



João Paulo C. M. Calvão da Silva

Uma perspetiva do Planeamento de Marketing: experiência no Montepio Geral

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Paulo Cruz Matos Calvão da Silva

Uma perspetiva do Planeamento de Marketing: experiência no Montepio Geral

Relatório de Estágio apresentado na Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de Acolhimento: Montepio Geral

Supervisor Profissional: Dra. Rute Ventura

Orientador Académico: Professora Doutora Margarida Isabel Mano

Coimbra, 2014

Agradecimentos

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – a minha Faculdade – e seus professores, pela formação científica e humana proporcionada;

À Biblioteca da Faculdade de Economia e seus funcionários, pela presteza dos serviços solicitados;

À minha orientadora Professora Doutora Margarida Isabel Mano Tavares Simões Lopes Marques de Almeida, pela bússola constante, esclarecida e esclarecedora, que para mim foi nesta caminhada;

Ao Montepio Geral, e em especial à Direção de Marketing e à Direção de Planeamento e Estudos, pela oportunidade de um estágio vivo e atuante numa instituição moderna e solidária;

À minha família e namorada, pela compreensão e incentivo permanentes;

A todos os colegas e amigos, pelos muitos momentos partilhados.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), o trabalho que ora se apresenta é o resultado de um estágio curricular realizado nos Serviços Centrais do Montepio Geral, em Lisboa, iniciado em 06 de outubro de 2010 e com uma duração de 20 semanas, correspondente a 700 horas de labor naquela instituição.

Tendo por objetivo espelhar as atividades desenvolvidas e a aprendizagem feita durante o período do estágio, mais concretamente na Direção de Planeamento e Estudos da Associação Mutualista e na Direção de Marketing da Caixa Económica Montepio Geral, o presente trabalho não se esgota, porém, na natureza de Relatório. Inclui também uma revisão de literatura do Marketing, seu Planeamento e Plano, bem como uma possível estrutura de um Plano de Marketing.

A razão principal da escolha destas matérias no plano teórico reside no seu relevo direto nas funções práticas das Direções em que o estágio decorreu. Procurou-se assim fazer a ligação entre aspetos teóricos (mais) relevantes no caso concreto e aspetos práticos das tarefas desempenhadas.

Desta sorte, com a apresentação do presente trabalho responde-se a uma exigência curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da FEUC.

Abstract

Within the scope of the Master in Management of the Faculty of Economy of the University of Coimbra (FEUC), the paper that is now presented results of a 20 week long curricular traineeship carried out at Montepio Geral's Central Services in Lisbon. Having started at 6 October 2010 it corresponds to 700 working hours at the institution.

This paper has the main purpose of explaining the underwent activities and the learning process during the traineeship, both in the Direction of Planning and Studies of the Mutual Association and in the Direction of Marketing of Caixa Económica Montepio Geral. However, the present paper intends to go beyond its reporting nature. It also includes a Marketing planning and plan literature review as well as a possible Marketing Plan.

The key reason that motivated the choosing of these theoretical matters is its direct relevance with both Directions in which the traineeship occurred. Thus, we tried to connect relevant theoretical issues of the case with practical aspects of the performed tasks.

With the presentation of this paper we intend to address a curricular requirement in order to obtain the Master degree in Management at FEUC.

Índice Geral

Agradecimentos	2
Resumo.....	3
Abstract	4
Índice Geral	5
Lista de Abreviaturas.....	7
Índice de ilustrações.....	8
Introdução.....	9

I

PARTE TEÓRICA

CAPITULO I

O PAPEL DO MARKETING

1.1. Noção funcional e evolutiva de marketing	11
1.2. Transversalidade do Marketing	14
1.3. Marketing Estratégico e Marketing Tático.....	16

CAPITULO II

PLANEAMENTO E PLANO DE MARKETING

2.1 Processo de Planeamento.....	19
2.2. Estrutura de um Plano de Marketing.....	23
2.2.1. Sumário Executivo	23
2.2.2. Análise do ambiente externo.....	24
2.2.3. Análise do ambiente interno	28
2.2.4. Definição dos objetivos do Marketing.....	30
2.2.5. Definição das estratégias de marketing.....	32
2.2.6. Programas de Ação	36
2.2.7 Avaliação e controlo	36
2.3. Vantagens e inconvenientes do planeamento e plano de marketing	38

II
PARTE PRÁTICA
CAPITULO III
A EMPRESA E O GRUPO

3.1. Do nascimento à atualidade	43
3.2. Estrutura do Grupo Montepio	47
3.2.1. Montepio Geral – Associação Mutualista.....	49
3.2.2. Caixa Económica Montepio Geral.....	51
3.2.3. Alguns Números.....	54
3.3. O Pelicano: símbolo do Montepio.....	55

CAPITULO IV
O ESTÁGIO

4.1. Direção de Planeamento e Estudos	58
4.1.1. Departamento de Estudos.....	59
4.1.1.1 Marketing Research	59
4.1.1.2. Research Financeiro	61
4.1.2. Departamento de Orçamento e Controlo	63
4.1.3. Departamento de Estratégia e Plano.....	66
4.2. Direção de Marketing.....	68
4.2.1. Departamento de Marketing Estratégico	69
4.2.2. Departamento de Produtos/Serviços Empresas.....	71
4.2.3. Departamento de Produtos/Serviços Particulares	72
4.2.4. Departamento de Publicidade, Imagem e Marca.....	72
4.2.5. Departamento de Canais	74
Reflexão Crítica	77
Conclusão Geral	79
Referências Bibliográficas-	81
Websites.....	82
Anexo	83

Lista de Abreviaturas

AM	– Associação Mutualista
BCE	– Banco Central Europeu
BdP	– Banco de Portugal
CA	– Conselho de Administração
CE	– Comissão Europeia
CEMG	– Caixa Económica Montepio Geral
CMVM	– Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
DC	– Departamento de Canais
DE	– Departamento de Estudos
DEP	– Departamento de Estratégia e Plano
DME	– Departamento de Marketing Estratégico
DMK	– Direção de Marketing
DMSP	– Departamento de Meios de Pagamento e Selfbanking
DOC	– Departamento de Orçamento e Controlo
DPE	– Direção de Planeamento e Estratégia
DPIM	– Departamento de Publicidade, Imagem e Marca
DPSE	– Departamento de Produtos/Serviços Empresas
DPSP	– Departamento de Produtos/Serviços Particulares
FMI	– Fundo Monetário Internacional
GCGP	– Gabinete de Controlo e Gestão de Participadas
GOC	– Gabinete de Orçamento e Controlo
INE	– Instituto Nacional de Estatística
IPC	– Índice de Preços no Consumidor
IPCH	– Índice de Preços no Consumidor Harmonizado
IPSS	– Instituições Particulares de Solidariedade Social
MG	– Montepio Geral
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	– Organizações não Governamentais
OPA	– Oferta Pública de Aquisição
PIB	– Produto Interno Bruto
SAD	– Sistemas de Apoio à Decisão

Índice de ilustrações

Figura 1 - Estrutura do Grupo Montepio	48
Figura 2 - Organograma da AM (2011)	51
Figura 3 - Organograma da CEMG (2011)	53
Figura 4 - Evolução Logótipo	56
Figura 5 - Logótipo Atual	56
Tabela 1 – Alguns números da AM (2010, 2011, 2013)	54
Tabela 2 – Alguns números da CEMG (2010, 2011, 2013)	54
Tabela 3 - Colaboradores do Grupo Montepio (2010, 2011)	55

Introdução

Com o presente trabalho não se pretende fazer um mero relatório do estágio desenvolvido no Montepio Geral, em Lisboa.

Pretende-se também dar uma visão geral da importância do pensamento do marketing numa organização moderna, como é o caso do Montepio, em estreita ligação com as boas práticas das Direções em que o estágio teve lugar.

Coerentemente, começa-se pela Parte Teórica, em que se analisa o Papel do Marketing (Capítulo I), desdobrado na noção funcional e evolutiva de marketing, sua transversalidades e suas vertentes de marketing estratégico e marketing tático, e o Planeamento e Plano de Marketing (Capítulo II), subdividido em processo de planeamento, estrutura de um plano de marketing, suas vantagens e inconvenientes.

Segue-se a Parte Prática, dividida em dois Capítulos:

A Empresa e o Grupo (Capítulo III), em que se dá conta da história do Montepio, desde a sua génese à atualidade, e se apresenta o Grupo Montepio, com especial destaque para a Associação Mutualista e a Caixa Económica Montepio Geral, e para o seu símbolo – o Pelicano;

O Estágio (Capítulo IV), em que se relata a atividade desempenhada na Direção de Planeamento e Estudos e na Direção de Marketing e na qual fui parte ativa.

I

PARTE TEÓRICA

CAPITULO I

O PAPEL DO MARKETING

1.1. Noção funcional e evolutiva de marketing

Correntemente, na sociedade em geral, a palavra marketing nem sempre é bem compreendida.

Numa primeira abordagem pode definir-se o marketing como um conjunto de meios à disposição de uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentibilidade (entre outros, cfr Lindon et al., 2004: 24).

Trata-se, porém, de uma perspetiva muito simplista do marketing, pois desde sempre o homem sentiu necessidade de vender ou trocar o que produzia para sobreviver, tal como qualquer empresa tem o objetivo fundamental de alienar os seus produtos. Facto este a evidenciar ter o marketing estado sempre presente. Mas com o decorrer dos tempos, por influências de diversos fatores – fatores económicos, fatores tecnológicos, fatores culturais, fatores sociais, etc. –, tem-se alterado o modo como as empresas concebem e praticam o marketing (Lambin, 2000; Lindon et al., 2004).

De facto, pode dizer-se que a perspetiva inicial foi a da **produção**: era suficiente produzir o melhor produto possível ao mais baixo custo para que o mesmo se vendesse lucrativamente, não se preocupando com o mercado.

A seguir, sobretudo depois da Grande Depressão de 1929/33, com a rarefação do poder de compra a não proporcionar o escoamento lucrativo dos produtos, impôs-se a perspectiva de **venda**: afinal, já não basta produzir, sendo imperioso vender, pelo que se o cliente não adquire o produto há que fazê-lo mudar de opinião, recorrendo a técnicas de persuasão (“pressão”), promoção de vendas e publicidade (as mais das vezes enganosa).

Depois, constatado (sobretudo após a Segunda Grande Guerra Mundial) não bastar produzir e vender, veio a perspectiva do **mercado**: necessidade de a produção ir ao encontro das necessidades e problemas, interesses e desejos dos clientes, do cliente médio ou cliente tipo ao cliente na sua especificidade e multiplicidade, e ainda levá-lo a sentir necessidades “criadas” por técnicas encantatórias de venda e de marketing. (Nunes e Cavique, 2001; Kotler e Keller, 2006; Caetano e Rasquilha, 2010; Jobber, 2010)

Desta forma, uma das mais importantes contribuições do marketing foi orientar as empresas para o mercado e para o cliente, superando a sua focalização no produto: a empresa tem o poder (dever) de olhar o mercado de “fora para dentro”, em ordem a dar satisfação aos potenciais destinatários de seus produtos e assim angariar a sua clientela. Aquelas empresas que persistam na visão antiquada de ver o mercado de “dentro para fora”, focadas no produto, estão condenadas ao insucesso e conseqüente desaparecimento (Kotler, 2010; Filipe Coelho, 2011).

Com o tempo, não foi só o marketing a alterar-se e adaptar-se às mudanças do mundo e do mercado. Também o tipo de organizações a recorrer ao marketing se foi modificando, devido às potencialidades, abrangência e importância que o mesmo foi demonstrando. Assim, para além das empresas comerciais e de fim lucrativo, Estado, Autarquias Locais, Empresas Públicas, Partidos Políticos, Organizações Não Governamentais (ONG's), Entidades Religiosas, Associações

Mutualistas e outras Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), etc., passam a recorrer frequentemente ao marketing.

Em razão desta crescente utilização e aplicação, a noção de marketing passa a ser mais ampla e abrangente: “conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon et al., 2004: 28).

Comparativamente com a noção sobrevista, em vez de empresa menciona organização, no lugar de clientes refere públicos, à venda de produtos prefere promoção de comportamentos e substitui rentabilidade por realização de objetivos.

Na mesma linha de orientação, podem recordar-se aqui e agora noções de marketing dadas por outros autores.

Assim, segundo Lambin (2000: 6) “o marketing é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores”.

Na frásica de Jobber (2010: 4), o moderno conceito pode ser expresso como “a realização dos objetivos corporativos através do conhecimento e satisfação das expectativas e necessidades do consumidor melhor do que a concorrência”.

Por sua vez, na vasta e riquíssima obra de Kotler, podem encontrar-se definições várias, tais como:

“o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (kotler e keller, 2006: 4);

“o marketing é a arte de descobrir e desenvolver oportunidades, e de tirar partido delas” (kotler, 2010: 55);

“a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (kotler e keller, 2006: 4);

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta, e da troca de produtos de valor com outros” (kotler, 1997: 15);

“Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens, e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações” (Kotler, 1997: 15).

Por fim, a Associação Americana de Marketing define marketing como “a atividade, as instituições e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (www.ama.org).

Segue-se de todas estas noções: que o marketing deve visar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, objetivo principal de qualquer organização, por ser a melhor forma de atingir as finalidades de crescimento e rentabilidade; que o marketing é um dos fatores (mais) responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento empresarial e da economia em geral, razão ponderosa para o seu estudo teórico, desenvolvimento e aplicação prática; que o marketing deve levar a empresa a fazer melhor que a concorrência.

1.2. Transversalidade do Marketing

As definições expostas permitem ter a percepção de que o marketing não é algo simples e linear.

Existe mesmo muita incompreensão da parte de empresas como do público em geral sobre o que é o marketing e o que ele pode fazer por uma organização

(Lambin, 2000; Kotler, 2010). Muitas das vezes associa-se o marketing (apenas) à sua parte mais visível, como as vendas, a publicidade, os patrocínios. Mas aquelas e estes são apenas alguns dos componentes ou ferramentas utilizados pelo marketing para penetrar no mercado.

Entre as visões ou ideias errôneas do marketing, Kotler (2010) destaca duas como as mais comuns: o marketing como vendas e o marketing como um departamento.

Na primeira perspectiva, as vendas, apesar de direta ou indiretamente constituírem uma componente do marketing, são apenas uma componente.

