



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Comunicação da NORTENHO Cash&Carry para 2022

Rafael Gomes Soares Coelho

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Janeiro, 2022



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Comunicação da NORTENHO Cash&Carry para 2022

Rafael Gomes Soares Coelho

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Janeiro, 2022

A GRADECIMENTOS

A finalização deste projeto marca o fim desta passagem pelo Mestrado em Gestão Aplicada, no ISCTE Business School, e desta forma agradeço a oportunidade, as condições e a oferta dos melhores professores que me guiaram neste percurso.

Quero agradecer em especial, à Professora Doutora Sofia Lopes Portela, orientadora deste projeto, por todo o apoio e disponibilidade incansável ao longo do projeto, foi claramente um apoio e um suporte fundamental e crucial.

Gostaria de agradecer a todos os professores que encontrei durante este percurso de Mestrado, pelo conhecimentos e experiências partilhadas.

Gostaria também de agradecer à minha família pelo apoio desde a inscrição no Mestrado, e que tornaram possível concluir esta aventura.

RESUMO

A Nortenho é uma empresa familiar dedicada ao comércio por grosso com cerca de 25 anos de experiência neste mercado. A empresa iniciou-se apenas pela distribuição, tendo, dessa forma, conseguido um crescimento sustentado. Em 2018 a empresa realizou um grande investimento na criação do seu estabelecimento de Cash & Carry localizado no concelho de Torres Vedras. Este investimento permitiu um grande aumento no número de clientes ativos da empresa e consequente crescimento em cerca de 130% do seu volume de faturação nos últimos 4 anos.

Até ao momento, a empresa tem desenvolvido a sua política de comunicação de forma informal e sem um planeamento para o efeito. Neste cenário de grande crescimento, torna-se crucial que a comunicação da Nortenho resulte de um processo de reflexão e planeamento e que siga as melhores práticas de mercado.

O plano de comunicação da Nortenho para 2022 tem como objetivos centrais aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca/empresa, aumentar os níveis de confiança e lealdade dos seus clientes para com a marca e angariar novos clientes, permitindo assim alargar e fazer crescer o seu negócio de forma sustentada. Melhorar a comunicação interna e a responsabilidade social e ambiental farão também parte dos objetivos deste plano.

Para a criação do presente plano foi fundamental conhecer mais profundamente o mercado onde a Nortenho se insere e o tipo de comportamento do cliente-alvo nesse mesmo mercado. Depois de analisada a envolvente interna e externa da empresa, foi delineado um conjunto de ações de comunicação por forma a atingir aos objetivos propostos.

Palavras-chave: Cash & Carry, Comércio por grosso, Plano de Comunicação, Marketing, Notoriedade, Relação

JEL Classification: M39

ABSTRACT

Nortenho is a family company dedicated to wholesale trade with around 25 years of experience in this market. The company started with distribution only, having thus achieved sustainable growth. In 2018, the company made a major investment in the creation of its Cash & Carry establishment located in the municipality of Torres Vedras. This investment allowed a large increase in the number of active customers of the company and consequent growth of around 130% in its turnover in the last 3 years.

So far, the company has developed its communication policy informally and without planning for that purpose. In this scenario of great growth, it is crucial that Nortenho communication be implemented based on a process of reflection and planning and that it follows the best current market practices.

The main objectives of this communication plan for 2022 are to increase the notoriety and reputation of the brand/company, increase the levels of trust and loyalty of its customers towards the brand and attract new customers, in order to expand the business in a sustainable way. Improving internal communication and social and environmental responsibility will also be included in the objectives of this plan.

For the creation of this plan, it was essential to know more deeply the market where Nortenho operates and the type of behavior of the target customer in that same market. After analyzing the company and its external environment, a set of communication actions was outlined in order to achieve the proposed objectives.

Palavras-chave: Cash&Carry, Wholesale, Communication Plan, Marketing, Notoriety, Relationship

JEL Classification: M39

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. MARKETING.....	2
2.1.1. PLANO DE MARKETING	2
2.1.2. MODELOS E ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING	3
2.2. COMUNICAÇÃO	4
2.3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM).....	5
2.3.1. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	6
2.3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	7
3. METODOLOGIA	8
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO DA NORTEÑHO	9
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
4.2. ANÁLISE INTERNA	10
4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUA ATIVIDADE	10
4.2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	13
4.2.3. RECURSOS.....	14
4.2.4. CLIENTES E FORNECEDORES	15
4.2.5. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	17
4.3. ANÁLISE EXTERNA	17
4.3.1. ANÁLISE PEST	17
4.3.2. MERCADO E CONCORRÊNCIA	19
4.4. ANÁLISE SWOT	22
4.5. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	24
4.5.1. SEGMENTO ALVO E POSICIONAMENTO	24
4.5.2. OBJETIVOS PARA 2022	25
4.6. PLANO DE AÇÃO	26
4.6.1. REFORMULAÇÃO E MELHORAMENTO DE WEBSITE.....	26
4.6.2. SINALÉTICA DIRECIONAL PUBLICITÁRIA	29
4.6.3. OUTDOORS PUBLICITÁRIOS.....	30
4.6.4. CRIAÇÃO DE WHATSAPP EMPRESARIAL	30
4.6.5. FOLHETO SEMANAL DE LOJA	32
4.6.6. FOLHETO QUINZENAL DE CLIENTES “AQUI POUPA!”	33
4.6.7. CRIAÇÃO DE SLOGAN.....	34
4.6.8. CRIAÇÃO DE CARTÃO CLIENTE.....	36
4.6.9. CRIAÇÃO DE PÁGINAS NAS REDES SOCIAIS	37
4.6.10. REFORMULAÇÃO DO INTERIOR DA LOJA.....	38
4.6.11. CRIAÇÃO DE EVENTOS INTERNOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	42
4.7. ORÇAMENTO.....	43
4.8. CONTROLO E AVALIAÇÃO.....	45
5. CONCLUSÃO.....	47

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
--	-----------

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de um Plano de Marketing segundo Kotler (1998), Westwood (2007) e Torres (2011).....	3
Quadro 2 - Estrutura de um Plano de Marketing segundo Shanahan (2014), Hutchins (2009) e Henley (2001).....	7
Quadro 3 – Objetivos gerais de comunicação para 2022 e principais ações	10
Quadro 4 – Evolução dos recursos humanos	14
Quadro 4 – Evolução do número de clientes ativos (2018-20).....	15
Quadro 6 – Análise SWOT	22
Quadro 7 – Objetivos para 2022	25
Quadro 8 – Custos detalhados por ação	44
Quadro 9 – Custos total do plano de ação.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de estrutura de um Plano de Marketing	3
Figura 2 – Objetivos da Comunicação	4
Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada	5
Figura 4 - Estratégia de CIM segundo Schultz e Kitchen (2000)	6
Figura 5 - Estratégia de CIM segundo Percy (2008)	6
Figura 6 - Estratégia de CIM segundo Akers (2012)	7
Figura 7 - Noticia da Inauguração da Nortenho Cash&Carry	11
Figura 8 – Novo Website - Homepage	27
Figura 9 – Novo Website – Página sobre categorias de produtos	28
Figura 10 – Novo Website – Página com testemunhos de clientes	28
Figura 11 – Exemplo da sinalética direcional a colocar na cidade de Torres Vedras	29
Figura 12 – Localização dos outdoors publicitários	30
Figura 13 – Exemplo 1 de Ação WhatsApp empresarial	31
Figura 14 – Exemplo 2 de Ação WhatsApp Empresarial	32
Figura 15 – Exemplo de ação folheto semanal de loja	33
Figura 16 – Exemplo de ação folheto quinzenal de clientes “Aqui Poupa”	34
Figura 17 – Exemplo de ação de implementação de lettering de slogan em loja	35
Figura 18 – Exemplo1 de Interior de loja concorrente	35
Figura 19 – Exemplo 2 de interior de Loja Nortenho Cash&Carry	36
Figura 20 – Protótipo de Cartão Cliente Nortenho Cash&Carry	37
Figura 21 –Logo das redes sociais onde a Nortenho pretende estar presente	38
Figura 22 –Interior de loja concorrente	39
Figura 23 –Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry	39
Figura 24 –Interior de loja concorrente	40
Figura 25 –Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry	41
Figura 26 – Interior de loja concorrente	41
Figura 27 – Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry	42

1. INTRODUÇÃO

A Nortenho Cash & Carry, com designação social de Nortenho-Produtos Alimentares, Lda, é uma empresa 100% portuguesa que se dedica ao comércio por grosso de produtos alimentares e não alimentares com foco em servir os profissionais do retalho tradicional, restauração e hotelaria.

A empresa, com cerca de 25anos de existência, sempre se dedicou apenas à distribuição dos seus produtos até há 3anos atrás, aquando da inauguração do seu estabelecimento Cash&Carry, com foco em melhorar a sua plataforma de logística e ao mesmo tempo iniciar a sua experiência enquanto estabelecimento Cash&Carry.

Esta nova área de negócio veio trazer um enorme crescimento para a empresa, principalmente em volume de vendas, apesar de representar margens de lucro mais reduzidas. Até ao momento, a empresa tem desenvolvido a sua política de comunicação de forma informal e sem um planeamento para o efeito. Neste cenário de grande crescimento, torna-se crucial que a comunicação da Nortenho resulte de um processo de reflexão e planeamento e que siga as melhores práticas de mercado.

Neste contexto, torna-se cada vez mais fundamental efetuar um Plano de Comunicação que permita à empresa delinejar uma estratégia de comunicação cuidadosamente definida, para que esta possa evoluir de forma sustentada dentro do seu mercado e tornar-se uma referência do sector. Assim, o objetivo principal deste projeto é a definição de uma estratégia de comunicação da Nortenho e o desenho do seu plano de comunicação para 2022.

O presente projeto está dividido em 4 capítulos. Inicia-se com uma breve introdução à temática, aos objetivos e relevância do presente plano, no capítulo 1. No capítulo 2 é apresentada uma revisão de literatura onde são abordadas principalmente três temáticas, o Marketing, a Comunicação, e a Comunicação Integrada de Marketing. Seguidamente, no capítulo 3, encontra-se a metodologia, onde é justificado os dados utilizados para análise de cada elemento. O capítulo 4 apresenta o plano de comunicação da Nortenho para 2022 e encontra-se dividido em vários subcapítulos onde encontramos o sumário executivo, a análise interna da empresa e a análise externa do meio envolvente da empresa. Posteriormente é definida a estratégia de comunicação e são traçados os objetivos do plano de comunicação em causa, e é apresentado um plano de ação a seguir e qual o seu orçamento. Por último, é apresentada a forma de controlo e avaliação deste plano de comunicação. O capítulo 5 apresenta uma conclusão deste projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será sucintamente descrito o conceito geral de Comunicação e quais os seus objetivos segundo diferentes autores, é feita uma pequena introdução ao conceito de Marketing, assim como as propostas de diferentes estruturas de planos de marketing segundo conceituados autores. Por último é apresentado o conceito de Comunicação Integrada de Marketing, o que esta representa e quais os seus benefícios.

2.1. Marketing

Segundo Kotler (1996; p. 42), “Conceitua-se marketing como uma orientação da Administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.”

Houve uma evolução do marketing ao longo do tempo, sendo que este se tornou imprescindível dentro de qualquer empresa ou organização. Kotler e Keller (2006) definiram o marketing como a atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de uma troca.

Pode-se deduzir que o marketing nada mais é do que um mercado em constante movimento, acompanhando as suas respetivas oscilações (Rasquilha e Caetano, 2010).

O principal objetivo do marketing é satisfazer as necessidades dos consumidores. Para conseguir um marketing eficaz deve-se definir quais as atividades, implementá-las e conseguir um controlo das mesmas (Proença, 2008).

Kotler e Armstrong (2011) definem marketing como o processo que as empresas usam para criar valor para os clientes, criando e construindo fortes relações com os mesmos, para que esse valor seja retribuído.

