportugal.pt** (Agência Portuguesa para o Investimento)