Na verdade, o marketing é muito mais do que vender ou tornar a venda possível, porquanto, para se vender um produto ou serviço é necessário descobrir e avaliar necessidades não satisfeitas, encontrar e criar soluções que as satisfaçam e gerem lucros ou mais-valias.

Realmente, como observa Peter Drucker (citado em Kotler, 2010: 35), “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua”, no sentido de um produto bem-sucedido (“amado” e querido pelos consumidores) dispensar grandes esforços de vendas.

A segunda perspectiva concebe o marketing como um departamento igual, na essência, a qualquer outro.

Ora, apesar de existirem nas empresas departamentos de marketing para a elaboração de estratégias e respetivas aplicações, não pode confinar-se esta tarefa apenas a esse departamento.

Todos os departamentos de uma empresa devem ter por objetivo central servir com satisfação o cliente, por forma a pelo seu bom trato o atrair e não o afugentar, melhorando constantemente as suas ofertas, num trabalho integrado e coordenado de todos os departamentos em que se organiza, a partir dos *inputs* vindos do mercado (Kotler, 2010; Filipe Coelho, 2011).

Pelo exposto, a transversalidade do marketing (seu espírito, pensamento e atitude) na empresa afigura-se muito importante para o seu sucesso. Como refere David Packard, um dos fundadores da Hewlett-Packard (citado por Kotler, 2010: 36): “o

marketing é demasiado importante para ser deixado em exclusivo ao departamento de marketing”. Na mesma linha, Filipe Coelho: “ a satisfação e retenção dos clientes é uma atitude que tem que estar enraizada em todos os empregados e departamentos da organização” (Filipe Coelho, 2011: cap 7: 399)

Em suma, o marketing, longe de poder ser visto como um compartimento estanque, deve entender-se como um processo de integração de diferentes departamentos funcionais da empresa, com vista a inculcar e difundir por todos os níveis organizacionais a cultura e a mentalidade de pensar no cliente como o centro das suas atenções, fator decisivo de sucesso da empresa nas metas a atingir; afinal, o importante é *business philosophy* e não o departamento.

1.3. Marketing Estratégico e Marketing Tático

Importa focar as duas grandes vertentes constitutivas do marketing, de modo a perceber melhor as atividades que o mesmo contempla, em fases distintas do seu processo: o **marketing estratégico** e o **marketing tático** ou **marketing operacional**.

O **marketing estratégico** tem por finalidade, de uma banda, orientar a empresa para oportunidades atrativas que ofereçam um potencial de rentabilidade e crescimento, e, de outra banda, enquadrar essas oportunidades nas possibilidades e forças da empresa de modo a satisfazer mercado (Lambin, 2000; Kotler, 2010). É o processo de desenvolvimento de uma estratégia voltada para o mercado, que leva em consideração a constante mudança do ambiente empresarial e a necessidade de oferecer valor adicional ao cliente (Cravens e Piercy, 2013).

Ou seja, o marketing estratégico tem uma função de análise e seguimento do mercado com vista a identificar oportunidades conforme a diversidade das necessidades a satisfazer por ofertas lucrativas de produtos ou serviços melhorados ou criados de novo.

O **marketing tático ou marketing operacional** é a vertente de ação ou arte de bem servir a estratégia definida. É o ângulo mais visível, e por isso mesmo mais referenciado, e também muitas vezes o mais privilegiado em detrimento do prisma de análise estratégica.

Na verdade, o marketing (dito) tático ou operacional encarrega-se de desenvolver e pôr em marcha um conjunto de atos, comportamentos ou prestações, que deem a conhecer e valorizar junto dos clientes os seus bens (produtos ou serviços) e respetivas características. Ou seja, o marketing tático pretende aumentar as vendas, criar volume de negócios, utilizando meios de persuasão e comunicação eficazes. Acaba por ser o braço comercial da empresa encarregado de cumprir os objetivos de venda ou quota de mercado. Nesta medida, o marketing operacional é a tática ao serviço da estratégia (marketing estratégico), decisivo na performance de qualquer empresa (Lambin, 2000; Kotler, 2010).

Numa palavra, assim como a estratégia e a tática andam aliadas, assim também o marketing estratégico e o marketing operacional estão, melhor, devem estar indissociavelmente ligados: o marketing operacional repousa no e serve o marketing estratégico.

Por tudo isto, o marketing apresenta-se mais complexo do que parece à primeira vista, aliando análise e ação. Longe de ser acidental ou um acaso, o marketing é o resultado de conceção, planeamento e execução cuidadosos de todo um conjunto de atividades conducentes ao sucesso e crescimento de uma empresa (Kotler e Keller, 2006).

A atividade de conceção e a criação de um plano de marketing (com as opções estratégicas e ações táticas escolhidas) revelam-se, pois, muito importantes para um bom desempenho ou performance da empresa.

Sendo o mundo composto de mudança, as necessidades também não param de evoluir, cabendo ao marketing perscrutá-las e influenciar a renovação de produtos e serviços aptos a dar-lhes satisfação. Papel crucial este, o do marketing, a dever estar presente em qualquer organização que pretenda ser vencedora, pois só consegue triunfar quem se adaptar e mesmo antecipar-se à mudança das necessidades e interesses das pessoas singulares e coletivas. Ou seja, o Marketing tem que mudar tão rapidamente como o mercado para o sucesso de qualquer organização (Caetano e Rasquilha, 2010; kotler, 2010).

Porque parar no tempo e no espaço é morrer, conceber estratégias de marketing é inventar a bússola que nos dá o sentido de orientação para o caminho a definir num planeamento lógico, coerente e eficiente das atividades a desenvolver para materializar as oportunidades de crescimento e as metas estabelecidas.

A ideia chave deste conceito é descobrir quais as necessidades e problemas, vontades e desejos do segmento do mercado que se pretende atingir (mercado-alvo) e, a partir daí, adaptar a organização para fornecer os produtos (bens e serviços) desejados e expectáveis, de forma mais eficaz que a concorrência.

CAPITULO II

PLANEAMENTO E PLANO DE MARKETING

2.1 Processo de Planeamento

Não basta idealizar ou conceber uma estratégia e uma tática de marketing. É necessário, como vimos, preparar e executar planos de marketing exequíveis para a empresa com integração da estratégia e da tática.

O planeamento é um processo em que o tempo de preparação e maturação de documentos de médio/longo prazo e de outros de curto prazo (até um ano) se revela essencial, a requerer tempo para pensar os objetivos, a estratégia e as ações a desenvolver de um modo coerente e integrado.

Desta sorte, o processo de planeamento de marketing desempenha um papel central para que a empresa possa atingir os seus objetivos e realize o seu negócio com sucesso, penetrando no mercado e conquistando clientela para os seus produtos ou serviços.

Ao documento resultante desse processo dá-se o nome de Plano de Marketing, quer o plano estratégico de médio/longo prazo quer o plano anual a funcionarem em círculos concêntricos, sendo aquele o círculo externo que contextualiza o conteúdo deste: pelo primeiro definem-se os objetivos globais e as estratégias gerais para o mercado no médio/longo prazo; pelo segundo delimitam-se os

objetivos e estratégias de curto prazo e preveem-se programas ou planos de ações concretos para implementar os objetivos e estratégias definidos.

Naturalmente, como a vida é dinâmica e nos tempos modernos os mercados tendem para uma globalização acelerada, a empresa tem de estar permanentemente atenta à evolução em curso, atualizando o plano estratégico e não raramente retificando mesmo o plano anual.

Na vertente estratégica, o plano visa estabelecer as opções escolhidas por forma a assegurar o desenvolvimento a médio e longo prazo e ao mesmo tempo conduzir a uma melhor integração das atividades da cadeia de valores (processo) para aumentar as hipóteses de se realizarem os objetivos (Lambin, 2000). Ou seja, o plano estratégico de marketing, baseado na análise das oportunidades de mercado, permite estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida (Kotler e Keller, 2006).

Na sua vertente tática, o plano especifica as táticas ou ações a desenvolver no curto prazo, incluindo promoção, características dos produtos, determinação de preço, canais de vendas e serviços (Kotler e Keller, 2006). É a atividade de definir os passos concretos a dar no terreno, em execução das estratégias previstas no plano de marketing.

Podemos dizer que o referido anteriormente pode ser ilustrado no pensamento de vários autores, como se ilustra a seguir.

Para Lindon et al. (2004), planear é tomar decisões antecipadamente, de modo a preparar corretamente as atividades a executar; planear permite tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões (em vez de sucessivamente umas atrás das outras) de forma a permitir coerência entre as diversas áreas da empresa; por último, planear é um modo de tomar decisões de uma maneira formal

e explícita (a este nível para o autor o plano é o instrumento útil, pois, não só da a conhecer de forma clara o que se pretende de cada um, como também fixa ações e objetivos que são periodicamente controlados).

Segundo Kotler (Kotler e Keller, 2006; Kotler, 2010) o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Trata-se de um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa pretende alcançar os seus objetivos. E o autor sublinha mesmo: “o processo de planeamento pode ser mais importante do que o plano dele resultante” (...) – “logo, o planeamento acaba por ser parte intrínseca de uma boa gestão” (Kotler, 2010: 204).

Para Lambin (2000), o plano de marketing tem por objetivo exprimir de um modo claro e sistemático as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

McDonald e Wilson (2011) referem que o planeamento de marketing se trata de uma sequência lógica e um conjunto de atividades com vista à definição de objetivos de marketing e formulação de planos/ações com o intuito de os atingir.

Por último, no dizer de Nunes e Cavique (2001: 65), “planear é toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano.”

A dimensão e a diversidade de operações de uma empresa influenciam a necessidade de planeamento. Quanto maior a empresa e a diversidade de sua atuação, maior será a necessidade de planeamento e respetivos planos (Lindon et al. 2004; Macdonald e Wilson, 2011).

Por isso, os planos que podem resultar da atividade de planeamento podem ser diversos, dependendo do seu objetivo e horizonte: planos de marketing da marca; planos de marketing para cada categoria de produtos; planos de novos produtos;

planos dos segmentos de mercado; planos geográficos de mercado; planos de clientes, etc. (Lindon et al. 2004; kotler, 2010).

Na elaboração dos planos deve seguir-se uma hierarquia, que normalmente é do geral para o particular. Ou seja, deve-se inicialmente definir nas suas grandes linhas os planos gerais antes dos particulares. Em seguida através de sucessivos «vai e vem» dos planos assegura-se a compatibilidade dos mesmos (Lindon et al., 2004). Todos os planos têm de ser sincronizados, elaborados com ligação uns aos outros por forma a haver coerência nas decisões e ações para atingir metas (kotler, 2010). É que a maior dificuldade do planeamento com que se deparam as pessoas que desenvolvem os planos diz respeito à necessária coordenação dos diversos planos e conjugação dos diferentes graus de complexidade dos mesmos (Lindon, 2004). Daí que, hodiernamente, o departamento de marketing não defina sozinho o plano: este é produto de equipas, que recebem informações das várias funções relevantes envolvidas no processo de planeamento de marketing (Kotler, 1997; Filipe Coelho, 2011; Cravens e Piercy, 2013).

Desta forma, os impulsos dados por um plano de marketing dizem respeito a todas as funções e não apenas à função de marketing. Com a planificação estratégica a dever conduzir a uma melhor integração do conjunto das atividades envolvidas no processo de forma a aumentar as hipóteses de realização dos objetivos (Lambin, 2000, Filipe Coelho, 2011). Pelo que qualquer plano de marketing deve ser difundido não só aos diretamente responsáveis pela sua execução, mas também, pelo menos parcialmente, a todos os responsáveis de nível hierárquico inferior que tenham um papel a desempenhar na sua execução (Lindon et al., 2004).

Numa palavra, o plano de marketing constitui um guia, suporte e meio de controlo das tarefas e atividades, para muitos responsáveis e colaboradores da empresa em ordem a uma performance mais eficiente.

2.2. Estrutura de um Plano de Marketing

Resultado de um processo, um plano de marketing deve ser simples para ser (mais) eficaz.

Seguramente, não existe um plano de marketing genérico e universal que se adapte a todas as organizações, produtos, marcas e situações (*one fits all...*). E pode ter estrutura variada, em função das características e necessidades específicas de cada empresa e dos mercados em que atua, numa espécie de fato feito à medida. Apesar desta normal diversidade, podemos isolar elementos tendencialmente comuns e integrantes do conteúdo de um plano de marketing:

- Sumário Executivo
- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Definição dos objetivos de marketing
- Definição das estratégias de marketing
- Programas de ação
- Avaliação e controlo

2.2.1. Sumário Executivo

O plano de marketing deve iniciar-se com um resumo, sumário das principais metas e recomendações de forma a possibilitar (desde logo a dirigentes e administração) a rápida compreensão da orientação geral do plano (kotler e keller, 2006).

Não contendo mais que o verdadeiramente essencial, a síntese enxuta deve poder fundamentar aos mais altos responsáveis da empresa a decisão de aprovação do próprio plano. Quem ler o sumário executivo saberá o que está em causa no plano e o que significa a sua aprovação, nomeadamente: situação atual, objetivos

propostos, estratégia a seguir, benefícios previsíveis e resultados previstos (Nunes e Cavique, 2001; Caetano e Rasquilha, 2010).

2.2.2. Análise do ambiente externo

Todas as empresas operam num determinado ambiente externo, impondo-se acompanhar e prever a sua evolução. Pesquisar os mercados, recolher informação e analisá-la permitirá sentir ou pressentir as tendências de mercado com influência muito relevante na estratégia da empresa (Lindon et al., 2004). Empresa que, por isso mesmo, deve monitorizar constantemente as forças externas que tem de enfrentar e rodeiam a sua atividade (negócios, produtos) por forma a antecipar possíveis evoluções e mudanças suscetíveis de condicionar o seu desempenho (Lambin, 2000; Cravens e Piercy, 2013).

De fato, a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer empresa depende muito da sua capacidade de interação com a envolvente externa, não só a específica do seu sector (micro ambiente), mas também a da envolvente comum a todas as empresas (macro ambiente).

A análise **macro ambiental** é de índole político-legal, económica, sociocultural e demográfica, tecnológica e ecológica (natural, ambiental), com todas as possíveis forças macro ambientais e respetivos custos de contexto a afetarem o destino das empresas, originando oportunidades e ameaças (Lindon et al., 2004; Kotler e Keller, 2006; Jobbler, 2010;) – sem deixar de ter presente a globalização, com o que significa de não refletir exclusivamente sobre o ambiente nacional.