2.1.1. Plano de Marketing

Jann (2007) considera o plano de marketing uma componente chave de um plano de negócios de uma empresa, acrescentando que considera que o plano de marketing é o *blueprint* para fazer saber o valor dos produtos e serviços aos seus clientes.

Segundo Wood (2007), o plano de marketing é o sumo do que o marketeer aprendeu sobre o mercado e onde explica como irá alcançar os objetivos a que se propõe. O autor defende ainda que o plano de marketing deve explicar as estratégias pretendidas para criar relacionamentos

com os consumidores, deve também delinear as atividades que a equipa irá elaborar para alcançar os objetivos. Acrescenta que o plano deve mostrar os mecanismos para medir o progresso relativamente aos objetivos, permitindo ajustamentos.

Kotler e Keller (2012) afirmam que o objetivo central do plano de marketing é a definição da pesquisa de marketing a fazer, como e quando a fazer e perceber como aplicar os resultados dessa pesquisa.

Um Plano de Marketing de sucesso para além do alcance dos objetivos definidos, permite também gerar valor para a empresa e respetivos *stakeholders*.

2.1.2. Modelos e estrutura de um Plano de Marketing

De uma forma geral e independentemente do mercado e dimensão da organização, o modelo de estrutura de um plano de marketing assenta na sequência apresentada na Figura 2 (Torres, 2011).

Figura 1 - Modelo de estrutura de um Plano de Marketing



Fonte: Torres (2011)

O Quadro 1 apresenta a proposta de estrutura de um plano de marketing de três autores diferentes.

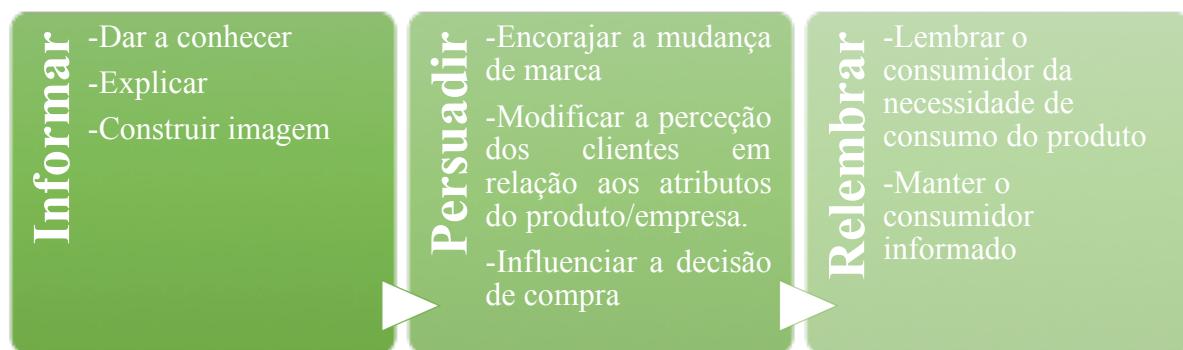
Quadro 1 - Estrutura de um Plano de Marketing segundo Kotler (1998), Westwood (2007) e Torres (2011)

Kotler (1998)	Westwood (2007)	Torres (2011)
Sumário executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Análise situacional da empresa	Análise situacional da empresa	Análise situacional da empresa
Análise de oportunidades	Objetivos de Marketing	Objetivos de Marketing
Objetivos de Marketing	Estratégia de Marketing	Estratégia de Marketing
Estratégia de marketing	Segmentação, Target e Posicionamento	Plano de Ação
Programas de ação	Orçamento	Orçamento
Resultados	Resultados	Controlo e Avaliação
Controlo	Controlo e Monotorização	

2.2. Comunicação

Segundo Rasquilha (2007), a publicidade e a comunicação como um todo, têm como objetivo influenciar a longo-prazo as pessoas. As decisões das pessoas são determinantes para o sucesso da marca/organização.

Figura 2 – Objetivos da Comunicação



Fonte: Adaptado de Rasquilha (2007)

Segundo Ruão (1999, p. 3) comunicar significa “tornar comum uma realidade, uma informação ou um pensamento, através de qualquer meio”.

De acordo com Vasconcelos (2009, p. 15) “não há processo de comunicação que dispense um bom planeamento”. Segundo a autora, a função do planeamento passa por maximizar o retorno da comunicação.

Para Tavares et al. (2005), as organizações necessitam de planear e pensar de forma estratégica a sua comunicação, para assim conseguir se posicionar e fazerem face aos desafios de mercado.

A comunicação, nas organizações, é fundamental para o bom desempenho de qualquer organização, é imprescindível para que uma organização se destaque das outras. Tal só pode acontecer se a empresa comunicar com os clientes, fornecedores e público-alvo. Conclui-se que a comunicação é um conjunto de sinais emitidos pelas organizações em direção aos seus clientes, fornecedores, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e a todos os seus alvos.

Kunsch (2002) define a comunicação organizacional integrada como uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, propondo a divisão desta comunicação em três áreas distintas, nomeadamente, a comunicação interna/administrativa, a comunicação institucional, e a comunicação mercadológica. A autora definiu a comunicação interna como aquela que se

processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas e que permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de fluxos de redes. A comunicação institucional pretende estabelecer relações duradoras e de confiança com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade, ou seja melhorar relações como todos os que dizem respeito à organização (stakeholders). Por último, Kunsch (2002, p. 164) define a comunicação mercadológica como a que “se encarrega de todas as manifestações simbólicas do mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área do marketing”.

Weber (2009), define comunicação organizacional como o conceito que abrange todos os meios, ações, e profissões utilizadas por uma organização, que deseja fazer-se notar, gerar opiniões, aumento o seu espaço ocupado no mercado e relacionar-se com o seu público-alvo.

Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2002)

2.3. Comunicação integrada de marketing (CIM)

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) representa o esforço das organizações em promover, por meio de ferramentas múltiplas e de maneira unificada, uma mensagem única (Shimp, 2002). Ainda segundo este autor, deve-se pensar em comunicação com um composto de ferramentas que devem sempre trabalhar em conjunto, ou seja, todos os elementos de comunicação como a publicidade, pontos de vendas, eventos, entre outros, devem transmitir uma única mensagem. Na CIM, para se alcançar o sucesso do valor da marca, todos os elementos de comunicação devem estar fortemente entrelaçados.

Schultz e Schultz (1998) acreditavam que as estratégias de comunicação nas organizações estavam em transição, existindo assim a necessidade de criação de novas abordagens de comunicação. Os autores afirmam que a CIM surgiu como uma nova perspetiva emergente, devido ao rápido desenvolvimento e implementação das tecnologias de informação.

Segundo Ang (2014), o grande objetivo da CIM é atingir lucro a curto prazo e valor de marca a longo-prazo. Katrandjiev (2000) considera que a estratégia da CIM tem dois objetivos: atingir vendas consideráveis e construir uma imagem de marca forte.

Em suma, o objetivo desta comunicação é claramente juntar e coordenar os vários canais, técnicas e meios de comunicação, de forma a fornecer uma mensagem clara, consistente e persuasiva sobre a organização e as suas marcas/produtos. O conflito de mensagens ou fontes comunicacionais diferentes podem criar confusão para a imagem da organização/marca.

A CIM, se aplicada corretamente, pode ser uma forma de comunicação mais competitiva, especialmente em ambientes em que o consumidor-alvo está constantemente exposto a grandes volumes de mensagens.

2.3.1. Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

Em relação à Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing, foi realizada uma pesquisa sobre o que alguns autores defendem, sendo apresentadas as diferentes abordagens nas Figuras 3 a 5.

Figura 4 - Estratégia de CIM segundo Schultz e Kitchen (2000)



Figura 5 - Estratégia de CIM segundo Percy (2008)

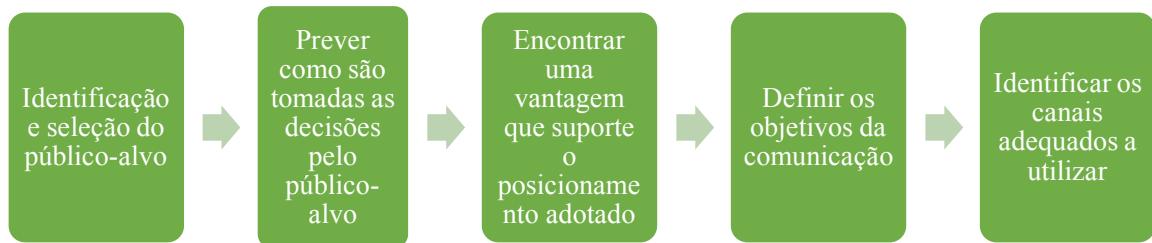
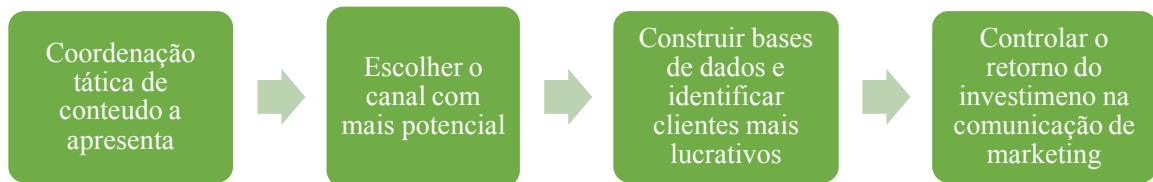


Figura 6 - Estratégia de CIM segundo Akers (2012)



2.3.2. Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Depois de analisado e aprofundado o conceito de Comunicação Integrada de Marketing segundo reconhecido autores, foi feita uma análise de alguns modelos de planos e dos tópicos que os formam.

Segundo Shanahan (2014), deverão ser os responsáveis de marketing das organizações a desenvolver um plano estratégico de marketing, e o tempo de aplicação destes mesmos planos deve ser definido pela própria organização.

Este plano é essencial na construção ou reforço da identidade da marca/organização, e deve abranger todas as partes de uma campanha de marketing, os métodos devem ser bem sustentados e efetivos de modo a que divulguem a mensagem a ser transmitida para o público-alvo, no tempo e espaço acertados.

Clow e Baack (2007) afirmam que o plano de CIM tem a sua génesis no plano de marketing, porém a evolução do conceito levou a que variados autores fossem sugerindo diferentes modelos.

Quadro 2 - Estrutura de um Plano de Marketing segundo Shanahan (2014), Hutchins (2009) e Henley (2001)

Kat Shanahan (2014)	James Hutchins (2009)	Henley (2001)
Sumário executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Informações gerais da empresa	Análise do Negócio	Missão da organização
Público-alvo	Análise de Situação	ANálise Interna e Externa
SWOT	Definição de Categoria de Negócio	Recolha de dados primários
Objetivos da CIM	Análise SWOT	Análise SWOT
Estratégia Criativa	Segmentação	Estratégia
Publicidade	Estratégia da Mensagem	Áreas de atuação
Marketing Directo	Objetivos da Comunicação	Orçamentação
Promoção de Vendas	Estratégia da Comunicação	Avaliação e controlo
Relações Públicas	Táticas	Bibliografia
Conclusão	Custos	Anexos
	Anexos	

3. METODOLOGIA

O presente projeto tem por objetivo a definição de uma estratégia de comunicação da Nortenho e o desenho do seu plano de comunicação para 2022. O plano de comunicação da Nortenho para 2022 tem como objetivos centrais aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca/empresa, aumentar os níveis de confiança e lealdade dos seus clientes para com a marca e angariar novos clientes, permitindo assim alargar e fazer crescer o seu negócio de forma sustentada. A comunicação interna e o aumento da responsabilidade social e ambiental da empresa estarão entre os objetivos do plano de comunicação.

O plano de comunicação foi elaborado com base na revisão de literatura, na análise interna da empresa (com recolha de dados junto da mesma), análise externa (macro, de mercado e da concorrência, clientes e fornecedores) e na análise SWOT.

Tendo por base todas estas análises e depois de feito um benchmarking sobre a política de comunicação actual de players concorrentes, serão apresentadas propostas de ações de comunicação para atingir os objetivos delineados, bem como o respetivo orçamento e forma de controlo.

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO DA NORTENHO

4.1. Sumário Executivo

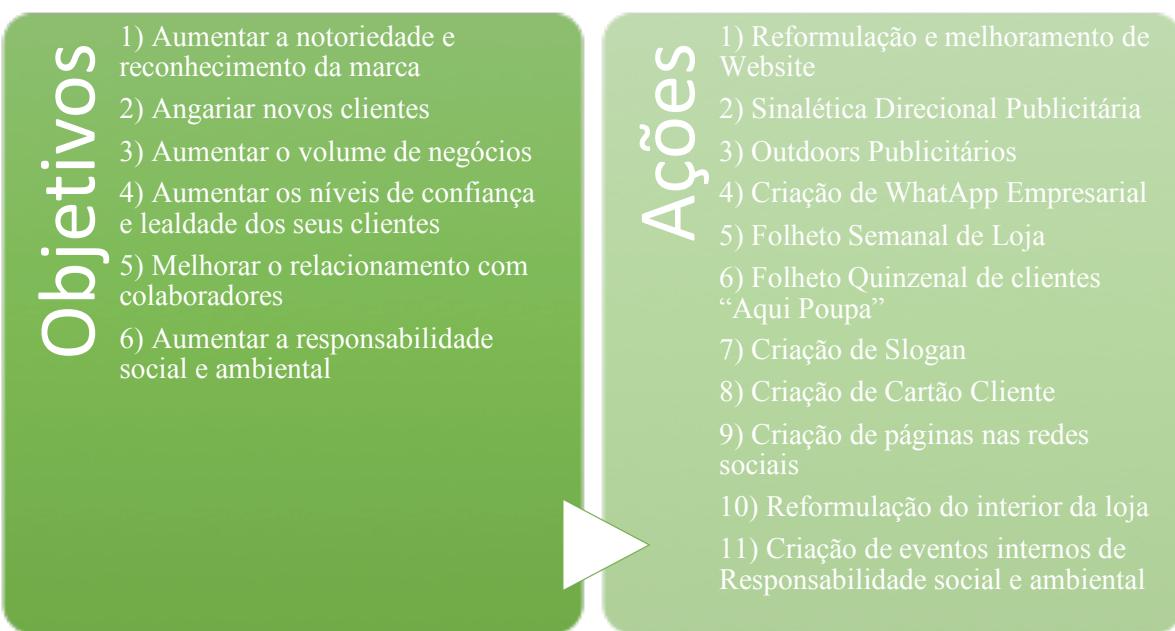
O plano de comunicação da Nortenho para 2022 tem como objetivos centrais aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca/empresa, aumentar os níveis de confiança e lealdade dos seus clientes para com a marca e angariar novos clientes, permitindo assim alargar e fazer crescer o seu negócio de forma sustentada. A comunicação interna e o aumento da responsabilidade social e ambiental da empresa estarão entre os objetivos do plano de comunicação.

Tendo em conta esses objetivos gerais, foi realizado um diagnóstico da situação atual da Nortenho, analisado o ambiente externo, foram identificados e estudados alguns concorrentes, assim como o mercado onde a Nortenho atua, possibilitando desta forma a estruturação e organização de ações a desenvolver e implementar.

Ao analisar internamente a empresa foi perceptível o seu crescimento e o sobretudo o seu potencial enquanto organização, o investimento e desenvolvimento de novos processos que possam simplificar e melhorar operações é uma constante na empresa e isso tem sido sobretudo a chave de sucesso da mesma. Existe uma grande lacuna no departamento de marketing e comunicação da empresa e este é um dos principais objetivos de melhoria a curto prazo, conseguir um planeamento estruturado e organizado daquilo que a empresa pretende que seja feito e daquilo de deve ser feito. Ao analisar o mercado e setor foi possível perceber o que outras empresas de sucesso como a Nortenho têm feito com os seus departamentos de marketing e comunicação. Esta análise interna e externa serviu de ponto de partida para a base do plano de comunicação da Nortenho.

O Quadro 3 sintetiza os objetivos de comunicação da Nortenho para 2022 e as principais propostas de ação a pôr em prática para atingir esses objetivos, os quais são apresentados com mais detalhe no capítulo 4.5.3.

Quadro 3 – Objetivos gerais de comunicação para 2022 e principais ações



Tendo em vista atingir os objetivos definidos através das ações delineadas no Quadro 3, propõe-se um orçamento de comunicação de 37.962€.

4.2. Análise Interna

4.2.1. Caracterização da empresa e sua atividade

O conceito de “Grossista” surgiu como sendo um intermediário entre o produtor e o retalhista. Kotler & Keller (2012, p.516) acrescentam que os grossistas “primeiro, dão menor importância a promoções ao ambiente e a localização, porque lidam com clientes empresários e não consumidores finais, em segundo as transações no grossista são comumente maiores que aquelas realizadas no retalhista, e em geral, os grossistas cobrem uma área maior de comércio retalhista e em terceiro, os negócios do governo com os grossistas e os retalhistas são diferentes no que diz respeito a regulamentações legais e impostos”

A Nortenho - Produtos Alimentares, Lda surgiu há cerca de 30 anos, criada pelo seu Administrador. A Nortenho é uma empresa portuguesa, de gestão familiar.

Esta empresa iniciou atividade em meados da década de 90, como uma empresa de distribuição especializada em produtos de charcutaria e lacticínios com o objetivo de oferecer produtos de qualidade tradicional a preços competitivos. Durante alguns anos foi conseguindo

um crescimento gradual, e foi alargando o seu sortido de produtos e marcas disponíveis para os seus clientes e assim foi conseguindo fidelizar e conquistar novos clientes.

Figura 7 - Noticia da Inauguração da Nortenho Cash&Carry



Fonte: Jornal “BADALADAS, 29 de Junho de 2018

No ano de 2018 a empresa apostou num forte investimento como forma de melhoramento das suas instalações e também com a criação de um sistema de Cash&Carry disponível para todos os seus clientes e potenciais clientes. A intenção principal deste investimento seria principalmente a criação de instalações melhoradas e renovadas para o seu centro logístico de apoio à Distribuição da empresa, sendo a parte do Cash&Carry uma questão acessória deste investimento.

A Nortenho disponibiliza atualmente um leque de produtos de cerca de 10.000 referências, seguindo sempre uma estratégia de Everyay Low Price. Com o seu Cash&Carry localizado na cidade de Torres Vedras, na zona Oeste de Portugal, a empresa conta com uma carteira de clientes de cerca de 1970 clientes ativos, com clientes espalhados de norte a sul do território nacional com especial incidência na zona Oeste do país. Conta ainda com oito clientes fora das fronteiras nacionais, exportando para cerca de 5 países diferentes.

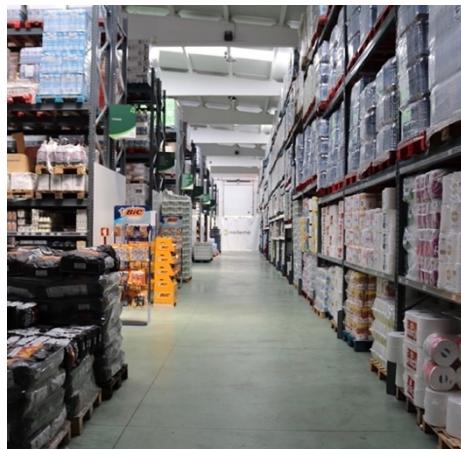
A Nortenho posiciona-se face à concorrência apresentando um sortido de produtos bastante alargado (ainda que não tão alargado quanto o oferecido pelo principal concorrente) a preços altamente competitivos, procurando ser a primeira escolha para os seus clientes quando da necessidade das suas compras habituais. A empresa foca-se principalmente no comércio tradicional a retalho, oferecendo também boas opções de apoio ao canal horeca.

O investimento realizado durante o decorrer do ano 2018 veio potenciar um grande crescimento para a empresa. Atualmente, mais de metade do Volume de Negócios da Nortenho tem origem no estabelecimento de Cash&Carry. O Volume de Negócios global da empresa no ano de 2017 (ano anterior à inauguração do Cash&Carry) foi de cerca de 7 Milhões de Euros, e no ano de 2021 conseguiu ultrapassar os 16 Milhões de Euros, um crescimento de cerca de 130% do seu volume de negócios, em quatro anos.

Figura 4- Viaturas do departamento de distribuição da Nortenho



Figura 5- Exemplo 1 de interior da loja Nortenho Cash&Carry



Através da figura abaixo identificada podemos ver a taxa de crescimento de volume de negócios da Nortenho nos últimos anos. A empresa tem conseguido um crescimento gradual do volume de negócios, com um acentuado crescimento nos anos 2018 e 2019, fruto da inauguração do estabelecimento Cash&Carry. A previsão para 2022 mantém-se no crescimento a dois dígitos, sendo que a empresa acredita que os investimentos numa comunicação melhorada e organizada deverá ter maior incidência em 2023.

Figura 6-Taxa de Crescimento do Volume de Negócios da Nortenho



4.2.2. Missão, Visão e Valores

Missão

Corresponder às exigências do Mercado e dos seus clientes, através de um modelo de negócio sustentado com produtos de grande qualidade aos melhores preços, produtos capazes de acrescentar valor e trazer novas soluções para os seus clientes. A empresa procura fazer a ponte entre a indústria e o consumidor da forma mais eficiente.

Visão

Ser o principal parceiro de negócio de cada um dos seus clientes, através de uma relação de confiança, procurar responder a todas as suas necessidades da maneira mais eficiente e económica.

Ser uma referência no sector e reconhecida como uma empresa inovadora, sustentável e capaz de criar valor acrescentado para os seus clientes, parceiros e colaboradores.

Valores

- Orientação para o cliente: superar as expetativas dos clientes, oferecendo produtos adequados às necessidades de cada cliente com as melhores condições económicas.
- Inovação: atualização constante de novos produtos no mercado e novos processos que permitam o desenvolvimento de vantagens competitivas face ao mercado.
- Qualidade: assegurar a excelência dos produtos comercializados.
- Responsabilidade Social e Ambiental: implementar boas práticas sociais e ambientais na atividade.
- Ética: mostrar profissionalismo e rigor nas tarefas e nas relações com os seus *stakeholders*.

4.2.3. Recursos

Recursos Humanos

A Nortenho tem atualmente com 30 colaboradores. Este número tem vindo a reduzir desde meados de 2019, fruto do investimento na automação no processo de preparação e saída de encomendas, assim como na receção de mercadorias. Em Junho de 2018 aquando da abertura do estabelecimento Cash&Carry a empresa contava com 42 colaboradores. Todos os colaboradores são contratados diretamente pela empresa.

Quadro 4 – Evolução dos recursos humanos

	<i>Nº de Colaboradores</i>	<i>Variação</i>
<i>2021 (Dezembro)</i>	30	-10%
<i>2020 (Dezembro)</i>	33	-12%
<i>2019 (Dezembro)</i>	37	3%
<i>2018 (Dezembro)</i>	36	16%
<i>2017 (Dezembro)</i>	31	---

Recursos Físicos e Tecnológicos

A empresa tem sede na cidade de Torres Vedras, na Avenida Jorge Manuel Vieira Pereira lote 2, Paúl, sendo neste endereço que se localiza o seu estabelecimento de Cash&Carry, os seus escritórios de apoio à gestão e funcionamento da empresa, e também o seu centro logístico de apoio à sua Distribuição através de frota própria.

O departamento comercial tem quatro veículos leigos entregues aos seus quatro comerciais que têm as suas rotas de visitas a clientes organizadas e definidas. A empresa tem ainda quatro veículos pesados e dois leigos de mercadorias encarregues de fazer a distribuição das encomendas rececionadas pelos seus comerciais e preparadas pelos seus colaboradores de armazém.

O estabelecimento Cash&Carry é composto por uma área coberta de cerca de 2.000m², com um cais de cargas e descargas de cerca de 400m², dispondo ainda de um estacionamento para os seus visitantes com cerca de sessenta lugares, sendo que quinze desses lugares têm cobertura. O terreno onde se encontra o edifício foi adquirido em 2017 pela empresa e tem uma área de 27.000m².