A nível **político-legal** deve estar-se atento e analisar a legislação para perceber de que forma esta afeta ou poderá vir a afetar o mercado, o desenvolvimento do negócio e a atividade da empresa. Os profissionais de marketing cada vez mais têm

necessidade de perceber bem as principais leis de proteção da concorrência, dos consumidores e do ambiente, leis de incentivos fiscais e outros incentivos ao investimento, leis laborais (Kotler e Keller, 2006; Jobbler, 2010). E, ainda neste contexto, a estabilidade governativa e as políticas adotadas são relevantes para a atração de investimento externo e aumento da produtividade pelo desenvolvimento de novos negócios, a merecerem monitorização.

No contexto **económico**, a análise de variáveis e de sua evolução como o PIB, a poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito e liquidez, o custo de mão-de-obra, as taxas de juros, as taxas de câmbio, a taxa de inflação, o nível de desemprego, os custos energéticos, facultará informações com impacto no desenvolvimento e crescimentos da empresa. Sendo importante ter uma visão clara de quais as variáveis económicas que poderão afetar positiva ou negativamente o futuro da empresa e de que maneira se comportará o negócio se alguns dos fatores se alterarem (Nunes e Cavique, 2001; Kotler e Keller, 2006; Jobbler, 2010).

No plano **sociocultural e demográfico**, são relevantes as perceções e análises acerca de variáveis como estilos de vida, atitudes e valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária da população, nível educacional, analfabetismo, composição étnica, etc. Alguns destes fatores podem interferir no desempenho das empresas e suas escolhas e determinar ou influenciar gostos e preferências dos clientes, moldando-lhes as suas opções em detrimento de outras, de outros hábitos ou mesmo de outras crenças (Kotler e Keller, 2006). Tendências e mudanças que, se significativas, podem alterar os mercados e a respetiva procura de produtos, influenciando a atividade e orientação atual e futura de uma empresa (Lambin, 2000).

O coevo ambiente **tecnológico** caracteriza-se por grande dinamismo e evolução acelerada, com surgimento de novas tecnologias e tecnologias de ponta

substitutivas de outras entretanto obsoletas. Razão ponderosa para as empresas deverem prestar-lhe grande atenção e aplicarem os seus melhores esforços para se modernizarem e se imporem na concorrência pela inovação e criatividade, dando especial ênfase à investigação e desenvolvimento (I&D).

Por último, ainda a nível do macro ambiente, deve ter-se em atenção a envolvente **ecológica**, porquanto é notória a preocupação crescente das sociedades e dos Estados com a proteção do meio ambiente natural e da casa comum que é a Terra. A impulsionar à reflexão das empresas sobre aspetos como aquecimento global, escassez de matéria primas, regras antipoluição, regras sobre resíduos, reciclagem de produtos, fatores e restrições energéticas, restrições geográficas à indústria ou ao investimento, reservas e parques naturais (Nunes e Cavique, 2001; Jobbler, 2010), e a necessidade de boas práticas (*benchmarking*) socialmente responsáveis e protetoras do meio ambiente. Para Kotler e Keller (2006), grandes oportunidades esperam por empresas e profissionais de marketing que consigam encontrar soluções conciliadoras da prosperidade e proteção ambiental, mediante um desenvolvimento sustentável.

Ainda no âmbito da análise externa, mas agora no plano **micro ambiental**, específico da indústria em que uma empresa se insere, deve realizar-se uma análise desse mercado especial, com vista a dele ter um conhecimento profundo e dessa forma prevenir imprevistos e minorar os riscos nas decisões (Nunes e Cavique, 2001; Jobbler, 2010). Para o efeito, será muito importante conhecer bem os atores principais (consumidores, distribuidores, fornecedores e concorrentes), designadamente pela análise das informações sobre os seguintes indicadores: volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores e utilizadores, segmentação do mercado em função de critérios pertinentes, tendência de evolução de preços e também o ciclo de vida dos mesmos (Lindon et al., 2004). Ou seja, afigura-se muito relevante: perceber a dimensão e

evolução do mercado, se o mesmo está em retração, em esgotamento ou em crescimento, e de que maneira poderá afetar as vendas dos produtos; avaliar a fase do ciclo de vida do mercado ou maturidade do sector e/ou do produto; medir a satisfação da procura, a sua concentração ou dispersão geográfica, a homogeneidade do mercado, a penetração do produto no mercado, sua facilidade ou dificuldade; compreender a evolução de custos e de preços (Nunes e Cavique, 2001).

Outro fator de análise é o da **concorrência**, na medida em que não sejam proibidos de direito nem existam de fato monopólios. No seu sentido mais lato, a concorrência de um produto coenvolve todos os outros produtos ou soluções substitutivos, total ou parcialmente, do produto que uma empresa tenta vender (Lindon et al., 2004). Por isso, conhecer e acompanhar o melhor possível a concorrência afigura-se relevante para as opções a tomar relativamente a qualquer estratégia de forma a não se ser surpreendido ou excluído por incapacidade de enfrentar os concorrentes.

Neste domínio, devem analisar-se e entender-se aspetos como o tipo de concorrência existente (interna, externa, global), a quantidade, dimensão e capacidade dos concorrentes, o grau de concentração e de cobertura do mercado pela concorrência, o tipo de reação à entrada de novos concorrentes no mercado, o comportamento normal da concorrência, a evolução previsível da concorrência, as estratégias mais utilizadas pelos principais concorrentes, os concorrentes diretos e qual a dimensão relativa do principal concorrente (Nunes e Cavique, 2001).

Naturalmente, os maiores concorrentes carecem de ser analisados com mais detalhe, nomeadamente: a experiência e dinamismo de cada um, a sua rentabilidade, a sua quota de mercado, o poder e notoriedade da sua marca e imagem, a qualidade e fidelidade de seus clientes, os investimentos e meios de marketing, os meios tecnológicos, experiência no mercado nacional e internacional (Lindon et al., 2004).

Obviamente, a mais dos concorrentes atuais, interessa descobrir os potenciais concorrentes, que com o tempo se podem tornar concorrentes imbatíveis (Kotler, 2010).

Sob outra ótica, impõe-se a análise dos **clientes**, a razão existencial de qualquer empresa. É necessário perceber fatores como os seus comportamentos de compra, nomeadamente quem é o utilizador/consumidor, em que situação, como e onde utiliza; perceber quem compra efetivamente, onde, quando, e sob influência de quem; qual a importância, as motivações e critérios de escolha de determinado produto ou de certa marca (Lindon et al., 2004). Vale dizer afigurar-se relevante para a empresa, não só a compreensão e descrição do perfil dos compradores, como também perceber e descrever os processos de compra e fatores que os podem influenciar (Lambin, 2000). Este enfoque do cliente é provavelmente o mais relevante, visto ser a partir do consumidor que todo o trabalho de marketing se desenvolve e a sua satisfação constitui a arma do sucesso de uma empresa.

Segue-se daqui que o sobrevisto conjunto de análises permite a uma empresa perceber o ambiente externo em que opera, bem como identificar e tirar partido de oportunidades de réditos mais ou menos elevados e prevenir (ou minimizar) riscos e ameaças.

2.2.3. Análise do ambiente interno

A análise interna, também designada por análise de forças e fraquezas, permite à empresa identificar os recursos disponíveis para abordar o mercado e ao mesmo tempo as fraquezas limitativas da sua evolução (Lindon et al., 2004).

Quer dizer, para uma empresa ter sucesso não basta conhecer o mercado e sua envolvente: é preciso ainda conhecer e avaliar as suas capacidades e pontos fortes,

que permitam aproveitar eventuais oportunidades vantajosas, e as suas fraquezas, de forma a corrigi-las e assim minorar os correspondentes riscos e ameaças (Nunes e Cavique, 2001; Kotler, 2010).

Conhecendo bem as suas forças e as suas fraquezas, a empresa pode identificar o tipo de vantagem concorrencial sobre o qual irá definir a sua orientação e estratégia de desenvolvimento, devendo esta análise da situação interna ser feita sempre em relação aos concorrentes tidos por mais perigosos e prioritários (Lambin, 2000; Filipe Coelho, 2011).

Neste domínio, para conhecer as capacidades e as limitações da empresa e do seu funcionamento, que lhe permitirão agir no mercado, a análise deve ser multifuncional, tendo em vista recursos financeiros, recursos humanos, *know-how* e recursos de investigação tecnológica, etc. Devem também ser analisados os planos anteriores e o grau de realização dos seus objetivos (Nunes e Cavique, 2001).

Lindon et al. (2004) apontam mesmo um conjunto de indicadores internos da empresa a analisar e que separam em três partes distintas:

- a) evolução da performance da empresa no mercado: informação necessária a uma avaliação correta e exata, nomeadamente, do volume de vendas por produto, do perfil e características dos clientes comparativamente com os do mercado e os dos principais concorrentes, e de custos e rentibilidade dos diferentes produtos da empresa;
- b) estado e evolução da notoriedade e imagem da empresa ou da marca: imperativo estimar a notoriedade da empresa ou da marca nos atuais clientes, nos potenciais clientes e nos distribuidores, vale dizer, no conjunto de pessoas que queremos se relacionem com a empresa e que pelo seu merecimento devem ser cativados;

c) recursos disponíveis: não apenas os recursos financeiros que interessam, mas também os recursos tecnológicos, os recursos de inovação, os recursos humanos e comerciais.

No fundo, é a antiga mas nunca antiquada filosofia do “conhece-te a ti próprio” (Sócrates) aplicada a uma empresa, prolongada no “conhece o teu cliente”, a permitir reforçar os pontos fortes e a defender-se ou corrigir as suas fraquezas.

Uma avaliação global conjunta da situação de uma empresa no seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e no seu ambiente interno (pontos fortes e fracos) é feita através de uma análise **SWOT** (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), identificando elementos que permitem estabelecer prioridades e preparar recomendações claras quanto ao futuro (Lindon, 2004; Kotler e Keller, 2006; Jobbler, 2010).

2.2.4. Definição dos objetivos do Marketing

Nesta fase, com base nas informações e análises anteriores, devem estabelecer-se as metas a atingir no período visado no planeamento em elaboração e em torno das quais se definirão as estratégias e ações que as possibilitem.

Como em tudo, é preciso saber para onde se quer ir antes de escolher o caminho, ou seja, qual a direção futura do negócio (*strategic thrust*): produtos existentes para mercados existentes? Novos produtos para os mercados existentes? Produtos existentes para novos mercados? (Jobber, 2010).

Por isso, a escolha prévia dos objetivos é fulcral: permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa; permite aos colaboradores, que participam, estarem de acordo com os alvos definidos; possibilita especificar os

critérios de avaliação a observar e construir indicadores de performance da estratégia (Lindon, 2004).

Os principais tipos de objetivos gerais e normalmente escolhidos são o de aumentar a rentabilidade e retorno do investimento, as vendas e a quota de mercado, a satisfação dos clientes, bem como o de fortalecer a imagem da marca no mercado (Lambin, 2000; Kotler, 2010).

A finalidade dos objetivos estabelecidos é a de seguir a sua evolução e poder corrigir em tempo útil desvios, que evitem pôr em causa a realização final dos mesmos (Nunes e Cavique, 2001). Podem ser de longo ou médio e curto prazo, mas sempre interligados: os de longo prazo são realizados através dos de médio prazo, que em conjunto completam os definidos superiormente; os de curto prazo, em conjunto, deverão cumprir os objetivos de médio prazo. Ou seja, este escalonamento ou divisão de objetivos em períodos inferiores aos da realização final é necessário e essencial para controlar a sua evolução e capacidade de realização (Nunes e Cavique, 2001).

Os objetivos escolhidos devem ser: claros e concisos; apresentados de forma escrita para facilitar a comunicação; definidos cronológica e geograficamente; enunciados em termos quantitativos e mensuráveis; coerentes com objetivos gerais da empresa; estimulantes por forma a suscitar motivação; realistas e factíveis, sendo para tal necessários meios e recursos; passíveis de definirem os resultados específicos esperados em domínios-chave como vendas, quotas de mercado, lucro, atitudes do consumidor, etc (Lambin, 2000).

Na certeza de que uma correta definição de objetivos constituirá enorme ajuda para a delineação de estratégias.

2.2.5. Definição das estratégias de marketing

Estabelecidos os objetivos, é tempo de escolher estratégias ou a estratégia que permita realizá-los.

Podem ser várias as estratégias pelas quais optar, devendo a escolha ser feita em função das características do mercado, da empresa, dos clientes e dos concorrentes (Lambin, 2000).

A estratégia escolhida descrever-se-á nas seguintes linhas: segmentação, posicionamento e marketing-mix.

Na linha da **segmentação** divide-se o mercado num dado número de subgrupos, tão homogêneos quanto possível, de forma a permitir uma melhor e mais eficaz adoção de decisões adequadas a cada segmento a que interessa dirigir a oferta, agindo sobre os destinatários de forma eficaz (Lindon et al., 2004; Caetano e Rasquilha, 2010; Filipe Coelho, 2011).

O processo de segmentação envolve quatro etapas: escolha de critérios de segmentação; descrição das características de cada segmento; especificação do(s) segmento(s) de mercado-alvo; definição da política de marketing mix para cada um dos segmentos escolhidos (Lindon et al., 2004, Cravens e Piercy, 2013).

Trata-se, no fundo, de avaliar e decidir quem queremos que compre ou consuma o produto ou serviço oferecido.

Uma vez realizada a segmentação (a escolha do público-alvo), deve ser decidido o **posicionamento** nuclear pretendido.

O posicionamento traduz a ideia nevrálgica (segurança, qualidade, rendimento, duração, etc.) pela qual a empresa, marca ou produto pretende ser reconhecida no mercado (Lambin, 2000; Caetano e Rasquilha, 2010; Kotler, 2010). Pode definir-se (o posicionamento) como “uma escolha estratégica que procura dar uma posição

credível, diferente e atrativa a uma oferta no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon et al., 2004: 154) ou como o esforço de convencer os clientes dos benefícios principais da oferta, com preferência sobre os da concorrência.

Tal como a estratégia de segmentação, também a definição do posicionamento nuclear implica uma escolha, isto porque se abdica de posições e clientes num mercado para se focar, tornar mais forte e atrativo junto de outros clientes (Lindon et al., 2004). Escolha essa, que vai permitir a definição dos componentes do marketing-mix de forma mais segura e coerente.

Por **marketing-mix** entende-se o “conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em ação, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objetivos decididos, através da satisfação dos clientes consumidores” (Nunes e Cavique, 2001: 245). Variáveis que englobam o produto, o preço, a distribuição e a comunicação, também conhecidos por quatro P’s (*product, price, place, promotion*). Para cada variável tem de formular-se as estratégias a implementar, ponderando criteriosamente a importância de cada uma delas e a sua interconexão.

Relativamente ao **produto**, base de um negócio, qualquer empresa tem de ter uma oferta para o mercado-alvo, em que aquele seja desejado e comprado.

Constitui o elemento mais importante de uma estratégia, pois é através dele que se responde às necessidades, interesses e expectativas dos consumidores, ao mesmo tempo que implica investimentos elevados e em que os erros são mais difíceis de corrigir e altamente dispendiosos. A política de produto consiste em conceber, organizar e renovar o que uma empresa tem para oferecer, vender aos seus públicos (Lindon et al., 2004), em cuja estratégia se impõe definir aspetos como a marca, *design*, embalagem, descrição do produto (conceito, funcionalidades,

características; vantagens diferenciadoras), etc., de modo a torná-lo atrativo ao público-alvo.

Quanto à variável **preço**, a mesma pode contribuir para criar valor de imagem ou de utilização e assim transformar esse valor em lucro para a empresa.

Ao contrário das outras variáveis, as decisões sobre o preço podem ter aplicação imediata, modificáveis a todo o momento (Lindon et al., 2004; Filipe Coelho, 2011).

A estratégia de preços definida deve ter coerência interna (condições de custo e de rentabilidade) e coerência externa (capacidade de compra do mercado e preços concorrentes). A mesma estratégia deve ainda ser coerente com as decisões de posicionamento e com a estratégia de distribuição (Lambin, 2000). Naturalmente, a estratégia de preços implica a análise de aspetos como tabela de preços, descontos, prazos pagamento, condições de crédito, margens de lucro.

No concernente à **distribuição**, o essencial é perceber e definir a melhor maneira de colocar o produto ou serviço no mercado-alvo, escolhendo os canais mais eficientes para esse efeito (Lindon et al., 2004;). Na certeza de que um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido pelo produto, desde a produção ao consumo, servido por intermediários.

Há uma variedade de canais que uma empresa pode usar, uns com e outros sem contacto com o cliente por parte da empresa (vendas diretas, distribuidores, telemarketing, websites). Em regra os intermediários são imprescindíveis, pois os fabricantes não podem exercer sozinhos e a custo razoável a tarefas de ligação entre a oferta e a procura (Lambin, 2000), e são mais eficientes quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis ao mercado-alvo. Por meio dos seus contactos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários oferecem às empresas mais do que ela poderia conseguir trabalhando sozinha (Kotler e Keller, 2006).

Qualquer escolha entre a variedade de canais disponíveis depende do tipo de produto comercializado. A escolha de um circuito de distribuição deve ser adequada às expectativas dos segmentos visados e aos objetivos estabelecidos (Lambin, 2000), com repercussão noutras decisões de marketing, variando de acordo com as oportunidades e condições de mercado (Kotler e Keller, 2006).

Na avaliação dos canais de distribuição a selecionar devem ponderar-se aspetos como: cobertura do mercado-alvo e potencial de venda dos canais; competência do circuito e adaptação da sua política de marketing ao marketing do produtor; imagem do canal, dinamismo e capacidade promocional; controlo da distribuição; compatibilidade entre canais; custo da distribuição; evolução provável dos canais (Lindon et al., 2004; Kotler e Keller, 2006).

Por último a política de **promoção** (*promotion*) ou **comunicação** respeita à escolha dos meios de informar, persuadir e lembrar os consumidores acerca de produtos ou marcas que comercializa (Kotler e Keller, 2006; Filipe Coelho, 2011; Mootee, 2013), englobando toda a variedade de ferramentas que consigam levar uma mensagem ao público-alvo e estimular a procura (Kotler, 2010; Lambin, 2000).

Os principais meios de comunicação de marketing são a publicidade, a força de vendas, a promoção de vendas, as relações públicas, patrocínios e o marketing direto, os quais apesar de diferentes são complementares. O grande problema das decisões a tomar é o de repartir com eficácia o orçamento de comunicação entre os meios disponíveis, tendo em conta as características da oferta e objetivos pretendidos (Lambin, 2000, Kotler e Keller, 2006; Filipe Coelho, 2011).

Lindon et al. (2004) elenca como condições essenciais de uma boa comunicação de marketing: não querer dizer demais, ou seja, pertinência e síntese da mensagem; repetição, continuidade e duração da mensagem; coerência global das mensagens; obrigação da verdade subjetiva (dos sujeitos) e objetiva (do objeto, características do produto ou serviço) da mensagem.

As estratégias/opções de produto, distribuição, preço e promoção devem encaixar-se em uma estratégia de posicionamento integrada (Cravens e Piercy, 2013): é através das opções realizadas nas variáveis de marketing-mix que se consegue atingir e realizar a estratégia de posicionamento.

Conseguir estruturar e definir um bom marketing-mix é uma estratégia de vantagem competitiva para a empresa e essencial para atingir os objetivos e sucesso.

2.2.6. Programas de Ação

Definidos os objetivos e as estratégias, segue-se a preparação de ações concretas a realizar num certo período de tempo. Qualquer plano desemboca em trabalho efetivo, com fixação de datas para as atividades a desenvolver (campanha de publicidade, promoção de vendas, participação em eventos, etc.), fixação de tarefas atribuídas aos colaboradores e verificação do seu desempenho. Deste modo o plano ou programa de ação dá a conhecer a todos os intervenientes o que deles se espera e quando se espera (Kotler, 2010).

Noutros termos, são as concretas e pormenorizadas atividades operacionais ou ações a realizar em campo que colocam em prática a estratégia, a orientação definida, onde se incluem aspetos como calendário das atividades, orçamentos e responsáveis pela execução (Lindon et al., 2004).

2.2.7 Avaliação e controlo

Por último, todo o plano de marketing deve ser avaliado e controlado.

Avaliar o plano é questionar e averiguar se as orientações e decisões das ações delineadas permitirão atingir os objetivos estabelecidos, respeitando-se quatro princípios (Lindon et al., 2004):

- o princípio da adaptação, no sentido de apurar se é apropriado ao mercado e à realidade da empresa;
- o princípio da coerência, de forma a verificar se cada componente do marketing-mix é coerente com as restantes e com o posicionamento nuclear definido;
- o princípio da superioridade, no sentido de procurar a existência de pelo menos um aspeto que assegure vantagem ou primazia em relação à concorrência;
- o princípio da segurança ou do nível de risco, ponderando a aceitabilidade dos resultados (mesmo) em caso de não verificação de alguns pressupostos ou previsões em que assentam, com o que isso impõe de testar se as opções estratégicas feitas são minimamente ou suficientemente adequadas, ou se carecem de revisão ou pura e simples rejeição e substituição por outras.

O Controlo do plano implica mecanismos que permitam verificar se as ações planeadas estão a ser executadas de acordo com os objetivos traçados (Jobbler, 2010; Kotler, 2010; Cravens e Piercy, 2013). É que não basta planear e executar as estratégias definidas. Importa verificar se as bases em que assentaram sofreram alterações a exigir adaptação. Daí a necessidade de mecanismos de supervisão e controlo, não só dos resultados mas também das razões dos eventuais desvios, de forma a tomar medidas de saneamento, se necessário alterando o plano e objetivos previstos, em alerta permanente (Nunes e Cavique, 2001; Kotler e Keller, 2006).

Além da supervisão do ambiente externo e interno, a fiscalização do plano de marketing passa pelo controlo das vendas, dos custos e rendibilidades das atividades, de aspetos particulares de políticas (marketing –mix, segmentos-alvo, posicionamento nuclear) e de sistemas informação (Lindon et al., 2004).

Na palavra de Kotler (2010: 52), "um bom marketing funciona segundo os princípios do movimento, parte do princípio que temos de estar constantemente a corrigir o rumo do barco e a pô-lo na rota certa para o levar ao destino".

2.3. Vantagens e inconvenientes do planeamento e plano de marketing

Em certos domínios os benefícios do planeamento são tão evidentes que ninguém dúvida da sua utilidade. Também no marketing planear é importantíssimo e de utilidade incontestável, tendo em conta todas as atividades nele incorporadas e a influência no desempenho e evolução da empresa.

Lindon et al. (2004) consideram a antecipação, a conjugação e a formalização de decisões como as principais razões e inerentes vantagens por que é importante planear. Ao realizar-se o planeamento de marketing, em primeiro lugar beneficia-se de decisões tomadas antecipadamente, a permitir preparar corretamente as atividades a executar. Em segundo lugar, permite tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões, em vez de sucessivamente umas atrás das outras, de forma a haver coerência e harmonia entre as diversas áreas da empresa. Por último, é um modo de tomar decisões de uma maneira formal e explícita.

Qualquer empresa, por mais adversa que seja a planificações, tem áreas ou domínios em que não pode evitar fazer previsões e planear. E o marketing deve planear por forma a permitir a outros departamentos realizar as suas funções de um modo mais eficaz: pense-se na produção em razão das encomendas previstas; pense-se nos investimentos que possam ser necessários por força do aumento da procura, para possíveis inovações ou entrada em novos mercados; pense-se na tesouraria, a ter de prever receitas e despesas para honrar os compromissos da empresa. Eis algumas questões exemplares em qualquer empresa, a permitir perceber a necessidade de previsões e planeamento (Lambim, 2000).

Este mesmo autor aponta ainda outras vantagens ao planeamento e plano de marketing:

- Descrição do sistema de valores da empresa;
- Explicação da situação de partida e das evoluções no ambiente, originando decisões mais inteligentes e coerentes dos responsáveis;
- Facilitação do acompanhamento das ações a serem realizadas, permitindo detetar possíveis desvios entre os objetivos delineados e os desempenhos verificados e fazer as correções adequadas;
- Gestão mais rigorosa, porque baseada em dados, normas e orçamentos, sem improvisos.

McDonald e Wilson (2011) afirmam que as pesquisas sobre a eficácia da formalização do planeamento de marketing mostram que este tem contribuído de uma forma efetiva e significativa para o sucesso das empresas. Segundo estes autores, as principais vantagens ou benefícios de um plano de marketing são:

- Identificação sistemática de oportunidades e ameaças emergentes;
- Preparação para a necessidade de possíveis mudanças, minimizando respostas menos racionais caso se deparem com situações imprevistas;
- Especificação da vantagem competitiva sustentável, pela qual esta a ser orientado o caminho da empresa;
- Melhoria da comunicação entre os diversos responsáveis da empresa;
- Redução de conflitos entre colaboradores e departamentos;
- Envolvimento de todos os níveis de gestão no processo, com melhor coordenação das atividades;
- Melhor alocação dos recursos disponíveis;
- Consistência dos objetivos e do rumo da empresa por parte de todos;
- Orientação de toda a organização mais focada para o mercado.

Ao mesmo tempo, de forma a evidenciar os benefícios, quando não se tenha um planeamento de marketing podem surgir problemas como (McDonald e Wilson, 2011):

- Oportunidades de lucro perdidas;
- Objetivos irreais;
- Falta de informações realistas e concretas do mercado;
- Disputa inter-funcional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Confusão de preços;
- Maior vulnerabilidade a mudanças do ambiente;
- Perda de controlo sobre o negócio.

No reverso da medalha das vantagens proporcionadas – consistência de decisões e ações, monitorização da mudança, adaptação organizacional, estímulo à realização dos objetivos, estratégias e resultados, alocação de recursos e busca de vantagem competitiva (Jobber, 2010) -, fazem-se também algumas críticas ou objeções ao planeamento e plano de marketing.

Assim, Lambin (2000) considera serem três os inconvenientes mais habituais, a que ele próprio responde:

- Informação insuficiente ou excesso de informação: qualquer analista de mercado deve dispor de todas as informações relevantes para o estudo e análise das tendências de mercado, das inovações tecnológicas, das intenções dos concorrentes, das quotas de mercado, etc.; todavia, apesar dos progressos na recolha de informação, muitas vezes não é possível obter a mesma com a precisão pretendida ou necessária e outras vezes há excesso de informação, ou falta de análise profunda da informação disponível.

Por isso, um sistema de informação de marketing que permita acompanhar continuamente as constantes mudanças no mundo empresarial é vital, pois aborda de forma global as necessidades de informação, estruturando e sistematizando a que realmente é necessária e pertinente;

- Futilidade da previsão, visto as decisões serem tomadas em condições de incerteza relativamente ao comportamento futuro do ambiente externo (mercado), constantemente em mudança. Sabendo que geralmente os fatos contrariam as previsões realizadas, contrapõe este aspeto ao fato de a previsão não ser um uma certeza ou adivinhação, mas sim a previsão de cenários que podem verificar-se em determinadas condições, devendo a empresa ter esta noção: a previsão deve ser vista como instrumento que aumenta a sensibilidade, a vigilância e a capacidade de reação;

- Rigidez do plano, que ao ser posto em prática pode implicar uma atitude demasiado burocrática, rejeitando qualquer desvio do planeado, em vez da flexibilidade necessária para lidar com ambientes instáveis.

Um plano é concebido para orientar a empresa de forma coerente e objetiva nas suas atividades e estratégias, mas ao mesmo tempo deve facultar flexibilidade de reação caso se verifiquem desvios, e alterações no decurso dos processos delineados. Ao serem analisados e controlados regularmente, os planos mostram terem abertura para possíveis adaptações às alterações que possam ocorrer no decurso da sua vigência.

Naturalmente, as respostas adiantadas pelo autor aos apontados inconvenientes do planeamento de marketing não eliminam de todo as dificuldades de contexto que lhe andam associadas, mas devem estimular todos os intervenientes no processo a enfrentá-las com vista a minimizar o seu impacto.

II

PARTE PRÁTICA

ESTÁGIO NO MONTEPIO GERAL

CAPITULO III

A EMPRESA E O GRUPO

3.1. Do nascimento à atualidade

O Grupo Montepio é o maior grupo financeiro de natureza mutualista e da economia social em Portugal. Reúne, para além da Associação Mutualista (AM) e da sua Caixa Económica anexa, um conjunto de instituições consideradas estratégicas para a concretização das finalidades mutualistas, encabeçadas pelo Montepio Geral - AM, que detém a propriedade dos respetivos capitais e o domínio da gestão. Vejamos a sua génese e evolução, seguindo de perto Vasco Rosendo (1990).