A sede da empresa está devidamente equipada com todos os equipamentos tecnológicos de apoio à atividade da empresa, equipamentos informáticos de apoio administrativo, de apoio às caixas de saída do seu Cash&Carry, e equipamento tecnológico para preparação de

encomendas. De salientar também todo o equipamento de armazém como empilhadores e portapaletes.

A empresa tem diariamente em stock cerca de dois a três milhões de euros em mercadoria.

Recursos Financeiros

A Nortenho tem assistido a uma evolução muito positiva do seu volume de negócios nos últimos anos. O Volume de Negócios global da empresa no ano de 2017 foi de cerca de 7 Milhões de Euros, e no ano de 2021 conseguiu ultrapassar os 16 Milhões de Euros, um crescimento de cerca de 130%, em quatro anos.

A Nortenho recorreu a capital alheio em 2017 aquando da iniciativa da compra do terreno e posterior construção do seu edifício de Cash&Carry que funciona também como sua plataforma logística e de departamentos administrativos. Até esta data a empresa vinha sustentando o seu crescimento apenas em capitais próprios. O investimento realizado em 2017/2018 foi de cerca de um milhão de euros.

4.2.4. Clientes e Fornecedores

Está discriminado no Quadro abaixo apresentado, o número de clientes ativos da Nortenho nos últimos três anos (Distribuição e Cash&Carry), bem como a taxa de crescimento anual.

Quadro 4 – Evolução do número de clientes ativos (2018-20)

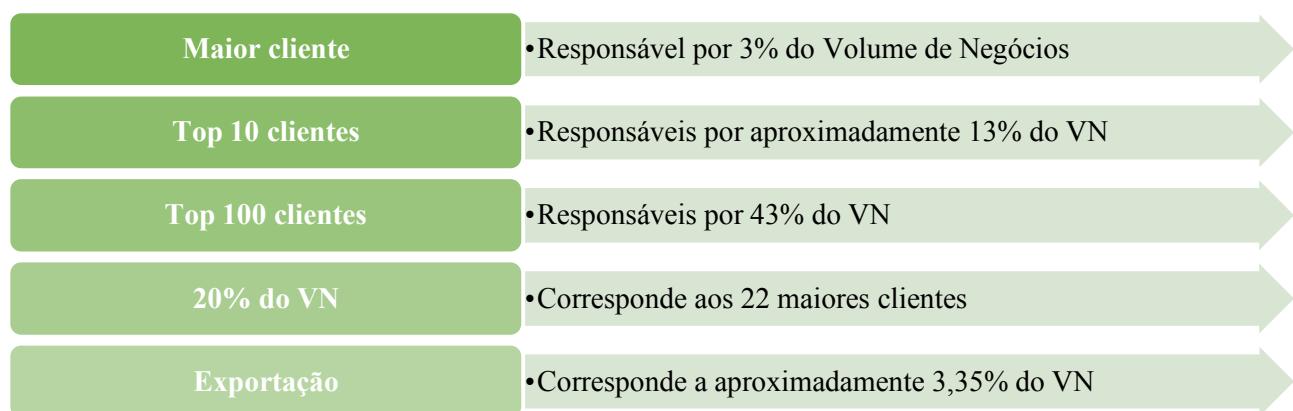
	<i>Nº de Clientes Ativos</i>	<i>Taxa de Crescimento</i>
2020	1970	8,8%
2019	1810	25,2%
2018	1446	---

A empresa conta com clientes de norte a sul do país; porém, a maior parte dos seus clientes estão concentrados num raio de cerca de 60 a 100 km em torno da empresa. Isto deve-se principalmente ao facto de a empresa ter apenas um Cash&Carry (na cidade de Torres Vedras), mas também porque é difícil para a empresa conseguir ser competitiva fora deste raio, visto que mesmo com uma distribuição e frota própria, os seus custos aumentam à medida que aumenta a distância da sua sede/centro logístico, obrigando a que esses potenciais clientes efetuam compras de quantidades elevadas para se tornar minimamente rentável todo este processo logístico.

Em 2020, o cliente com maior faturação na empresa é responsável por 3% do seu volume de negócios anual, os dez maiores clientes da empresa são responsáveis por 13% do seu volume de negócios anual. Este fator torna-se relevante em termos financeiros para a empresa assumindo que a sua dependência de clientes é bastante baixa.

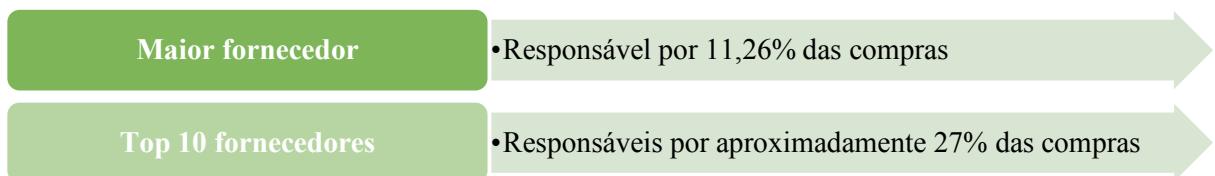
Em relação a Exportação, a empresa no ano de 2020 exportou 3,35% do seu volume de negócios, relativo apenas a quatro clientes. Em 2021, a empresa contou com oito clientes de exportação e estima-se que este mercado possa vir a ser responsável por cerca de 5% a 6% do volume de negócios da empresa em 2022.

Figura 10 – Principais indicadores de clientes



A empresa Nortenho terminou o ano de 2020 com 252 fornecedores ativos, sendo que em 2019 tinha 215 fornecedores ativos. Como maior fornecedor da empresa destaca-se o grupo UNAPOR (marcas Perdiz, Clean&Care, LimpaBem, Novo Real, Duvale, etc.), com um crescimento de compras de 13,6% em relação a 2019. Sendo responsável por 11,26% das compras da empresa Nortenho, este grupo é uma central de compras composta por vários associados armazénistas como a empresa Nortenho. Pode-se dizer que este fornecedor é um fornecedor importante para a Nortenho, é responsável por uma linha de marcas chamadas marcas brancas, uma linha económica que permite que a Nortenho e os seus clientes possam competir no mercado com soluções para marcas como “Amanhecer”, “Ultra Pro”, “Continente”, “Pingo Doce”, “Alteza”, “Up” que também são marcas brancas de outras insígnias neste caso. Em relação ao grau de dependência da Nortenho em relação a este fornecedor não podemos dizer que é elevado pois apesar de representar o maior fornecedor da empresa, caso a Nortenho deixasse de ter este fornecedor, teria de procurar no mercado outro que lhe permitisse adquirir produtos e marcas idênticas a estas, e seguramente que seria possível.

Figura 11 – Principais indicadores de fornecedores



4.2.5. Política de Comunicação

Os investimentos da empresa no seu departamento de marketing têm sido muito reduzidos, talvez por uma gestão mais conservadora até à data, por um crescimento inesperado ou mesmo por falta de uma estratégia bem definida, este departamento não tem sido merecedor de foco por parte da sua direção da empresa, apesar do pleno conhecimento de que existe essa necessidade a curto prazo.

De momento a empresa tem um website ativo, criado para a inauguração do seu estabelecimento Cash&Carry em 2018 com o visual que podemos ver mais à frente na Figura 12 (Homepage atual da Nortenho), site esse que se mantém sem qualquer modificação ou atualização desde o seu lançamento. Este website apresenta-se com uma única página onde são informados os contactos e os detalhes de localização do estabelecimento, assim como um formulário caso o visitante queira entrar em contacto com a empresa.

Muito esporadicamente a empresa apoia algumas iniciativas de associações locais que promovem eventos culturais ou eventos comemorativos.

Tirando o website, a empresa não utiliza qualquer outro canal digital. A empresa não utiliza qualquer meio da comunicação para se fazer divulgar e procurar contacto com potenciais clientes. A empresa não está presente nas redes sociais, não tendo qualquer página criada neste meio de comunicação.

4.3. Análise Externa

4.3.1. Análise PEST

Fatores Político-Legais

- Governo atual com histórico de acordos de partidos de esquerda. Tendência para legislação laboral e políticas fiscais assentes numa taxação demasiado elevada e processos burocráticos e rígidos.

- Portugal é um dos países europeus com impostos mais altos nas empresas, assim como nos impostos e taxas sobre automóveis (IUC, impostos sobre os combustíveis, etc).
- A fiscalização das atividades, nos setores alimentar e não alimentar é efetivado pela ASAE, com poderes para encerrar, temporariamente, lojas ou empresas, assim como aplicar coimas.
- A obrigatoriedade de cumprir e respeitar os Direitos dos Consumidores é um imperativo legal transversal ao sector do Comércio.
- A Segurança e Saúde no Trabalho visa garantir aos trabalhadores o desempenho das suas funções num ambiente seguro e com as condições sanitárias adequadas.
- As obrigações legais dos Responsáveis e seus subcontratantes pela Proteção de Dados, estão definidas pelo RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados).

Fatores Económicos

- Atualmente, verifica-se uma reduzida taxa de desemprego.
- Apesar da tendência de subida do salário mínimo, o salário médio do consumidor português é baixo, o que influencia diretamente (e de forma negativa) o seu poder de compra.
- Tendência recente de subida da taxa de inflação (em Portugal, mas também se revelando um fenômeno nos EUA e em alguns países da EU), com a consequente redução do poder de compra da população e com forte probabilidade de subida da taxa de juro de referência.

Fatores Sociais

- De acordo com o Censos 2021, a população residente no concelho de Torres Vedras teve um crescimento de 4,6%, relativamente a 2011.
 - Os portugueses, após a pandemia consideram que vão voltar a consumir, mas com mais moderação em relação à forma como o faziam antes da pandemia.
 - Os Portugueses aumentaram o número de compras online, devido à pandemia Covid-19. As compras físicas sofreram um decréscimo acentuado, desde o primeiro confinamento em março 2020.
 - Devido ao aparecimento da pandemia Covid-19, em 2020, o comércio de proximidade registou em Maio de 2020 um crescimento de cerca de 20% face ao período homólogo.
- (Fonte: Nielsen)

- Tendência crescente de uma maior preocupação com questões sociais e ambientais por parte dos cidadãos e das empresas.

Fatores Tecnológicos

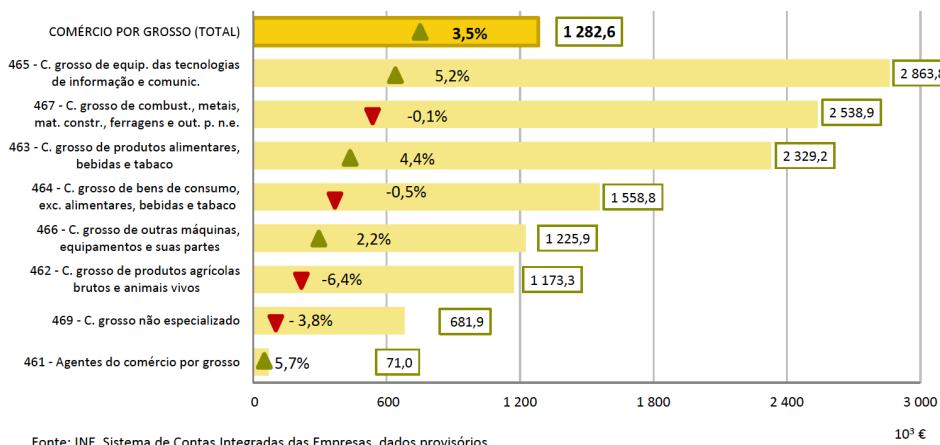
- A despesa em Investigação e Desenvolvimento no sector das empresas em proporção do PIB foi de 0,69%, distribuindo-se entre Continente e Regiões Autónomas, 0,72% e 0,16%.
- Estão disponíveis incentivos do Estado, para apoiar projetos, atividades de investigação industrial e desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos produtos, processos ou sistemas tecnológicos.
- No ano de 2020, em Portugal, houve 955 pedidos de invenção. Estes pedidos traduzem um aumento de 14,6% face ao ano de 2019.