Fase do nascimento (1840)

A origem do Montepio Geral (MG) remonta ao séc. XIX, quando o movimento mutualista conheceu um impulso fundamental, numa altura em que proliferavam pela Europa as denominadas “Sociedades de Seguro Mutual”.

Decorria o ano de 1840, quando Álvaro Botelho concebeu e pôs em prática o seu “Plano de Montepio Literário”. Objetivo fundamental: promover a criação de um fundo de pensões de sobrevivência, de modo a proteger o grupo social de que fazia parte contra certos riscos, salvaguardando o futuro.

Em colaboração com figuras de relevo dos quadros do Estado, que viriam a constituir o seu núcleo de fundadores, foram elaborados e aprovados os primeiros estatutos para o “Montepio dos Empregados Públicos”, reconhecido oficialmente

por alvará assinado pela Rainha D. Maria II em 25 de Agosto de 1840. Os princípios orientadores contidos na elaboração destes estatutos davam ênfase à essência do Mutualismo e à necessidade de criar uma Caixa Económica. O início das atividades do institucionalizado “Montepio dos Empregados Públicos” ocorreu no dia 4 de Outubro de 1840.

A denominação MG aparece em 1844 com a primeira reforma dos estatutos, ano em que surgiu a primeira Caixa Económica constituída em Portugal - Caixa Económica Montepio Geral (CEMG), com características de banco comercial e servindo de suporte financeiro da sua atividade mutualista.

Fase de consolidação (1841 – 1870)

As primeiras décadas de existência do Montepio caracterizaram-se pela estruturação orgânica e pela obtenção dos fundos necessários à consolidação da instituição, exprimindo a valia dos seus objetivos.

Durante este período assistiu-se à instalação da associação em sedes próprias, dada a expansão registada na captação de novos associados e no aumento dos benefícios e dos fundos. Consequentemente, o Montepio expandiu-se por quase todo o território nacional de forma a satisfazer as necessidades dos seus associados, aumentando a visibilidade e reputação, conquistando o reconhecimento da sociedade civil.

Fase da prosperidade (1871 – 1900)

O final do séc. XIX correspondeu a um período de prosperidade para o MG, apesar das constantes crises económicas em que o país se viu envolvido e que conduziram a um grande *default* (1890/1891).

Este comportamento florescente em época de crise resultou do reconhecimento público da credibilidade do Montepio, tendo-se tornado uma das associações mutualistas mais representativas do país e ao mesmo tempo um dos mais prósperos estabelecimentos de crédito.

Fase da estabilidade e das grandes reformas (1901 – 1930)

Não obstante as convulsões registadas com a implantação da República e a intranquilidade provocada pela primeira Guerra Mundial, para o MG foram anos de intenso trabalho, tendo-se alterado processos e realizado profundas reformas estatutárias que resultaram num aumento de benefícios e consolidação de fundos.

As grandes reformas viriam a culminar na aprovação de novos estatutos em 1922, cujas disposições deram origem, não só a um amento considerável de inscrições de associados nas novas modalidades previstas, mas também à entrada de novos sócios.

Fase de recessão (1931 – 1960)

Durante este período assistiu-se a um acentuado decréscimo do número de associados inscritos e a uma evolução quase nula do esquema de benefícios.

Ainda assim, e apesar das dificuldades económicas que o país viveu, o MG conseguiu desenvolver e dar corpo a uma série de iniciativas com especial relevância para os projetos imobiliários. Estas iniciativas, umas de carácter puramente social, outras com a finalidade de obtenção de rendimentos, permitiram à instituição enriquecer não só o seu património mas sobretudo cimentar a confiança da sociedade.

Fase de revitalização (1961 - 2011)

Após estes anos conturbados, verificou-se uma revitalização do Mutualismo e ao mesmo tempo do crescimento da atividade por parte da CEMG. Os últimos anos têm-se caracterizado essencialmente pela adoção de medidas que têm permitido uma maior racionalização dos serviços em resultado do desenvolvimento das atividades comerciais e pelo alargamento dos esquemas de benefícios por parte sector mutualista, sempre com a finalidade de melhorar a oferta existente aos seus associados.

Dada a conjuntura económico-social e a instabilidade na Segurança Social que se tem verificado nos últimos tempos, o MG, como AM, tem-se empenhado em garantir o futuro dos seus associados e em realizar diversas parcerias sobretudo no âmbito da saúde e da educação, em prol dos seus membros e da sociedade em geral.

Sendo uma instituição voltada para o futuro e apoiada numa situação económico-financeira sólida, recentemente agarrou a oportunidade de um novo e importante projeto de crescimento – a aquisição do Finibanco. Trata-se de mais uma decisão estratégica crucial para dimensionar o Grupo Montepio, reforçá-lo e posicioná-lo num patamar mais ajustado tendo em conta a sua finalidade e razão de ser.

Esta operação teve como objetivo potenciar a expansão do mutualismo e da economia social, reforçando as capacidades comerciais e de funcionamento do Grupo Montepio, em termos de dimensão bancária e de diversificação de negócios, de mercados e de origens de proveitos, ampliando a sua presença em vários mercados e contribuindo para a consolidação do sector financeiro nacional.

Nesta fase de revitalização são de salientar o decreto-lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro, que aprova o “ESTATUTO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL” e o decreto-lei nº 72/90, de 3 de Março, que aprova o “CÓDIGO DAS ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS”.

Desta sorte, o MG – AM é uma IPSS com número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, pratica, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco, principalmente de concessão de benefícios de segurança social e de saúde destinados a ressarcir as consequências da verificação de fatos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses fatos.

Sem esquecer a garantia constitucional de economia social ou do terceiro setor, o setor da solidariedade social sem fins lucrativos integrado e desenvolvido pelas IPSS's, de que fazem parte as mutualidades (arts. 80 e 82, nº4, alínea d), da Constituição).

Por fim, na articulação das várias formas de proteção social (públicas, sociais, cooperativas, mutualistas e privadas) com o objetivo de melhorar a cobertura das situações e promover a partilha das responsabilidades nos diferentes patamares da proteção social, a lei de bases gerais do sistema de segurança social menciona as modalidades mutualistas nos regimes complementares de iniciativa individual, a par dos planos de poupança-reforma, de seguros de vida e de seguros de capitalização (arts. 15 e 84 da lei nº 4/2007, de 16 de Janeiro)

3.2. Estrutura do Grupo Montepio

O Grupo Montepio pela sua natureza e finalidades mutualistas possui características que o distingue dos seus principais concorrentes e que o tornam um grande Grupo da Economia Social.

Encabeçado pelo MG – AM, que lhe confere uma dimensão associativa, integra ainda uma instituição financeira entre as líderes no plano nacional e um conjunto de outras entidades com cariz estratégico.



Figura 1 - Estrutura do Grupo Montepio

Fonte: www.montepio.pt (2011)

De acordo com a figura constata-se que o MG – AM é o centro corporativo e estratégico do Grupo, constituído pelas seguintes entidades estratégicas de áreas diversificadas:

- CEMG, entidade anexa à AM, responsável pela atividade bancária, concentrando-se na intermediação de retalho de particulares e empresas;
- Lusitânia, companhia de seguros, cuja atividade assenta no ramo Não Vida, a proporcionar um vasto leque de seguros de danos e assim desempenhar um papel relevante na proteção das pessoas, singulares e coletivas, e da sociedade em geral;

- Lusitânia Vida, companhia de seguros, cuja atividade assenta no ramo Vida, disponibiliza seguros de vida-risco e produtos de investimento no canal bancário e na rede de mediadores;
- Futuro, empresa especializada na gestão de Fundos de Pensões dirigidos a empresas e particulares;
- Montepio Gestão de Ativos, entidade especializada na gestão de patrimónios financeiros, concentrando as atividades de gestão de fundos de investimento mobiliário e de gestão discricionária de carteiras;
- Residências Montepio, empresa que centra a sua atividade na gestão de Centros Residenciais Sénior e na prestação de Serviços de Apoio Domiciliário. Foi criada com o intuito de reforçar a presença do Grupo na área da Proteção Social e da melhoria de qualidade de vida, em especial no segmento da 3ª idade;
- Fundação Montepio, entidade criada para disseminar a preocupação de solidariedade á comunidade onde se insere. Identifica e promove boas práticas de intervenção social;
- Finibanco Holding SGPS, sociedade gestora de participações sociais (holding) do grupo espalhado por áreas diversas desde a banca aos seguros, passando por empresas de investimento.

Naturalmente, merecem palavra mais desenvolvida a AM e a CEMG, os dois grandes pilares do Grupo Montepio.

3.2.1. Montepio Geral – Associação Mutualista

O Montepio Geral – Associação Mutualista, com sede na Rua Áurea, números 219 a 241, em Lisboa, foi constituído em 1840. Trata-se de uma IPSS, de inscrição facultativa, capital variável, duração indeterminada e número de associados ilimitado.

Toda a atividade gira em torno da AM, cujo grande objetivo corporativo do Grupo Montepio é a criação de valor para o associado. Assim sendo, cada uma das entidades pertencentes ao grupo tem esta finalidade na sua missão estratégica.

Nas Linhas de Orientação Estratégica do Montepio – AM para o triénio 2011 – 2013, que enfatizam a criação de valor para o associado, são definidas cinco orientações:

Uma primeira orientação centra-se na aceleração da atividade mutualista, através da transformação dos clientes das diversas empresas do grupo em associados;

A segunda orientação refere-se à fidelização dos associados e retenção dos capitais aplicados com a finalidade de aumentar a receita por associado, assumindo como papel fundamental a dinamização associativa;

Uma terceira orientação diz respeito ao aumento da qualidade do serviço, prevendo melhorias dos sistemas transacionais e de gestão e também nos interfaces com as empresas do grupo;

A quarta orientação prevê desenvolver e diversificar as modalidades individuais e coletivas de benefícios, dando continuidade à política que tem vindo a ser seguida;

A quinta orientação refere-se à melhoria da gestão e do sistema de controlo interno, através da modernização contínua e da otimização da organização e do processo de gestão financeira e prudencial da AM.

A orgânica da AM é refletida na figura seguinte:

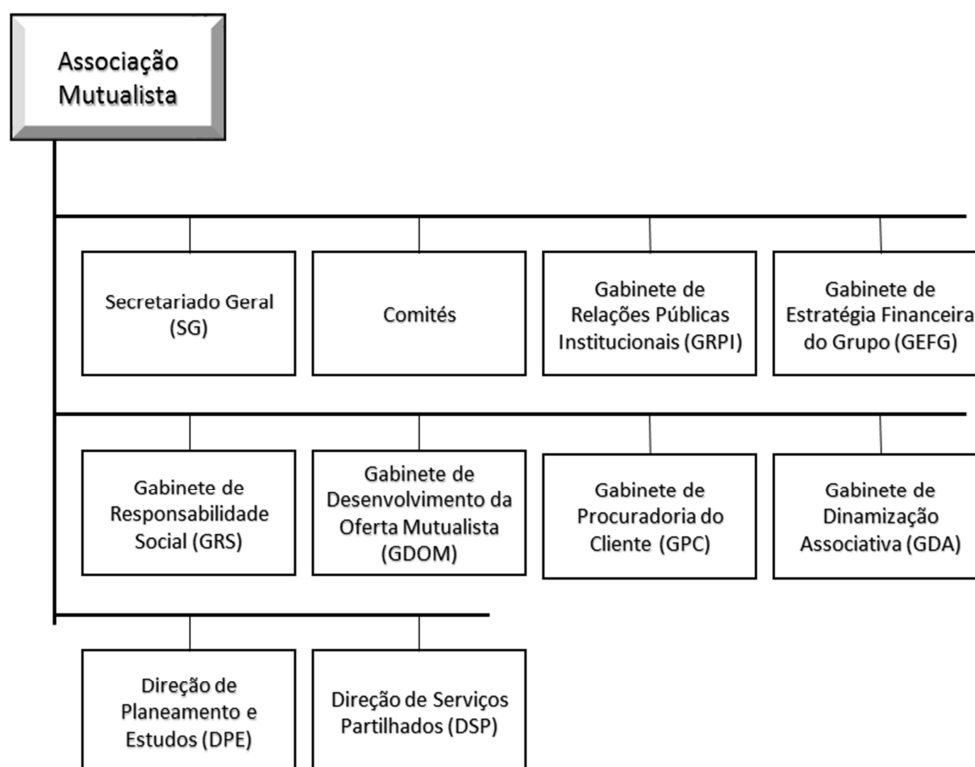


Figura 2 - Organograma da AM (2011)

Fonte: Adaptado da intranet do Montepio

Com o intuito de maximizar a sua satisfação financeira e melhorar a sua qualidade de vida, a oferta Mutualista aos seus associados tem merecido diversos melhoramentos, sendo inúmeras as parcerias estabelecidas e os benefícios concedidos.

3.2.2. Caixa Económica Montepio Geral

Dada a sua importância no seio do grupo, a CEMG constitui o principal suporte financeiro e estratégico da AM e desempenha um papel nuclear na operacionalização da estratégia do grupo, definindo eixos prioritários de forma a aumentar a sua capacidade de atuação como banco de retalho universal

diferenciado e único no panorama bancário português, pelas suas finalidades mutualistas.

As prioridades estratégicas definidas para a CEMG giram em torno de quatro eixos fundamentais: Clientes, Risco e Controlo Interno, Processos e Desenvolvimento.

No primeiro eixo pretende-se aumentar o número de clientes que considerem a Caixa Económica como banco principal na sua relação financeira;

No segundo eixo tem-se em vista melhorar a gestão do risco e do perfil de risco do balanço, dando continuidade ao desenvolvimento e aprofundamento do sistema de controlo interno (plano prudencial);

No terceiro eixo visa-se o aumento da eficácia e da qualidade de prestação dos serviços aos clientes, exigindo boa programação e controlo (plano comportamental);

No quarto eixo concentram-se as ações de melhoria de competências para o futuro, abrangendo a melhoria dos processos de gestão, qualificação e capacitação dos colaboradores, adequação da organização, desenvolvimento tecnológico e inovação.