4.3.2. Mercado e Concorrência

As atividades de comércio podem se subdividir em três atividades: “Comércio, manutenção e reparação automóvel”, “Comércio por grosso” e “Comércio a retalho”. Segundo as Estatísticas do Comércio, elaboradas pelo INE, em 2019 cerca de 49,2% do montante total de Volume de Negócios do Comércio foi gerado pelo Comércio Grossista, pertencendo 36% e 14,8% ao Comércio a retalho e ao Comércio automóvel, respetivamente.

Segundo dados relativos a 2019 publicados em Dezembro de 2020 pelo INE, as empresas dedicadas ao “Comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco” geraram em 2019 um volume de negócios de 21,0 mil milhões de euros (+5,4%) e apresentaram uma representatividade de 28,2% no setor (+0,7 p.p. face a 2018). A atividade de “Comércio por grosso de bens de consumo doméstico”, com uma movimentação de 15,2 mil milhões euros em 2018 (+1,2%), gerou 20,4% do volume de negócios do comércio grossista.

Figura 7- Volume de Negócios médio por empresa de Comércio por grosso, por grupo de atividade económica (2019)



Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas, dados provisórios

Nas figuras abaixo podemos ver o “Ranking de Empresas do setor Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco”, nos anos 2019 e 2020, elaborado pelo Dinheiro Vivo. A Nortenho Cash&Carry neste mesmo ranking ocupava a posição 41^a em 2019 e passou a ocupar a posição 25^a em 2020. O Ranking é composto atualmente por 631 empresas.

Figura 8 – Ranking de Empresas do setor Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco (2019)

Ranking	Empresa	Distrito	
	Pesquisar por nome	Procurar	
1	RECHEIO - CASH & CARRY, S.A.	Lisboa	
2	MAKRO - CASH & CARRY PORTUGAL, S.A.	Lisboa	
3	SANER - SOCIEDADE ALIMENTAR DO NORTE, S.A.	Porto	
4	SOGENAVE - SOCIEDADE GERAL DE ABASTECIMENTOS À NAVEGAÇÃO E INDÚSTRIA HOTELEIRA, S.A.	Lisboa	
5	AVILUDO - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Faro	
38	PACEPOWER INDUSTRY, LDA	Lisboa	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
39	JAIME DE CARVALHO & FILHOS, S.A.	Braga	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
40	MIRAZEITE, S.A.	Lisboa	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
41	NORTENHO - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Lisboa	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
42	PALMELALIMENTAR - ARMAZENISTA DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Setúbal	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco

Fonte: Dinheiro Vivo

Figura 9 - Ranking de Empresas do setor Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco (2020)

Ranking	Empresa	Distrito	cegada
	Pesquisar por nome	Procurar	
1	RECHEIO - CASH & CARRY, S.A.	Lisboa	
2	SANER - SOCIEDADE ALIMENTAR DO NORTE, S.A.	Porto	
3	COOPLENORTE - AQUISIÇÃO E FORNECIMENTO DE BENS E SERVIÇOS, C.R.L.	Aveiro	
4	SOGENAVE - SOCIEDADE GERAL DE ABASTECIMENTOS À NAVEGAÇÃO E INDÚSTRIA HOTELEIRA, S.A.	Lisboa	
5	MONDELEZ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Lisboa	
6	AVILUDO - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Faro	
7	ANTÓNIO TEIXEIRA LOPES & FILHOS, LDA	Porto	
22	CÁLCULO PACÍFICO, LDA	Braga	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
23	MACRO-FRIO - COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Viseu	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
24	LÍDER ATLANTIC, LDA	Lisboa	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
25	NORTENHO - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Lisboa	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
26	HENISA - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Porto	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
27	PALMELALIMENTAR - ARMAZENISTA DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Setúbal	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco

Fonte: Dinheiro Vivo

O principal concorrente da Nortenho Cash&Carry é o Recheio Cash&Carry, o qual é o líder de mercado nacional neste setor. Este operador tem 37 lojas de norte a sul do país e 2 lojas na Madeira e Açores, contando ainda com 3 plataformas de apoio aos seus clientes que privilegiam o serviço de distribuição. Esta empresa é, sem dúvida, um exemplo para a Nortenho Cash&Carry.

O Recheio Cash&Carry conta com uma loja na cidade de Torres Vedras a cerca de 5 km (8 minutos de automóvel) de distância do Cash&Carry da Nortenho. A loja de Torres Vedras do Recheio Cash&Carry é a segunda loja com maior volume de negócios do grupo, sendo a loja com maior volume de negócios a da cidade de Braga.

Comparando a loja Cash&Carry Recheio Torres Vedras com a loja Cash&Carry Nortenho, conclui-se que uma das grandes vantagens da Recheio é claramente o sortido de produtos. A loja Recheio em Torres Vedras apresenta soluções de Peixaria, Talho, Hortofrutícolas, Charcutaria, Lacticínios, Bebidas, Mercearia (PCG), Limpeza e Higiene (DPH) e PetShop, enquanto a Nortenho não consegue atualmente ter todo este sortido, oferecendo apenas produtos de Charcutaria, Lacticínios, Bebidas, Mercearia (PCG), Limpeza e Higiene (DPH) e PetShop. Com um sortido de produtos maior, a Recheio consegue atingir um maior leque de potenciais clientes, atingindo todo o canal Horeca (Restauração, Cafetaria, Pastelaria, etc.) mas também o canal de Retalho Tradicional (Mercearias e lojas de conveniência).

A Nortenho está um pouco mais limitada no sortido de produtos que oferece, com a ausência de produtos de Peixaria, Hortofrutícolas e Talho, pelo que se torna difícil atingir toda a Hotelaria e Restauração; porém, consegue oferecer algumas soluções de grande qualidade para estes mesmos clientes, mas o seu grande foco acaba por ser o canal de Retalho Tradicional, defendendo-se principalmente com a sua estratégia de *Everyday Low Price* conseguindo oferecer preços muito competitivos em relação ao Recheio Cash&Carry.

Em termos de imagem e comunicação, o Recheio Cash&Carry também tem uma ação mais presente e mais visível do que a Nortenho, fruto de toda uma maturidade de muitos anos a operar no setor de Cash&Carry. O Recheio também faz uma forte aposta em *corporate branding*.

O Quadro abaixo apresenta uma análise à comunicação atual do concorrente Recheio Cash&Carry, bem como uma comparação com a Nortenho.

Quadro 5 – Mapa resumo das ações de comunicação do Recheio e da Nortenho



Site	√	√
Facebook	X	√
Instagram	X	√
Linkedin	X	√
Whatsapp Business	X	X
Outdoors	X	√
Eventos	X	√
Folheto de loja	X	√
Folheto “clientes aderentes”	√	X
Slogan	X	√

4.4. Análise SWOT

Quadro 6 – Análise SWOT

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de mais de 25 anos no sector • Relação familiar e atenciosa com clientes • Equipa Comercial com experiência no sector (cerca de 15 anos de experiência, em média) • Logística e Distribuição com frota própria • Imagem favorável junto de instituições de crédito • Grande carteira de clientes • Elevado número de clientes fiéis • Presença em grupo de armazenistas UNAPOR (Perdiz, LimpaBem, etc) • Política de preço muito agressiva em comparação com a concorrência
----------------------	---

Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Custos elevados inerentes à distribuição da empresa • Sortido de produtos ainda menos vasto, comparativamente ao principal concorrente • Limitação de área de exposição de loja atual • Ausência de uma estratégia de comunicação organizada e planeada, assim como um Plano de Comunicação
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Possível tomada de posse de governo de direita com medidas de carga fiscal mais baixa sobre tecido empresarial • Novas tecnologias no processo de aprovisionamento • Introdução do e-commerce no comércio por grosso • Acesso a energias renováveis para diminuição de custos de armazenamento e logística • Introdução e disponibilização de sistema de “Comércio integrado” aos seus clientes, gerando maior fidelização • Crescimento do comércio de proximidade desde o surgimento da pandemia Covid-19 • Desenvolvimento de novos produtos de marca própria (alimentação saudável e veganismo).
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos da taxa de juro • Aumento da taxa de inflação • Aumento de lojas de “comércio integrado” com elevada fidelização a insígnias concorrentes (Lojas “Amanhecer”, “Meu Super”, “Aqui é Fresco”) • Aumento dos custos fixo inerentes à atividade da empresa, como o aumento do preço dos combustíveis e da energia elétrica. • Competitividade no sector exige estratégia, profissionalismo e investimento em comunicação

4.5. Estratégia de Comunicação

4.5.1. Segmento alvo e Posicionamento

Segmento alvo

O segmento alvo da Nortenho são os proprietários de empresas de comércio a retalho ou estabelecimentos de restauração e hotelaria. Pretende-se atingir um tipo de consumidor exigente, que tem em conta todas as várias características de produtos, a sua qualidade, o preço e o valor acrescentado que esse produto trará ao seu negócio. Este tipo de consumidor está frequentemente atento à variável preço durante as suas compras e tende a procurar no mercado os produtos que precisa ou possíveis produtos substitutos ao mais baixo preço possível, conseguindo assim maximizar a rentabilidade que os produtos irão fornecer ao seu negócio.

Tratando-se de um grossista, os clientes da Nortenho são empresas ou empresários em nome individual.

Posicionamento

A Nortenho segue desde a sua criação uma estratégia de posicionamento de preço. Esta estratégia tem sustentado o crescimento da empresa ao longo dos anos.

Pela experiência da Nortenho no mercado, o segmento alvo da empresa é cada vez mais atento à variável preço. Este tipo de cliente precisa de comprar a preços competitivos e é por isso que a Nortenho tem conseguido angariar cada vez mais clientes. A variável serviço e sortido de produtos também é importante e tem merecido atenção e investimento por parte da Nortenho, mas claramente que a variável preço tende a destacar-se no posicionamento da empresa.

A Nortenho pretende ser reconhecida como uma empresa dinâmica, forte, e de confiança, que investe constantemente em meios para facilitar o processo de compra dos seus clientes e procura oferecer os melhores produtos aos melhores preços, procurando ser o parceiro número 1 de cada um dos seus clientes.

Num mercado como o sector do comércio por grosso, cada vez mais competitivo pelo fator preço, existe a necessidade de encontrar novas fórmulas de diferenciação através da comunicação, e será através desta comunicação que a empresa pretende comunicar a sua estratégia, para que o cliente perceba que na Nortenho vai encontrar bons produtos, aos melhores preços. Desta forma, é pertinente uma estratégia de comunicação dinâmica e bem organizada.

4.5.2. Objetivos para 2022

Os objetivos do plano de comunicação da empresa Nortenho estão diretamente relacionados com a missão da empresa e com o seu posicionamento, conseguindo assim orientar as suas ações. Os objetivos definidos são o ponto central estratégico do plano de comunicação, sendo quantificados através das metas que a empresa se propõe alcançar.

Assim, o Quadro 7 apresenta os objetivos da Nortenho para 2022.

Quadro 7 – Objetivos para 2022

Objetivos	Indicadores (KPI's)	Meta
1) Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade espontânea • Notoriedade assistida • <i>Net promoter score</i> 	-
2) Angariar novos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de novos clientes por sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Retalho tradicional - 50 • Canal Horeca - 50 • Instituições (Lares/escolas) - 50 • Exportação - 10
3) Aumentar o volume de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de crescimento do volume de negócios 	20%
4) Aumentar os níveis de confiança e lealdade dos seus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de crescimento do número de clientes fieis 	20%
5) Melhorar relacionamento com colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos organizados dirigidos a colaboradores 	2
6) Aumentar a Responsabilidade Social e Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos organizados de responsabilidade social e ambiental 	2

4.6. Plano de Ação

4.6.1. Reformulação e melhoramento de Website

Atualmente a Nortenho tem uma página na internet ativa e online, criada em 2018 aquando da abertura do seu estabelecimento de Cash&Carry. Esta página está bastante desatualizada e incompleta, tendo apenas uma homepage onde anuncia a abertura do Cash&Carry que já se realizou há mais de três anos. Esta página é meramente informativa, onde os visitantes podem encontrar os principais contactos e endereço do Cash&Carry. Como tal, o website carece de uma forte remodelação.

Figura 12 – Homepage atual da Nortenho



Foi realizada uma pesquisa e análise de diversos websites de empresas do mesmo setor de atividade e foi realizado um esboço de como seria pretendido que fosse publicado o novo website. Procurou-se seguir o exemplo de outros concorrentes, colocando algumas inovações ou novidades no website da Nortenho.

Pretende-se que o website seja de fácil utilização e esteja disponível na versão browser e versão mobile (IOS e Android). Pretende-se que o website disponibilize a seguinte informação:

- Homepage com breve apresentação da empresa e dos serviços disponibilizados, assim como contactos rápidos para o visitante, também alguns promocionais ativos e hiperligações para promocionais mais detalhados ativos aquando da visita. A Homepage terá também algo chamativo ou que informe o visitante da facilidade e prontidão em abrir ficha de cliente e visitar a loja Cash&Carry
- Descrição da atividade da empresa, história, missão, visão e valores
- Marcas e produtos disponíveis, assim como marcas próprias exclusivas
- Condições para clientes de exportação

- Formulário de abertura de ficha de cliente, com o objetivo de agilizar o processo aquando da visita do potencial cliente ao estabelecimento Cash&Carry
- Acesso a candidaturas para equipa de colaboradores Nortenho
- Subscrição de Newsletter para acompanhamento de promoções, novos artigos ou informações e novidades.
- Promoções sazonais ativas em loja
- Opiniões de atuais clientes da empresa
- Notícias do setor do comércio a retalho
- Localização e contactos telefónicos e de email
- Formulário online para reclamações, pedidos de esclarecimento ou sugestões.
- Área reservada de cliente, com acesso a:
 - Faturas de compras
 - Conta corrente atualizada (visível e passível de download em excel)
 - Pagamento de faturas
 - Fichas técnicas de produtos
 - Pedidos de orçamentos

Nas figuras abaixo está ilustrado o aspeto visual pretendido para o website, com um exemplo de algumas páginas.

Figura 8 – Novo Website - Homepage

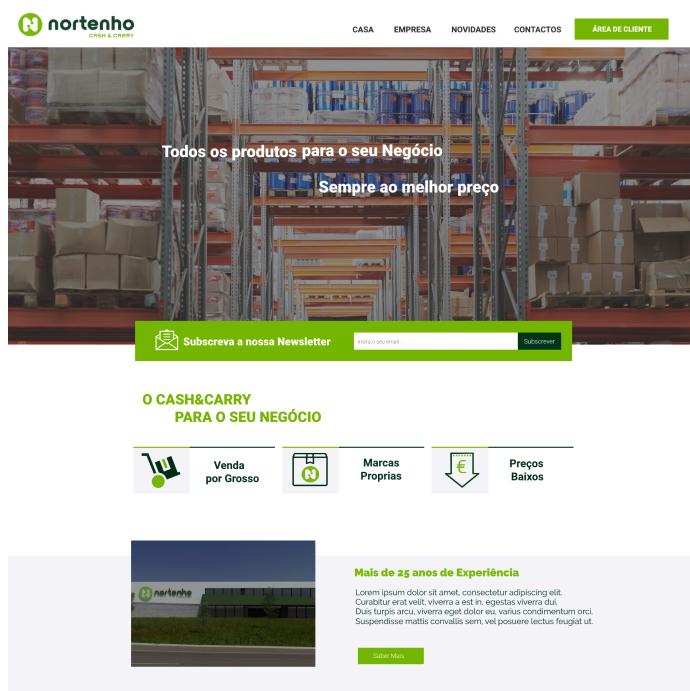


Figura 9 – Novo Website – Página sobre categorias de produtos



PORQUÊ ESCOLHER-NOS



Figura 10 – Novo Website – Página com testemunhos de clientes



ÚTIMAS NOVIDADES



4.6.2. Sinalética Direcional Publicitária

A Sinalética Direcional na cidade é uma das ações pretendidas a implementar no curto prazo. Foi feita uma pesquisa de onde se retirou a informação de que a Câmara Municipal de Torres Vedras entregou a concessão da sinalética direcional em início de 2019 à empresa ExtraDireccional.

A sinalização direcional facilita muito a circulação, tanto de motoristas como de clientes ou potenciais clientes, assim como de fornecedores. Esta sinalização facilita e melhora a qualidade da visita do cliente, conseguindo-se evitar perdas de tempo ou frustração.

Foi feito o contacto com a empresa concessionária e feito o levantamento dos pontos/postes onde seria possível a introdução de sinalética fazendo referência à Nortenho, direcionando o visualizador para o estabelecimento.

O objetivo será fazer a implementação em cerca de 8 postes na cidade, que estão localizados desde as duas entradas principais da cidade pela via da autoestrada A8, até ao estabelecimento Cash&Carry da Nortenho.

Figura 11 – Exemplo da sinalética direcional a colocar na cidade de Torres Vedras



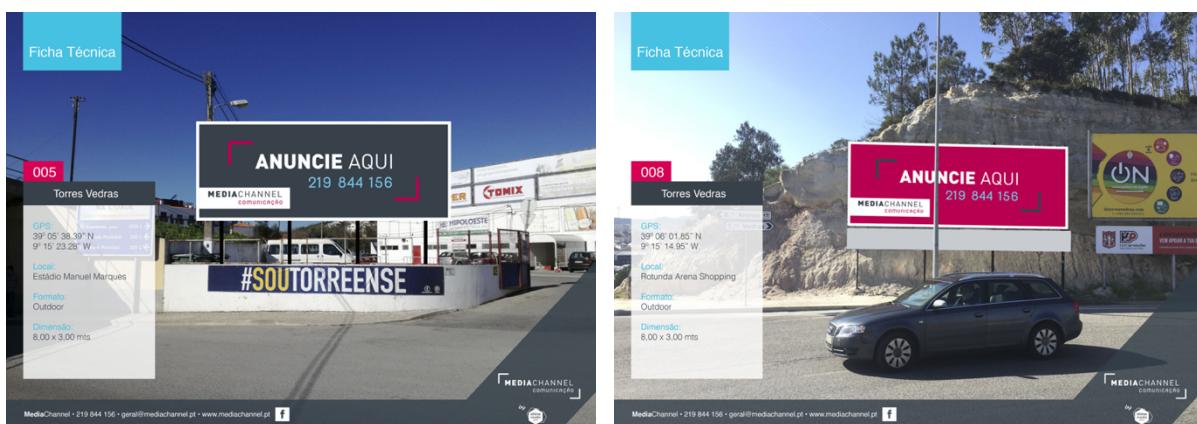
4.6.3. Outdoors Publicitários

Os Outdoors Publicitários vão ser mais uma das ações presentes no plano de ação do plano de comunicação da empresa. Inicialmente, e num primeiro ano, a presença estará presente em apenas dois outdoors estrategicamente escolhidos. Estes dois outdoors estarão presentes na cidade de Torres Vedras, junto das entradas/saídas da cidade próximas dos acessos à Autoestrada A8.

Este meio foi escolhido não apenas para divulgar a marca, mas também para conseguir um reforço da sua notoriedade, ou seja, para corporate branding. Em 2022, não se pretende utilizar estes outdoors para ações sobre promoções ou artigos em destaque.

Simplicidade e clareza serão requisitos centrais dos outdoors da Nortenho. Os outdoors irão conter o logo da marca, e a denominação “Cash&Carry”, que só por si é bastante esclarecedora da área de negócio da empresa. O website também estará presente e também alguma indicação da localização do estabelecimento (por exemplo “a 2min”). Encontrando-se os outdoors num local de passagem, pretende-se que a mensagem seja eficiente, de fácil e rápida leitura e facilmente memorizável.

Figura 12 – Localização dos outdoors publicitários



4.6.4. Criação de WhatsApp Empresarial

A criação de uma WhatsApp empresarial para a Nortenho Cash&Carry é mais uma das ações deste plano. Esta conta empresarial de WhatsApp é ligeiramente recente, mas já é implementada pelo menos por um Cash&Carry nacional, o que despertou o interesse da Nortenho em desenvolver a sua conta para este canal.

A aplicação permite interagir facilmente com clientes, destacar produtos e serviços e responder a perguntas. É possível utilizar ferramentas especiais para automatizar, ordenar e responder rapidamente às mensagens. É possível criar um perfil da empresa com informações úteis para os clientes, como o endereço, a descrição, o endereço de e-mail e o website da empresa.

Os objetivos da implementação desta ação são principalmente agilizar contactos e permitir respostas rápidas às dúvidas dos clientes e potenciais clientes. Desta maneira, qualquer dúvida que o cliente tenha, seja com o preço ou com o stock existente de algum produto, ou alguma questão de preço para uma compra de uma quantidade fora do normal, pode obter uma resposta rápida.

Esta ação será uma mais valia para ambas as partes. Por um lado, a Nortenho passa a ter mais um canal onde promover os seus produtos, promover os seus promocionais e promover algumas novidades de produtos ou serviços. Por outro lado, os clientes vão ter a Nortenho “mais próxima de si”, através de uma interação muito ágil com a empresa.

Nas figuras seguintes apresentam-se alguns exemplos do que é pretendido com a implementação desta ação.

Figura 13 – Exemplo 1 de Ação WhatsApp empresarial

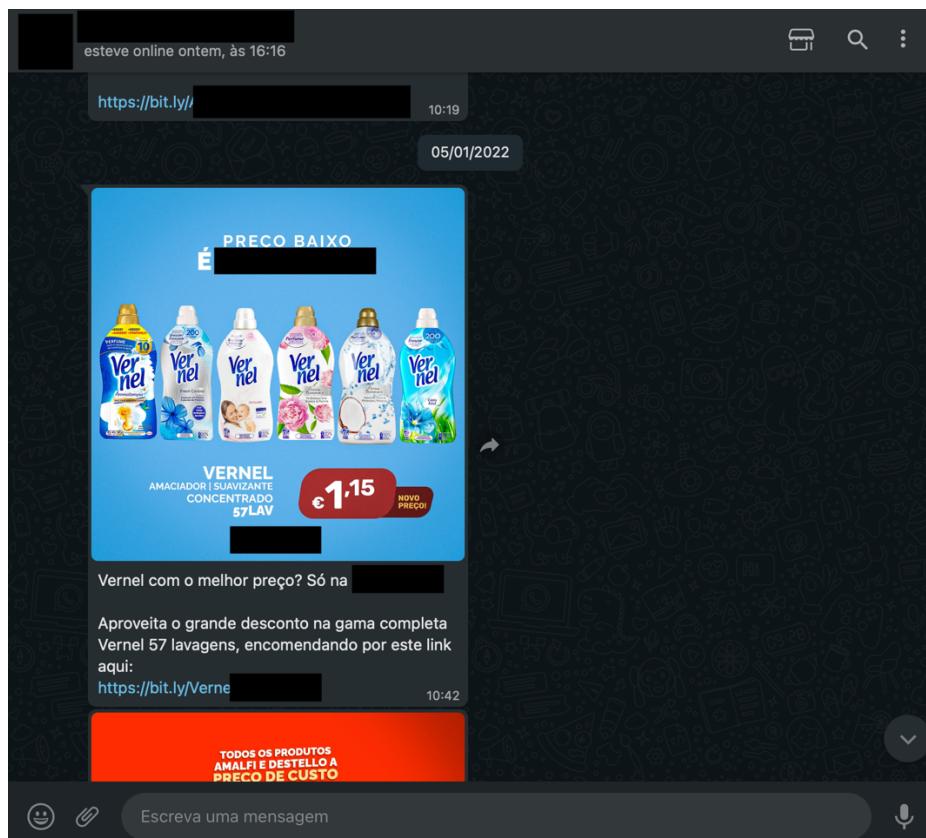
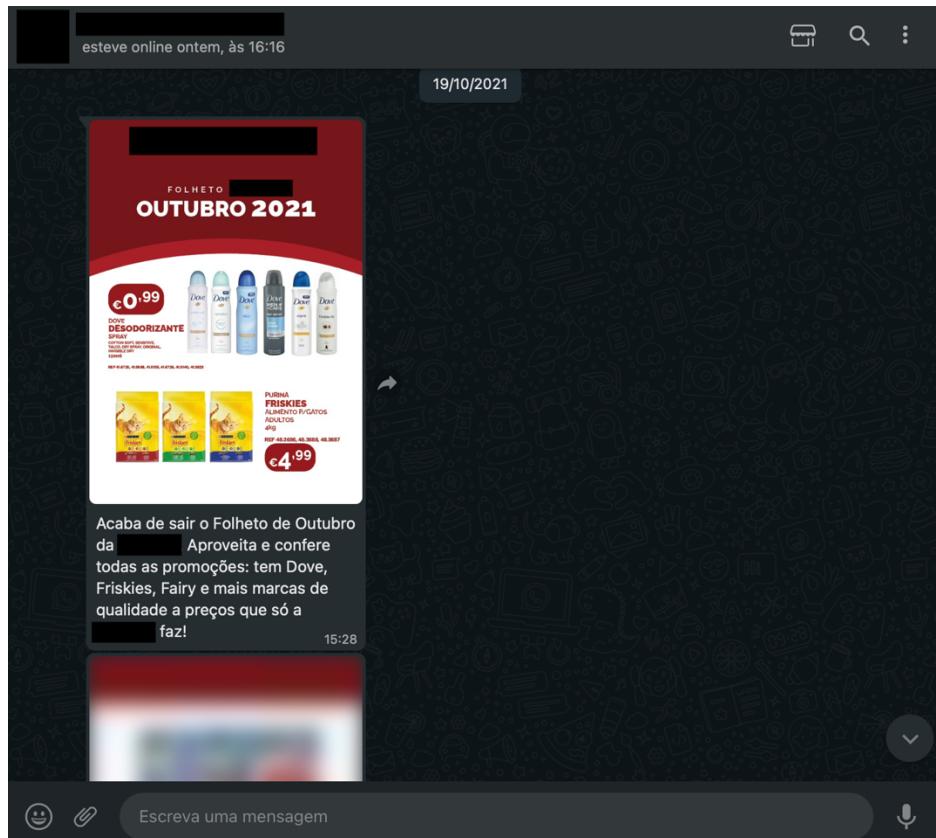