A orgânica da CEMG é espelhada na figura seguinte:

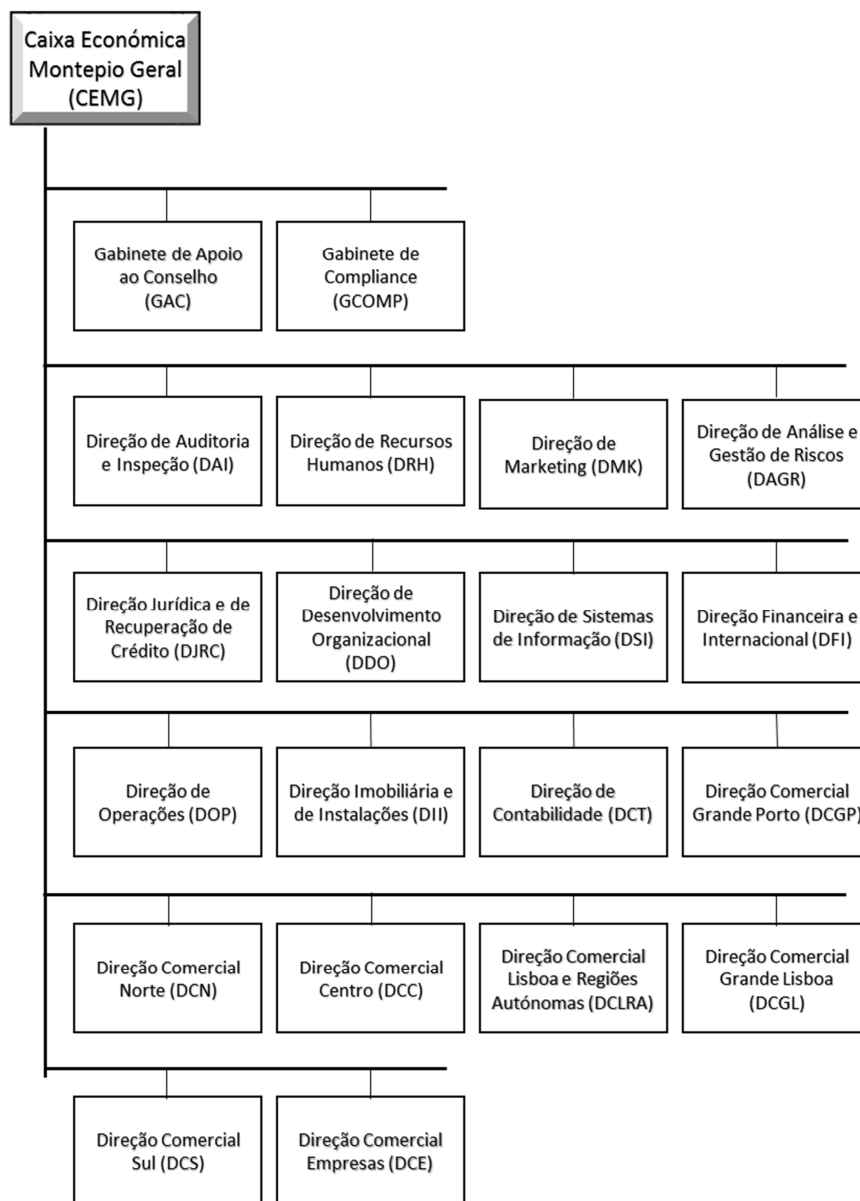


Figura 3 - Organograma da CEMG (2011)

Fonte: Adaptado da intranet do Montepio

3.2.3. Alguns Números

AM:

	2010	2011	2013
Ativo Líquido	2 759 348 000	2 868 652 000	4 068 378 000
Capital Próprio	410 645 000	415 631 000	650 808 000
Passivo	2 348 703 000	2 453 021 000	3 417 570 000
Resultado Líquido	54 393 000	58 157 000	70 271 000
Associados	463 390	497 420	579 530

Tabela 1 – Alguns números da AM (2010, 2011, 2013)

Fonte: Relatório e Contas do Montepio

CEMG:

	2010	2011	2013
Ativo Líquido	18 249 290 000	21 495 390 000	23 039 203 000
Capital Próprio	995 478 000	1 259 488 000	1 647 343 000
Passivo	17 253 812 000	20 235 902 000	21 391 860 000
Resultado Líquido	51 407 000	45 029 000	-298 626 000
Rede de distribuição			
- Balcões rede doméstica	329	499	456
- Balcões rede internacional	-	8	13
- Escritórios de Representação	6	6	6

Tabela 2 – Alguns números da CEMG (2010, 2011, 2013)

Fonte: Relatório e Contas do Montepio

Colaboradores (Grupo):

Relativamente ao número de colaboradores do Grupo Montepio, este contava em 31 de dezembro de 2011, com um quadro de pessoal de 5 365 colaboradores. Destes, 73% estavam afetos à Caixa Económica (3 910 colaboradores), perfazendo 75%, se contemplarmos os 86 colaboradores afetos à Associação Mutualista.

	2010	2011
Quadro Total do Grupo	5 528	5 365
- Associação Mutualista	87	86
- Caixa Económica	2 896	3 910
- Lusitania	645	656
- Lusitania Vida	30	28
- Finibanco Holding	1 551	279
- Montepio Gestão de Ativos	13	11
- Futuro	31	31
- Residências Montepio	275	364

Tabela 3 - Colaboradores do Grupo Montepio (2010, 2011)

Fonte: Relatório e Contas do Montepio

3.3. O Pelicano: símbolo do Montepio

A marca Montepio, uma das mais antigas do país, desde os seus primórdios tem no pelicano o seu símbolo.



Figura 4 - Evolução Logótipo

Fonte: www.montepio.pt

O sentimento de pertença, que o Montepio tem para com a sociedade civil, reflete-se num princípio básico: “dar de si, a quem de si, nada tem”. A escolha desta ave marinha não foi por acaso, pois a mesma sempre foi vista como o expoente máximo do altruísmo e da solidariedade social, a qual retira de si mesma para dar aos seus filhos. A posição cabisbaixa que os pelicanos assumem quando alimentam as suas crias dá a sensação de estarem a tirar o alimento do seu próprio peito e não da bolsa onde guardam o peixe...

Ao longo dos anos o logotipo foi sofrendo algumas alterações, mantendo-se fiel ao seu traço original.



Figura 5 - Logótipo Atual

Fonte: www.montepio.pt

Mas, em 2006, o logótipo acentua e revitaliza a imagem de um pelicano e do seu filho, com o grande propósito de recriar o conceito de família, dando-lhe emotividade de modo a fortalecer a ideia de auxílio mútuo e proteção.

Nesta altura a marca ganha uma nova cor, e associada à simplificação que ocorreu no nome, veio acrescentar-lhe valor, tornando-a mais simples e potenciando a sua presença e notoriedade. As atuais cores fazem a combinação entre vitalidade e proximidade da marca, pois temos o azul que está relacionado com a sua longevidade e permanente abertura, e o amarelo-torrado que indica fonte de energia, motor de crescimento e sobretudo luz.

Tudo isto a significar e evidenciar o logótipo (pelicano) como poderosa e constante ferramenta de negócios de uma marca (Montepio), a concorrer para o crescimento e criação de valor económico (sobretudo num tempo tecnocrático a carecer de alma, calor, afetividade e fiabilidade, próprio de um mundo globalizado, hipercompetitivo e sobreconectado) numa relação emocional com as pessoas que têm necessidades a (bem) satisfazer e assim ganhar a sua lealdade como clientes (Mootee, 2013).

O pelicano é único e intemporal... em mercados emergentes e mercados maduros, mesmo na cultura pós-moderna, dados os sinais vitais que em si encerra (Mootee, 2013).

CAPITULO IV

O ESTÁGIO

4.1. Direção de Planeamento e Estudos

O início do estágio teve lugar na Direção de Planeamento e Estudos (DPE), que tem como missão “apoiar o Conselho de Administração no quadro do Grupo Montepio, na definição da estratégia de evolução quer da AM, quer da CEMG, quer de cada participada e do conjunto como um todo, bem como proceder ao respetivo controlo de gestão”.

A DPE coenvolve a gestão de três Departamentos:

- Departamento de Estudos (DE)
- Departamento de Orçamento e Controlo (DOC)
- Departamento de Estratégia e Plano (DEP)

4.1.1. Departamento de Estudos

4.1.1.1 Marketing Research

a) SIG aplicados a modelos de otimização de redes de distribuição

O início deste estágio na DPE decorreu no DE e coincidiu com o processo de aquisição do Finibanco por parte do MG, pelo que, numa primeira abordagem, o desempenho das minhas tarefas esteve relacionado com este assunto.

Desta forma, a minha primeira tarefa foi analisar a situação geográfica dos balcões do Finibanco, com o intuito de identificar se existe ou não sobreposição entre agências deste e do MG recorrendo a um programa de dados geográficos - ArcMap – que permite editar e analisar mapas.

Efetuada esta análise verificou-se que em algumas áreas não havia sobreposição, pelo que se definiu desde logo as áreas de influência de cada agência nestes casos. Mas também se constatou serem várias as situações em que os balcões do MG e do Finibanco se sobrepunham, a tornar necessário um estudo mais detalhado de modo a definir e atribuir uma área de influência geográfica de forma a eliminar conflitos entre elas. Em ambos os casos foi efetuada a marcação ou delimitação do espaço geográfico por cada balcão tendo em conta a divisão administrativa (distritos/concelhos) e parâmetros de localização geográfica, nomeadamente: estradas, rios e relevo.

Após a demarcação territorial da área de influência de cada agência, os dados recolhidos foram exportados para o Access para aí serem combinados com outros dados relevantes (número de habitantes, número de empresas, tipos de negócio, segmentos de mercado, entre outros), de forma a definir o mercado abrangido por cada agência e a estratégia a seguir.

Este estudo é concluído com a criação de um relatório pormenorizado por agência, onde é identificada a sua posição geográfica, bem como os dados relevantes (demográficos) necessários à definição de uma estratégia de atuação.

Neste sentido, o estudo realizado é de elevada importância e de grande utilidade porque permite ao MG conhecer e delimitar a área de intervenção de cada agência após a integração do Finibanco no grupo, e desta forma ir ao encontro das expectativas criadas com a oferta pública de aquisição (OPA).

b) Estudos Regulares

No sentido de seguir permanentemente o mercado, conhecer o comportamento dos consumidores bancários e da sua posição na concorrência, o MG realiza periodicamente estudos com a finalidade de saber se a estratégia seguida está ou não a ser bem acolhida. Estes estudos possibilitam a tomada de decisões e podem indicar a melhor estratégia a seguir.

Para o efeito, os estudos que se efetuam incidem sobre satisfação e lealdade, notoriedade, sensibilidade ao preço, caracterização sócio-demográfica, taxa de penetração de produtos e serviços e posse média de produtos e serviços:

Satisfação e lealdade - medem o grau de satisfação e lealdade dos clientes (particulares e empresas), posicionando o banco no ranking nacional do índice de satisfação ECSI (*European Consumer Satisfaction Index*) mediante as notas obtidas, e compara-o com a média do sector. Tendo em conta o valor do índice e a sua posição podem ser recomendadas prioridades de atuação.

Notoriedade – avalia se o banco é conhecido e/ou reconhecido, permitindo perceber se a notoriedade tem variado em face da concorrência. Dentro deste estudo a notoriedade é analisada em termos de espontaneidade e em termos de 1ª referência (*Top of Mind*).

Sensibilidade ao Preço – este indicador avalia qual a sensibilidade dos clientes para os diferentes preços praticados nas operações bancárias pelas diversas instituições bancárias. O grau de lealdade é tanto maior quanto menor for essa sensibilidade. Este indicador permite, por um lado, identificar os clientes não sensíveis ao preço, e por outro, estimar o nível a partir do qual o cliente estaria disposto a abandonar o

banco, havendo para o efeito vários níveis de sensibilidade (elevada, média e fraca). Este índice comparado com a média do sector permite perceber se a possibilidade de perda de clientes é superior ou não aos seus concorrentes.

Caracterização **sócio-demográfica** – este estudo permite conhecer o mercado onde a instituição está inserida, e como aquele está repartido por determinados segmentos face à média do sector. Para o efeito são calculados o índice de penetração e o índice de posse média dos produtos e serviços, e é através da sua análise que é possível conhecer se a instituição possui ou não potencial de crescimento.

A elaboração destes estudos é importante porque possibilita ao Montepio conhecer o seu posicionamento no mercado e perante a concorrência e tomar medidas no sentido de prosseguir ou melhorar as estratégias definidas ou mesmo de definir novas estratégias, numa constante monitorização do mercado.

4.1.1.2. Research Financeiro

Ainda no DE a minha prestação como estagiário passou pelo Research Financeiro. Nesta área são efetuados estudos relativos às diversas variáveis que influenciam o desempenho económico-financeiro a nível mundial, com base nos quais são emitidos relatórios periódicos que suportam o processo de tomada de decisões futuras.

Trata-se da vertente (do DE) que disponibiliza um conjunto de publicações com intuito e para fins exclusivamente informativos. Neste sentido todos os dados, análises e considerações contidos nos relatórios baseiam-se em informações disponíveis recolhidas junto de fontes oficiais, nomeadamente Instituto Nacional de Estatística (INE), Banco de Portugal (BdP), Comissão Europeia (CE), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Fundo Monetário

Internacional (FMI), Banco Central Europeu (BCE), entre outros, e também através de bases de dados especializadas em mercados financeiros como é o caso da Bloomberg e Thomson Reuters.

Com base na recolha de dados, e após a sua transferência para a respetiva integração na base de dados do Montepio produzem-se as análises e os estudos necessários à realização dos relatórios e folhas informativas, cuja frequência e destinatários são variados (Anexo 1).

Com o propósito de analisar mais profundamente os estudos e estimativas efetuadas para o “*survey*” da Bloomberg nesta área, foi-me solicitada a realização de um estudo sobre os erros cometidos nas previsões realizadas, nos últimos 3 anos, para o Produto Interno Bruto (PIB) português, para o Índice de Preços no Consumidor (IPC) e Índice de Preços no Consumidor Harmonizado (IPCH), nas diversas instituições.

Inicialmente o processo começou com a recolha dos valores estimados pelas diversas entidades na base de dados da Bloomberg, transferindo essa informação para um ficheiro Excel, onde foram ordenados de acordo com o pretendido. Depois de recolhidos e ordenados os dados, calcularam-se os erros cometidos relativamente a cada estimativa face aos valores reais para as instituições para as quais havia dados disponíveis, ou seja, para aquelas que efetuaram estimativas durante o mesmo período.