Figura 14 – Exemplo 2 de Ação WhatsApp Empresarial



4.6.5. Folheto Semanal de Loja

A ação de implementação do Folheto Semanal de loja é uma ação que já vem sido sugerida por um número considerável de clientes que considera esta uma ação importante, referindo até que grande parte dos Cash&Carry's e parceiros de distribuição que conhecem já têm esta ação implementada.

Este folheto terá a designação de “Destques da Semana”. Este nome foi escolhido por ser bastante polivalente. Pretende-se com este nome realizar campanhas sazonais para épocas festivas, como por exemplo os “Destques de Natal”, os “Destques de Verão”, os “Destques da Páscoa”, passando uma imagem de atividade e dinamismo perante os clientes, evitando que este folheto semanal se torne algo monótono, incentivando o cliente a procurar estas campanhas e criar o hábito de semanalmente consultar estes promocionais, que trarão vantagem para o seu negócio por incluírem produtos com um preço mais baixo que o habitual e também será vantajoso para a Nortenho pois será uma maneira de conseguir escoar mais stock de algum artigo ou de impulsionar vendas em algum artigos que seja do interesse da empresa.

Esta ação será comunicada em loja com impressão de alguns exemplares em A4 ou A5, sendo também impresso em A0 um exemplar para colocar na entrada de loja. Pretende-se

também divulgar nas redes sociais, no website e enviar pela conta WhatsApp da empresa e para os emails dos clientes que assim o autorizem.

Figura 15 – Exemplo de ação folheto semanal de loja



4.6.6. Folheto Quinzenal de clientes “Aqui Poupa!”

Esta ação já se encontra implementada há cerca de 4 anos pela Nortenho, tendo vindo a sofrer algumas atualizações e melhorias.

Este folheto não tem qualquer custo para o cliente da Nortenho e é direcionado para as lojas de conveniência/mini-mercados, onde o cliente tem a opção de afixar o folheto. A Nortenho coloca os preços finais para o comerciante praticar junto dos seus clientes, tendo a periodicidade quinzenal.

Foi decidido continuar com este folheto em 2022, pois o mesmo tem reunido imenso sucesso junto dos clientes e gerado rentabilidade à Nortenho. No entanto, pretende-se fazer personalizar o folheto para cada cliente, colocando em cada folheto o logo ou nome do seu estabelecimento (por exemplo, colocar no folheto o logo do “Mini-mercado do Sr. Oscar”). A Nortenho ao fazer esta personalização a cada cliente pretende também algum compromisso da parte do cliente no sentido de comprar todos os produtos do folheto em vigor, na quantidade mínima de compra estipulada pela Nortenho.

Figura 16 – Exemplo de ação folheto quinzenal de clientes “Aqui Poupa”



4.6.7. Criação de Slogan

Até ao momento, a Nortenho não usou qualquer slogan. Considera-se importante a criação de um slogan para a marca, por forma a melhorar a sua notoriedade e reconhecimento. Pretende-se com a criação deste Slogan, criar uma frase capaz de gerar uma associação mental à marca Nortenho, que o cliente se lembre facilmente da frase e que a identifique à empresa.

Assim, o Slogan escolhido a implementar na Nortenho será “Preços incrivelmente baixos”.

Esta será uma frase de impacto, que irá funcionar como uma oportunidade de demonstrar o posicionamento empresa e como esta se destaca da concorrência. É pretendido com este Slogan criar também uma imagem de confiança, fiabilidade, credibilidade e profissionalismo.

É pretendido que o cliente e potenciais clientes, não tenham dúvidas que a Nortenho é o parceiro ideal para o sucesso do seu negócio, e que os clientes sintam que podem ser mais competitivos do que as grandes superfícies comerciais, e que acima de tudo é possível criar e dinamizar um comércio de proximidade muito competitivo e de valor acrescentado para o consumidor final. É com esta mensagem de dinamismo e confiança que a Nortenho pretende

influenciar os seus clientes para que estes possam rechear os seus estabelecimentos de produtos de qualidade e de valor acrescentado comprando na Nortenho.

Este slogan inicialmente será apresentado apenas no estabelecimento Cash&Carry, irá estar colocado com um lettering apelativo na zona de saída para as caixas de registo de artigos. Este local foi escolhido por ser a zona onde o cliente tendencialmente passará um tempo mais calmo, mais observador e mais atento a detalhes, procurando neste momento puxar a sua atenção para esta frase impactante.

Podemos ver na figura 17 um protótipo da ideia proposta, e também na figura 18 como se pretende que fique implementado (com um exemplo do estabelecimento Recheio Cash&Carry). Ainda na figura 19, conseguimos ver outra fotografia do interior da loja da Nortenho Cash&Carry de outra perspetiva onde observamos a zona onde vai ser implementado o *lettering* do slogan.

Figura 17 – Exemplo de ação de implementação de lettering de slogan em loja



Figura 18 – Exemplo1 de Interior de loja concorrente



Figura 19 – Exemplo 2 de interior de Loja Nortenho Cash&Carry



4.6.8. Criação de Cartão Cliente

Este Cartão Cliente funciona como grande parte dos outros cartões de Cash&Carry concorrentes, sendo uma prática habitual por parte destes estabelecimentos. Funciona como um cartão exclusivo que dá acesso à loja Nortenho Cash&Carry, onde só pode entrar quem tem cartão cliente, e para ter cartão cliente tem que abrir ficha de cliente e ter atividade empresarial aberta.

Pretende-se com esta ação criar mais uma forma de interação e relacionamento com o cliente Nortenho, sendo também mais uma forma de criar reconhecimento e confiança pela marca.

Esta ação pretende também de certa forma proteger o cliente Nortenho. Este cartão já tem vindo a ser sugerido por alguns clientes que têm mostrado alguma indignação com o facto de qualquer pessoa conseguir ter acesso facilitado ao Cash&Carry. Atualmente qualquer visitante do Cash&Carry apenas tem que dar o seu registo aquando da saída e faturação da mercadoria que irá levar no momento em que os produtos são registados na Caixa de saída/registo.

A indignação de alguns clientes vem do facto do fácil acesso de qualquer visitante aos preços a que os clientes Nortenho compram os produtos, ou seja, o comerciante mostra-se indignado por um cliente seu conseguir através do acesso aos preços de custo dos artigos perceber as margens que este pratica.

Desta forma os clientes com ficha aberta terão acesso a até três exemplares gratuitos de cartão cliente e caso não se façam apresentar do cartão aquando da visita ao Cash&Carry, terão

que se dirigir ao balcão de atendimento e explicar o sucedido para que sejam abertas as cancelas da entrada de loja de modo manual.

Outro dos objetivos da criação deste Cartão Cliente é a criação de um sentimento de pertença à rede Nortenho e de exclusividade por parte do cliente, ou seja, pretende despertar o sentimento de que o cliente faz realmente parte da empresa e se sente exclusivo, pois não é qualquer pessoa que tem a possibilidade de ter o cartão de cliente, daí a referência do cartão “Para Profissionais”.

Adicionalmente, a criação do Cartão Cliente da Nortenho reforça o reconhecimento da identidade da empresa como um grossista para o comércio tradicional.

Figura 20 – Protótipo de Cartão Cliente Nortenho Cash&Carry



4.6.9. Criação de páginas nas redes sociais

O objetivo da criação desta ação prende-se com o alcance enorme das ferramentas de redes sociais associado ao custo de manutenção destas mesmas redes sociais, que é bastante baixo.

Atualmente grande parte dos concorrentes e empresas do mesmo sector da Nortenho já estão presentes em redes sociais, a maior parte apenas com conta no Facebook; porém, alguns concorrentes também têm conta criada nas redes sociais Instagram e Linkedin.

Estas redes sociais permitem inúmeras possibilidades de comunicação e interação entre o cliente ou potencial cliente e a Nortenho. Nestas três redes sociais encontramos a possibilidade de criar eventos, de publicar, partilhar e promover conteúdos que possam ser do interesse da empresa em partilhar com os seus seguidores.

O objetivo para 2022 será a criação da conta de empresa nestas redes sociais para que o cliente saiba que a empresa está presente nestes meios e que pode de qualquer maneira entrar em contacto com a mesma por este canal, bem como a publicação e partilha de conteúdos. Esta ação irá requerer também alguma formação por parte da Nortenho, para que o colaborador

responsável pelo atendimento nestas redes sociais esteja preparado para o efeito e saiba como agir em cada situação, seja ela de uma crítica ou de uma sugestão por parte do cliente.

Futuramente a empresa deverá explorar os anúncios pagos e outras formas de tirar maior rentabilidade destas redes.

Figura 21 –Logo das redes sociais onde a Nortenho pretende estar presente



4.6.10. Reformulação do interior da Loja

Pretende-se nesta ação fazer algumas remodelações no interior da Loja Nortenho Cash&Carry, com o objetivo de criar um ambiente mais moderno, mais *clean* e mais organizado, retirando um pouco o aspeto de armazém tradicional, fazer algumas transformações que levem a loja a ter características mais semelhantes a uma grande superfície comercial cuidada. Estas ações de remodelações de loja para um aspeto mais limpo e menos tradicional já têm sido postas em prática por outros *players* do mercado. Estão ilustradas nas figuras abaixo exemplos do interior da loja atual e também alguns exemplos de como se pretende que fiquem algumas zonas específicas.

Figura 22 –Interior de loja concorrente



Figura 23 –Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry



Na Figura 22 podemos ver o que se pretende colocar nos topos da loja Nortenho Cash&Carry. O objetivo é retirar as placas publicitárias existentes e revestir de cima a baixo os topos com as cores da Nortenho. Na figura 23 podemos ver os topos atuais da loja Nortenho Cash&Carry.