Calculou-se também o erro quadrático e o erro absoluto para cada estimativa realizada, sendo depois calculada a respetiva média, de modo a poder comparar os erros cometidos nas estimativas efetuadas pelas diversas instituições.

Esta análise permitiu estabelecer o ranking das instituições nos erros cometidos nas estimativas efetuadas e permitiu ainda dar a conhecer quais as que mais frequentemente fazem estimativas para cada uma das variáveis macroeconómicas consideradas.

Face ao posicionamento muito similar entre grande parte das instituições foi necessário efetuar um segundo estudo para conhecer se o erro médio cometido pelo MG se afastava, ou não, do erro médio cometido pelas outras instituições. Para tal utilizou-se o teste de igualdade das médias, que permite conhecer para um determinado nível de confiança se a média dos erros se afasta ou não do das outras instituições.

Efetuados estes testes foi possível conhecer o posicionamento do Montepio nos erros cometidos nas estimativas efetuadas para o PIB, IPC e IPCH em relação a outras instituições e concluir se existe necessidade de rever alguns dos parâmetros incluídos nos modelos utilizados para o cálculo das estimativas.

Apesar de estes estudos não serem regularmente efetuados, os mesmos afiguram-se-me importantes porque e na medida em que permitem, em simultâneo, dar a conhecer se os modelos de previsão da instituição estão próximos da realidade e compará-los com os da concorrência ao longo do tempo. Por outra banda, as análises proporcionadas por este departamento assumem um carácter primordial na tomada de decisões futuras.

4.1.2. Departamento de Orçamento e Controlo

O Departamento de Orçamento e Controlo (DOC) assume particular importância na organização da instituição. Com efeito, é neste departamento que se faz a gestão dos gabinetes dele dependentes e se assegura a ligação com as demais unidades orgânicas internas e entidades externas.

A minha passagem por este departamento incidiu essencialmente na observação e compreensão de algumas funções e atividades exercidas neste departamento.

O DOC está dividido em dois gabinetes: Gabinete de Orçamento e Controlo (GOC) e Gabinete de Controlo de Gestão de Participadas (GCGP).

No GOC estão centralizados: o processo orçamental; a elaboração do relatório e contas do MG (AM e CEMG); a informação necessária à gestão nas vertentes de produtos, canais de distribuição, clientes e centros de responsabilidade; a análise e resposta às questões provenientes dos departamentos e balcões; o controlo orçamental de gastos administrativos e investimentos; promoção e acompanhamento do desenvolvimento dos sistemas de informação à gestão.

As atividades realizadas pelo GOC assentam na informação recolhida diariamente na direção de contabilidade e nas informações constantes no Sistema de Apoio à Decisão (SAD). Esta SAD combina dados, ferramentas e modelos analíticos sofisticados para dar suporte ao controlo e tomada de decisões, fornecendo desta forma aos usuários um conjunto flexível de ferramentas e capacidades para analisar dados importantes.

Com base nestas informações realiza-se o controlo orçamental de gastos administrativos e de investimentos, o acompanhamento do desempenho das redes comerciais nas suas várias vertentes (segmentos, produtos e clientes), o nível de desempenho dos objetivos propostos e a análise do crédito vencido e respetivas provisões. Após o tratamento das informações recolhidas, os dados mais relevantes são enviados para os diversos balcões com a informação individual e introduzidos também na intranet para consulta dos diversos colaboradores da instituição, permitindo comparar como se encontram uns relativamente a outros nos parâmetros publicados.

Uma das atribuições do GOC é a realização mensal e envio para o Conselho de Administração (CA) do “*Tableau de Board Corporate*” onde se analisam, comparam e explicam (de uma forma homóloga) os indicadores mais relevantes, quer sejam na área de gestão ou na área de negócio, para deste modo se perceber como estão a evoluir as situações.

Outra das atribuições deste gabinete é o envio dos relatórios para as entidades externas, nomeadamente, a Comissão do Mercados de Valores Mobiliários (CMVM), Associação Portuguesa de Bancos, INE, BdP e empresas de Rating.

No GCGP faz-se o acompanhamento das participações financeiras da AM e CEMG, o seu desempenho, bem como a *performance* dos produtos financeiros das empresas participadas colocados através da rede da CEMG.

A informação neste gabinete é recolhida diariamente junto da direção de contabilidade, de modo a acompanhar as operações realizada pelas participadas. São retiradas também informações da Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios (APFIPP) e do Instituto de Seguros de Portugal (ISP).

Com base na informação recolhida a evolução é analisada e é comparado mensalmente o desempenho dos fundos de investimento, dos fundos de pensões e dos seguros, quer nas empresas participadas quer com a concorrência, permitindo também monitorizar a evolução do cumprimento dos objetivos das participadas.

Ainda no GCGP faz-se um ponto de situação bimensal das participações financeiras, em que se apresenta a informação respeitante a participações em curso, participações financeiras em situação de insuficiência de capital, participações financeiras em novos investimentos previstos, dividendos, situações a resolver e comissões recebidas das participadas.

Neste gabinete tive oportunidade de pesquisar as participações financeiras do Finibanco, com o objetivo de serem analisadas atentamente, de forma a serem integradas futuramente no grupo de acordo com as suas áreas de negócio.

4.1.3. Departamento de Estratégia e Plano

O meu estágio no DPE passou também pelo Departamento de Estratégia e Plano (DEP).

No âmbito das suas atribuições, o DEP participa na preparação da estratégia global das entidades que integram o Grupo Montepio, de acordo com as orientações definidas pelo CA.

De facto, é no DEP que se elabora uma proposta do plano estratégico que inclui, entre outras, a visão estratégica para o grupo, a atualização das linhas de orientação estratégica definindo objetivos estratégicos a médio prazo e os objetivos orçamentais da AM e CEMG. Define ainda as orientações e os objetivos estratégicos para enquadrar os orçamentos das unidades estratégicas do Grupo Montepio.

Para a realização do plano estratégico é efetuada ao longo do tempo a análise e previsão macroeconómica de vários indicadores cuja informação é retirada de diversas fontes como BdP, FMI, OCDE, CE, INE, entre outros. Os principais indicadores analisados dizem respeito ao PIB, IPC, IPCH, taxa de juro, taxa de câmbio, agregados monetários, mercado de trabalho, poupança, atividade económica real, ambiente económico. Com a informação recolhida é depois possível traçar cenários macroeconómicos para Portugal e compará-los com vários países a nível mundial, com principal destaque e detalhe para os países integrantes da Zona Euro.

Neste contexto, são analisados os principais desafios que o Grupo Montepio irá enfrentar no futuro, tendo em conta o ciclo económico presente, o crescimento económico previsto, as dificuldades orçamentais dos vários Estados. Saber em que medida as restrições impostas pelas diversas entidades, sejam orçamentais,

legislativas ou financeiras, influenciam e alteram o plano de ação estratégico, implica estar sempre muito atento e atualizado.

A elaboração deste tipo de plano inclui a necessidade de uma visão estratégica para o Grupo, que assenta na criação de valor para os associados, na posição do Grupo face ao contexto macroeconómico e conhecer o Grupo nos últimos anos, no que diz respeito aos objetivos alcançados e a alcançar.

Pelo trabalho desenvolvido no DEP são produzidos os objetivos estratégicos e as linhas de orientação estratégica para a AM e para CEMG, traçando os planos de ação e a afetação de responsabilidades (por departamentos).

Relativamente à AM, são efetuados os balanços e as demonstrações dos resultados previsionais, a análise da contribuição da CEMG e calculados alguns indicadores de desempenho tendo em conta as linhas orientadoras definidas. Ainda para AM estuda-se a evolução registada no movimento associativo e compara-se com a concorrência, permitindo a criação de vários cenários consoante o que se prevê que aconteça nas variáveis que podem influenciar a atividade da instituição. Neste âmbito dá-se particular relevância à mais-valia que constitui a modalidade de Complementos de Segurança Social para a AM, comparando-a com produtos de idênticas características comercializadas por outras instituições.

No concernente à CEMG são efetuados estudos comparativos do desempenho com os principais concorrentes, relativamente a indicadores, estrutura do balanço, liquidez, rácios prudenciais, taxas de juros, entre outros, que sejam relevantes para uma melhor compreensão da posição da instituição. Também se analisam e comparam as quotas de mercado da CEMG com o resto do sector.

Toda a informação necessária à comparação realizada baseia-se em dados fornecidos pelo Boletim Estatístico do BdP e nos dados retirados da contabilidade. Esta informação permite definir linhas de orientação estratégica, traçar planos de

ação para a prossecução dos objetivos definidos para diversas rubricas da atividade bancária (crédito, recursos, produto bancário, margens financeiras, entre outros), formular cenários de evolução a médio prazo da CEMG de acordo com diversos rácios e equilíbrios económico-financeiros e de uma boa métrica de risco conducentes a uma desejada e indispensável gestão sã e prudente, em que se incluem os requisitos de controlo interno, designadamente de auditoria e *compliance*.

Ainda neste departamento são também definidas (para o plano) as linhas de orientação estratégicas, respetivos planos de ação, objetivos e papel a desempenhar pelas principais empresas no Grupo Montepio.

Pelo exposto, o DEP assume elevada importância na performance global do Grupo Montepio. É nele que se elabora a análise estratégica do Grupo, que se definem planos de ação e se traçam objetivos para todas e cada uma das entidades que o constituem, identificando os pontos fortes e os pontos fracos de cada uma, e ao mesmo tempo se identificam as oportunidades e ameaças do meio envolvente, com base nos estudos e análises realizados e na informação recolhida interna ou externamente.

Numa palavra breve e conclusiva: o DPE desempenha o papel “crucial” formativo de todas as decisões, pois o que nele é analisado, estudado e planeado repercute-se no desempenho futuro do Grupo Montepio.

4.2. Direção de Marketing

O estágio decorreu também na Direção de Marketing (DMK), que tem como missão “criar condições, para o permanente desenvolvimento do negócio, procurando oportunidades de mercado e detetando necessidades de clientes e de potenciais

clientes, ajustando a capacidade produtiva do Montepio e das empresas participadas no âmbito do Grupo Montepio, à rede de distribuição do Montepio”.

A DMK abrange a gestão de seis Departamentos:

- Departamento de Marketing Estratégico (DME)
- Departamento de Produtos /Serviços Empresas (DPSE)
- Departamento de Produtos/Serviços Particulares (DPSP)
- Departamento de Publicidade, Imagem e Marca (DPIM)
- Departamento de Canais (DC)
- Departamento de Meios de Pagamento e Selfbanking (DMPS)

De todos estes departamentos, o último (DMPS) não será abordado subsequentemente, dado que nele não cheguei a realizar qualquer atividade.

4.2.1. Departamento de Marketing Estratégico

A minha passagem pela DMK iniciou-se pelo Departamento de Marketing Estratégico (DME).

Este departamento tem a seu cargo a elaboração do plano de marketing anual, com base nas linhas de orientação estratégicas e orçamento de negócio, onde são definidas a estratégia a seguir por segmentos, tipo de oferta, *pricing*, canais e comunicação a utilizar, remetendo o seu estudo mais detalhado para os restantes departamentos.

Para o efeito, efetuam-se estudos regulares da carteira de clientes, recorrendo a ferramentas de análise do seu comportamento de forma a detetar oportunidades. Analisa-se ainda o mercado e identificam-se oportunidades de desenvolvimento de negócio do grupo, por forma a aumentar os níveis de rentabilidade e de quota de

mercado, desenvolvendo, acompanhando e definindo uma estratégia global, em termos dos segmentos-alvo. Tendo em conta as informações recolhidas interna e externamente ao longo do tempo, avalia-se o retorno das políticas comerciais desenvolvidas, de modo a constatar se os objetivos definidos estão a ser cumpridos, propondo eventuais medidas corretivas.

No DME é feito também o desenvolvimento da estratégia de preço a nível de cliente, produto, serviço e canal, com base no posicionamento da instituição e na rendibilidade pretendida. Para este efeito efetuam-se as atualizações e procede-se à sua divulgação interna e externa.

Por outro lado, realiza-se regularmente a análise da concorrência com vista a transmitir à rede de colaboradores a oferta de produtos existentes no mercado que poderão rivalizar com os produtos comercializados pela instituição. Estas análises habilitam a uma melhor definição do preço dos produtos.

Por fim, são definidas e planeadas no DME as ações de dinamização comercial, incluindo os planos de ação comercial conformes ao plano de marketing. A título ilustrativo, realizámos o relatório diário da primeira ação trimestral da evolução de uma campanha de captação de fundos, o qual dava a conhecer o ranking das diferentes Direções Comerciais, Departamentos Regionais, Balcões e Gestores, evidenciando o grau de realização dos objetivos definidos. A realização deste tipo de relatório é importante na medida em que permite acompanhar e apoiar a rede comercial no cumprimento dos objetivos, a possibilitar em casos justificados a correção de desvios comerciais, propondo para o efeito ações pontuais de dinamização. A realização deste relatório consiste na recolha de informação no portal e sua migração para o excell, onde é seriada de acordo com os parâmetros que se pretendem analisar, de modo a acompanhar e transmitir diariamente o ranking, efetuando-se pequenos comentários relativos às variações verificadas.

4.2.2. Departamento de Produtos/Serviços Empresas

No Departamento de Produtos/Serviços Empresas (DPSE) implementa-se a estratégia de marketing definida pelo DME, através do desenvolvimento, criação e gestão da carteira de oferta de produtos e serviços adequados às necessidades do segmento empresas no (âmbito das condições de) mercado, considerando os objetivos de negócio definidos no orçamento de cada exercício.

Neste departamento são desenvolvidos e atualizados os manuais de cada produto, é definido o argumentário de venda, é realizada a atualização sobre a evolução do desempenho dos vários produtos, através dos indicadores de crescimento, quotas de mercado, preços e rentabilidade.

Desenvolve-se ainda uma análise da concorrência, gerindo o preço dos produtos segundo a estratégia definida e a rentabilidade ajustada de risco, em ordem a assegurar condições de competitividade.

Mais: analisam-se as condições de comercialização dos produtos e serviços nos clientes com os quais se têm protocolos firmados, bem como em clientes não protocolados, no sentido de melhorar a qualidade e segurança dos serviços prestados. Em ordem a que existe o apoio à rede comercial na comercialização dos produtos pelos meios de comunicação interna e ações regulares de formação.

São várias as etapas por que passa a criação e desenvolvimento de um produto ou serviço, fruto de trabalho em equipa dos diversos departamentos da DMK e da interação com outras áreas da Instituição, principalmente da área comercial.

O processo inicia-se com a “geração de ideias”, passando de seguida para a “prova de conceito” (apresentação de ideia e sua viabilidade). Após confirmada a sua viabilidade passa-se para a “conceção do produto” e de seguida é realizada a

“comunicação e dinamização”. Por fim, é efetuado o “acompanhamento e análise dinâmica”.

Ainda no DPSE tive ocasião de analisar especialmente a concorrência relativamente às Livranças, de forma a permitir situar a posição da instituição no que diz respeito ao preço e comissões praticados.

Em suma, as atividades desenvolvidas neste departamento revelam-se bastante importantes na prossecução dos objetivos definidos pelo DME e acima de tudo no fortalecimento da presença da instituição no segmento empresas.

4.2.3. Departamento de Produtos/Serviços Particulares

O Departamento de Produtos/Serviços Particulares (DPSP) desempenha as mesmas funções do DPSE, só que à luz de clientes particulares.

Com uma pequena grande diferença: na DPSP é feita a dinamização, comercialização e acompanhamento dos produtos/serviços da AM, precisamente porque esta tem por associados pessoas singulares.

Razão por que nada mais há a desenvolver aqui e agora, sob pena de sermos repetitivos.

De resto, subseqüentemente ao estágio, a nova orgânica refere apenas Departamento de Oferta de Produtos e Serviços, sem distinção entre empresas e particulares.

4.2.4. Departamento de Publicidade, Imagem e Marca

O Departamento de Publicidade, Imagem e Marca (DPIM) tem à sua responsabilidade a gestão da comunicação para o mercado no âmbito da função de

marketing e imagem da instituição, atendendo às linhas orientadoras definidos pelo CA.

Por isso e para isso, define anualmente o plano de comunicação, identificando para cada segmento as necessidades de campanhas a desenvolver para atingir os objetivos de negócio estabelecidos. Ou seja, planeia e executa atividades de promoção e comercialização eficaz dos produtos no mercado, propondo e coordenando a realização de campanhas de comunicação e imagem e supervisionando a sua execução e respetivo controlo financeiro.

No DPIM é efetuada periodicamente a avaliação, através de estudos de mercado, da notoriedade da marca Montepio e dos resultados obtidos com as campanhas de comunicação realizadas.

Neste departamento procede-se também à gestão da imagem e comunicação dos pontos de distribuição física, define-se e avalia-se a imagem da rede de balcões, tanto interna como externa, com a finalidade de uniformizar a imagem da instituição.

No âmbito das competências deste departamento inserem-se ainda: a promoção e o patrocínio das artes e da cultura portuguesas, nomeadamente da música (como o fado) e do teatro, promovendo jovens talentos; patrocínios em variadas áreas que se identifiquem com o sentido e razão de ser da instituição e proporcionem vantagens para a sociedade em geral e também para os seus associados. A título de exemplo participei ativamente na preparação dos *showcases* de um teatro e de um concerto patrocinados pelo Montepio. Tudo isto integrado num sentimento profundo de responsabilidade social que perpassa a instituição, e não só o Gabinete de Responsabilidade Social nela existente, vocacionada para auxiliar (também, mas não só) financeiramente boas causas de filantropia e de solidariedade humana.

Ainda neste departamento averigui na internet quais os produtos e seus segmentos-alvo e qual a sua disposição na página principal das diferentes instituições bancárias concorrentes; preparei briefings relativos a produtos, conducentes à elaboração de material publicitário (merchandasing da rede de distribuição).

Por fim, e na sequência da incorporação da rede de balcões do Finibanco no Grupo Montepio, e de acordo com uma das competências deste departamento, realizei vistorias a balcões com o intuito de apurar se a imagem e a comunicação estavam de acordo com o definido pela instituição.

4.2.5. Departamento de Canais

O Departamento de Canais (DC) coloca em prática a estratégia de marketing definida para os diferentes canais de distribuição, nomeadamente os Canais eletrónicos, os Canais agenciados e o *Contact Center*.

Este departamento estuda as necessidades e oportunidades de desenvolvimento dos referidos canais, acompanha-os e dinamiza-os de forma a incrementar os negócios e a rendibilidade, minimizando os custos de distribuição e proporcionando uma melhoria contínua da qualidade da oferta.

Visa-se, pois, um acesso mais fácil, mais rápido e mais cómodo dos clientes aos produtos e serviços comercializados pela instituição. Deste modo, e com vista a gerir o relacionamento com clientes ou potenciais clientes, coloca e adapta a oferta dos produtos e serviços às características de cada canal e perfil dos clientes, através dos meios eletrónicos, técnicos e humanos disponíveis, aproximando-se assim tempestivamente da clientela.

No que diz respeito aos canais eletrónicos, o DC é responsável pela sua apresentação gráfica, pela atualização de conteúdos e pela adequada comunicação e comercialização de produtos e serviços. Tem a seu cargo a gestão do Site Institucional, do Portal Habinet (portal imobiliário de oferta global, relativos à oferta de habitação e outras áreas como serviços de assistência ao lar e Shopping) e do Montepio Fun (site que coloca à disposição das crianças diversas atividades). Nesse momento do estágio vivia-se uma fase de construção de novo *site* Montepio, com conteúdos diretos, simples, frases enxutas, claras e perceptíveis, apoiados em grafismos mais atrativos.

Através da gestão dos canais Agenciados, o DC proporciona à rede comercial a possibilidade de expansão do negócio, quer aproveitando parcerias já existentes quer fomentando novas parcerias, designadamente no plano de agentes imobiliários e de mediadores de seguros.

Pela gestão do *Contact Center* (*Front office*, *Back office*, Qualidade e Formação e Coordenação dos serviços) o DC assegura níveis e qualidade de serviço adequados aos objetivos definidos, na vertente de banca telefónica.

O primeiro contacto do cliente é estabelecido com o *Front office*. Caso este não tenha capacidade de resposta ao solicitado, tem à sua disposição o apoio do *Back office*, que soluciona as questões colocadas.

Na área da Qualidade e Formação estabelece-se a estratégia de recrutamento de pessoal e sua formação, bem como o acompanhamento do seu desempenho e qualidade de serviço. Na mesma área realiza-se a gestão de reclamações e sugestões dos clientes, em ordem a dar-lhes respostas com a maior brevidade possível.

Na Coordenação dos Serviços estabelece-se o contacto com as diferentes funções de supervisão e gestão de equipas, bem como com os principais indicadores de gestão da operação e relatórios de serviço.

Em jeito de conclusão, o DC desempenha atividade fundamental, uma vez que procura aliar novas formas de comunicação e distribuição de produtos e serviços às necessidades dos clientes e potenciais clientes, adequando e modernizando o rumo da instituição com o progresso tecnológico que vai ocorrendo, em que as redes sociais podem desempenhar papel ativo na promoção e robustecimento da marca.

Reflexão Crítica

Penso resultar de tudo o explanado não ter participado propriamente num processo de planeamento de marketing e no seu (possível) resultado – um plano de marketing.

Com pena minha, pois teria constituído um momento crucial de teste de aplicação prática dos conhecimentos teóricos ensinados e aprendidos na minha Faculdade – a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Porventura, a dimensão da instituição, que em boa hora me proporcionou o estágio, não terá proporcionado essa experiência que eu gostava muito de ter vivido.

Mas compreendo que, tal como vimos já, um plano é no mínimo de curto prazo (cerca de 1 ano), e integrado no contexto de um de médio/longo prazo, a não permitir no sonho de um estágio de 20 semanas a participação no processo de planeamento, quando se entra num comboio em andamento...

Ainda assim, deu bem para compreender ter havido um processo de planeamento de que resultou um plano e que este estava em execução nos diversos departamentos, numa visão transversal, como pude comprovar pelos diálogos constantes a que assisti e em que participei na minha passagem pela Direção de Planeamento e Estudos e pela Direção de Marketing.

Como também pude perceber a importância da monitorização contante do plano em execução, com vista a adequá-lo às novas circunstâncias espaço-temporais do mercado e da concorrência atual e potencial, evitando o inconveniente da rigidez (sempre) apontado aos planos. Aspeto em que nem sempre os tempos de resposta são os mais apropriados e em que não raro se esquece ser o cliente o alvo decisivo das atenções...

Como ainda pude ter consciência de os conhecimentos teóricos ministrados na Faculdade terem sido de grande utilidade para não me perder na viagem em que

entrei no comboio já em andamento... e ter chegado ao destino são e salvo, com outra armadura teórico-prática.

Afinal, em marketing, é constante o desafio ao bem conhecido poema de António Machado:

“caminante, no hay camino,
se hace camino al andar”.

Conclusão Geral

O estágio no Montepio Geral foi para mim uma oportunidade histórica de realização pessoal, ao permitir-me ver em ação a importância do pensamento moderno do marketing que havia estudado em geral e abstrato na FEUC e que me havia motivado fortemente.

De facto, pude compreender a importância prática de noções teóricas, a evidenciar que afinal teoria e prática são o verso e o reverso da mesma medalha, não podendo haver uma boa teoria sem uma boa prática e uma boa prática sem uma boa teoria. Nesta imbricação teórico-prática, sublinho o marketing estratégico e o marketing tático ou marketing operacional, as duas grandes vertentes constitutivas do marketing, em que a tática está ao serviço da estratégia e a sua aliança é decisiva na performance e sucesso de qualquer organização.

Por outro lado, não basta – mas é necessário - idealizar ou conceber uma estratégia e uma (correspondente) tática de marketing: impõe-se planejar e executar planos de marketing para que uma empresa possa atingir os seus objetivos, penetrando no mercado e conquistando clientela para seus produtos e serviços. Na certeza de que os planos resultantes da atividade de planeamento podem ser diversos, segundo o seu objetivo e horizonte, e deverão ser transversais, pois os impulsos dados pelo plano de marketing dizem respeito a todas as funções e não apenas à função de marketing estritamente entendida.

Esta a lição que retiro da minha primeira experiência no mercado trabalho, concretamente das tarefas que desempenhei na frutuossíssima e saborosa aprendizagem durante o estágio realizado numa moderna e reputada Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), na modalidade de Associação Mutualista, e sua Caixa Económica, complementando o papel de um Estado que nos últimos anos se revela menos social do que o necessário na sequência da crise de dívida soberana e da crise financeira global eclodida no verão 2007 com o *subprime* (crédito hipotecário de alto risco e o bem conhecido empréstimo NINJA – *no incomes, no*

jobs, no assets) nos Estados Unidos da América, rapidamente propagada à economia real e à sociedade, como crise económica e social em várias partes do mundo.

Referências Bibliográficas

- CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís – Gestão de Marketing. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. – Strategic Marketing. Tenth Edition. New York: McGraw-Hill, 2013.
- COELHO, Filipe – Marketing. in João Lisboa/Filipe Almeida/Filipe Coelho/Arnaldo Coelho, «Introdução à Gestão de Organizações». 3ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2011. Capítulo VIII.
- JOBBER, David – Principles and Practice of Marketing. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.
- KOTLER, Philip - Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin – Administração de Marketing. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip - Marketing para o Século XXI. 6ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 2010.
- LAMBIN, Jean-Jacques - Marketing Estratégico. 4ª Edição. Paris/Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, 2000.
- LINDON, Denis et al. - Mercator XXI: teoria e prática do Marketing. 10ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004.
- McDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh - Marketing plans: How to prepare them, how to use them. 7th Edition. Chichester: Wiley, 2011.

MOOTEE, Idris – 60 – Minute Brand Strategist: The essential brand book for marketing professionals. New Jersey: Wiley, 2013.

NUNES, João Coelho; CAVIQUE, Luís – Plano de Marketing: estratégia em ação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001.

ROSENDO, Vasco – Montepio Geral: 150 Anos de História, 1840 – 1990.

Websites

American Marketing Association - (www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx)

Site Institucional Montepio – (<https://www.montepio.pt>)

Associação Portuguesa de Bancos – (<http://www.apb.pt/>)

ANEXO I

Publicações Financeiras e destinatários:

Publicação	Frequência	Destinatários
Resumo das Carteiras de Fundos de Investimento Mobiliário – MG vs Concorrência	Mensal	CA, Directores
Folha Diária	Diária	CA, Directores
Comité da Futuro	Mensal	Com. Futuro
Conselho de Crédito	Semanal	Cons. Crédito
Indicadores de Mercado	Mensal	Intranet
Comentário Semanal	Semanal	Internet, Cli. Empresa
Previsões de Indicadores Macro-Económicos	Irregular	DFI,MGA,FUT, CA Grupo Montepio
Reunião Semanal na Sala de Mercados	Semanal	DFI- Sala Mercados
Surveys da Bloomberg	Mensal	Boomborg
Plano Anual do Grupo Montepio - Cenários Macroeconómicos	Anual	DPE-DEP
Relatório Semestral -Enquadramento Macroeconómico	??? diz anual la	DPE-DOC
Relatório Anual - Enquadramento Macroeconómico	Anual	DPE-DOC
Comentários para Imprensa	Irregular	Lusa,SOL,DE,JN,Reuters
Artigos Gazeta Lusófona (Suíça)	Mensal	Gaz. Lusófona
Artigos Site Portugal Vivo (França)	Mensal	Portugal Vivo
Artigos Voz de Portugal (Canadá)	Semanal	Voz de Portugal

Artigos Jornal do ABC (Canadá)	Semanal	Jornal ABC
Surveys da Agência Lusa para previsão de indicadores macro-económicos portugueses	Irregular	Lusa
Notas de Análise para a Imprensa (reuniões do BCE,BoE, etc) ???	Mensal	Lusa,JN,DN,Reuters
Análise Macroeconómica e de Mercados	Mensal	Internet,Cientes Empresa
Global Economic Outlook	Mensal	Internet,Cientes Empresa
Relatório Sectorial (Portugal)	Mensal	Intranet,DAGR,DC'S
Surveys da Bloomberg (estimativas de médio prazo)	Mensal	Bloomberg
Relatório Trimestral – Enquadramento Macroeconómico e de Mercados	Anual ???	Casa da Imprensa??