Ainda na Figura 22 podemos ver os placards onde a empresa concorrente coloca a informação sobre o conteúdo de cada corredor. É pretendido também optar por placards pendurados no teto do edifício em troca dos placards atuais que podemos ver na figura 23 em que estes estão colocados nos topos promocionais, onde são pouco perceptíveis (pelo reduzida dimensão, tamanho reduzido da letra e localização difícil de leitura para quem circula no corredor à procura do local específico de determinado produto).

Figura 24 –Interior de loja concorrente



Figura 25 –Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry



Podemos observar na Figura 24 o que se pretende implementar na loja Nortenho Cash&Carry em termos de barras luminosas nas prateleiras, um pouco acima da altura das pessoas. Ou seja, irão ser colocadas barras luminosas nas prateleiras, que farão com que aquando da passagem do cliente junto das prateleiras este se foque apenas nas prateleiras e nos produtos expostos e não no produto que está por cima (que normalmente são produtos armazenados em stock, sem organização específica, e que não é do interesse da empresa despertar a atenção do cliente para estes stock de armazenagem). Na figura 25 podemos observar as prateleiras atuais do interior da loja Nortenho Cash&Carry sem as luzes que se pretendem implementar.

Figura 26 – Interior de loja concorrente



Figura 27 – Interior atual da Loja Nortenho Cash&Carry



Podemos observar na figura 26 a zona de congelados de uma loja concorrente, onde podemos ver o que é pretendido implementar na loja Nortenho Cash&Carry. Assim, pretende-se implementar um *lettering* apelativo que podemos ver no fundo desta figura 26 que está a identificar a zona em questão e a categoria de produtos aí presentes. Pretende-se também colocar letterings luminosos nas arcas, indicando a tipologia de produtos que está em cada arca, para o que o cliente possa com facilidade dirigir-se à zona dos produtos que precisa. Na figura 27 podemos ver a zona de congelados atual da loja Nortenho Cash&Carry.

Pretende-se implementar em toda a loja Nortenho Cash&Carry estes *lettering* que informam o cliente sobre a zona ou secção específica onde se encontra (na garrafeira, na zona de *Petfood*, etc.).

4.6.11. Criação de Eventos internos de Responsabilidade social e ambiental

Pretende-se criar dois eventos anuais destinados aos colaboradores, um deles apenas para colaboradores e outro para colaboradores e respetivas famílias.

Estas ações de comunicação interna têm como grande objetivo integrar os colaboradores e alinhá-los com os valores e causas da empresa, assim como promover a comunicação interna e fomentar a responsabilidade social e ambiental da empresa e dos seus colaboradores.

O primeiro evento consistirá numa manhã de recolha de lixo em praias da Zona de Santa Cruz, seguido de um almoço no pinhal da localidade de Casalinhos de Alfaiata, onde existe a possibilidade de alugar um anexo neste pinhal com condições para receber e preparar a refeição para o grupo de colaboradores e suas famílias. No final do evento haverá espaço para preparação de uma fotografia de grupo para mais tarde oferecer a cada colaborador.

O segundo evento consistirá numa caminhada pela Serra de Montejunto, seguido de plantação de árvores nesta mesma Serra. Este evento contará também com a interação de clientes, pois será promovida uma campanha em loja, a cada 1000€ em compras será plantada uma árvore neste mesmo dia. Este segundo evento será promovido também em loja, para que os clientes tenham conhecimento desta atividade. Durante o evento irão ser feitos vídeos e fotografias para mais tarde publicar nas redes sociais.

4.7. Orçamento

Sendo 2022 o primeiro ano em que a Nortenho tem um plano de comunicação, será desenhado um orçamento que permita a implementação das ações propostas. Para tal, foram consultados vários fornecedores. Com base nos cadernos de encargos desenhados, os fornecedores apresentaram as suas propostas, as quais constam do Quadro 8.

Futuramente e a longo prazo, pretende-se que a empresa consiga definir todos os anos uma percentagem das vendas a investir em comunicação, para desta forma conseguir um crescimento gradual e sustentado do seu volume de negócios, aumento de quota de mercado, notoriedade, bem como atingir os objetivos que venham a ser definidos num plano estratégico a ser desenhado e nos respetivos planos operacionais anuais.

No quadro 8 podemos ver o custo detalhado associado a cada ação, e o Quadro 9 apresenta um mapa resumo do custo total por ação e também o custo total de implementação deste Plano de Comunicação.

Quadro 8 – Custos detalhados por ação

1) Reformulação e melhoramento de Website
<ul style="list-style-type: none">• Criação de website = 10000€• Custo Total = 10000€
2) Sinalética Direcional Publicitária
<ul style="list-style-type: none">• Aluguer (contrato mínimo de 12meses) = 38,50€/mês• Produção/instalação = 60€/sinalética• Custo Total = 4176€/ano
3) Outdoors Publicitários
<ul style="list-style-type: none">• Aluguer mensal de outdoor de 8,00 x 3,00 mts iluminado (6 horas diárias) – 550,00€/mês• Produção e instalação em lona – 300,00€ (Oferta)• Custo Total = 13200€/ano
4) Criação de WhatsApp Empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Esta ação apenas terá custo de tempo de criação e manutenção da conta por parte de algum colaborador da empresa
5) Folheto Semanal de Loja
<ul style="list-style-type: none">• Impressão de 300 exemplares A4 por semana - 0,015€/impressão• Impressão de 1 exemplar A0 por semana = 20€/impressão• Custo Total = 234€+1040€ = 1274€/ano
6) Folheto Quinzenal de clientes “Aqui Poupa”
<ul style="list-style-type: none">• Impressão de 300 exemplares A3 por semana - 0,02/impressão• Custo Total = 312€/ano
7) Criação de Slogan
<ul style="list-style-type: none">• Produção e implementação de lettering do slogan em material específico para o efeito = 1000€
8) Criação de Cartão Cliente
<ul style="list-style-type: none">• Custo de aquisição de impressora a laser de cartões = 1250€• Custo de aquisição de 1000 cartões para impressão = 500€• Custo Total = 1750€
9) Criação de páginas nas redes sociais
<ul style="list-style-type: none">• Esta ação apenas terá o custo de tempo de criação e manutenção da conta por parte de algum colaborador da empresa
10) Reformulação do interior da Loja
<ul style="list-style-type: none">• Reformulação de topes promocionais = 2000€• Barras com iluminação em topo de prateleiras = 2500€• Identificação de cada secção com lettering = 1500€• Custo Total = 6000€
11) Criação de eventos internos de Responsabilidade social e ambiental
<ul style="list-style-type: none">• Custo para organização de refeições para o evento = 500€• Custo de aluguer de espaço para o evento = 100€• Custo de aquisição de árvores para plantação = 500€• Custo de fotografo para os dois eventos = 150€/evento• Custo Total = 1400€

Quadro 9 – Custos total do plano de ação

<i>Ação</i>	<i>Orçamento/Ação</i>
1) Reformulação e melhoramento de Website	10000€
2) Sinalética Direcional Publicitária	4176€
3) Outdoors Publicitários	13200€
4) Criação de WhatsApp Empresarial	-
5) Folheto Semanal de Loja	1274€
6) Folheto Quinzenal de clientes “Aqui Poupa”	312€
7) Criação de Slogan	350€
8) Criação de Cartão Cliente	1250€
9) Criação de páginas nas redes sociais	-
10) Reformulação do interior da loja	6000€
11) Criação de eventos internos de responsabilidade social e ambiental	1400€
TOTAL	37 962€

4.8. Controlo e Avaliação

No seguimento da estratégia delineada durante o plano, é necessário que as medidas de avaliação e controlo estejam de acordo com os objetivos e estratégias definidas no plano de comunicação.

De acordo com a informação apresentada no Quadro 7, cada objetivo terá um ou vários indicadores associados, de modo a ser feito um controlo e avaliação mais eficaz e real das ações propostas.

Os indicadores serão exportados grande parte, do software de gestão da Nortenho. Alguns indicadores mais específicos como a notoriedade espontânea, notoriedade assistida e o *net promoter score* serão medidos através de inquéritos por questionário junto do público-alvo da Nortenho. Estes questionários serão essenciais para medir a notoriedade e o reconhecimento da marca, medir o desempenho das ações de sinalética e outdoors publicitários, bem como o impacto da criação do slogan. Serão também aplicados questionários aos trabalhadores para medir o impacto das ações de comunicação internas do presente plano.

É pretendido com este controlo e avaliação, acompanhar o desempenho da implementação do plano e realizar ajustes mediante os resultados obtidos. Estes desempenho e evolução será

avaliado e corrigido através de reuniões mensais entre a administração e o colaborador/equipa responsável pela implementação do plano de ação.

5. CONCLUSÃO

A Nortenho é uma empresa portuguesa, de gestão familiar, dedicada ao comércio por grosso com cerca de 25 anos de experiência neste mercado.

Em 2018 a empresa realizou um grande investimento na criação do seu estabelecimento de Cash & Carry localizado no concelho de Torres Vedras. Este investimento permitiu um grande aumento no número de clientes ativos da empresa e consequente crescimento em cerca de 130% do seu volume de faturação nos últimos 4 anos.

Até ao momento, a empresa tem desenvolvido a sua política de comunicação de forma informal e sem um planeamento para o efeito. Neste cenário de grande crescimento, torna-se crucial que a comunicação da Nortenho resulte de um processo de reflexão e planeamento e que siga as melhores práticas de mercado, dai a criação do presente plano de comunicação.

Este projeto iniciou-se com uma revisão de literatura sobre estas três temáticas, comunicação, marketing e comunicação integrada de marketing. Depois de uma recolha de dados junto da empresa Nortenho foi possível elaborar uma análise interna da mesma. Foi também realizada uma análise externa (macro, de mercado e da concorrência, clientes e fornecedores) e uma análise SWOT.

Tendo por base todas as análises realizadas e depois de feito um benchmarking sobre a política de comunicação atual de *players* concorrentes, foram delineados os objetivos para o plano de comunicação, sendo eles: aumento da notoriedade e reconhecimento da marca, angariação de novos clientes, aumento do volume de negócios, aumento dos níveis de confiança e lealdade dos seus clientes, melhorar relacionamento com colaboradores e aumentar a responsabilidade social e ambiental. Tendo em conta os objetivos delineados foi criado um plano de onze ações a implementar, perfazendo um orçamento total de 37.962€ para o ano de 2022.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akers, H. (2012). The Steps in Developing an Integrated Marketing Communication Plan.
- Ang, L. (2014). Principles of Integrated Marketing Communications. New York: Cambridge University Press.
- Clow, K., & Baack, D. (2010). Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications (4th ed.), New Jersey: Prentice-Hall
- Henley, T. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: Developing and integrated marketing communications strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.
- Hutchins, J. A. (2009). Integrated Marketing Communications Plan Outline. Retrieved Junho 20, 2016, from Hutchins, et al.:
- Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Comércio : 2019. Lisboa : INE, 2020. Disponível na www: <url:<https://www.ine.pt/xurl/pub/133604>>. ISSN 2182-0147. ISBN 978-989-25-0547-3
- Jann, P. (2007). A blueprint for successful Marketing. *Automatic Merchandiser*. 40 (10), 28-30.
- Katrandjiev, H. I. (2000). Some Aspects of Measuring Integrated Marketing Communication. Sofia, Bulgaria: Economics of Organization.
- Kotler, P. (1998). Administração de Marketing, 5^a Ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K., (2012). Marketing Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Principles of Marketing (14^a edição ed.). Chicago: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Administração de Marketing. chicago: Pearson Pretice Hall.
- Kotler, Philip (1996), Principles of Marketing, London, Prentice-Hall;
- Kotler, Philip (2008), Marketing para o Século XXI, Lisboa, Editorial Presença;
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (1998), Princípios de Marketing, Rio de Janeiro, Editora Prentice- Hall do Brasil, Ltda.
- Kunsch, M. M. (2002). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus.
- Percy, L. (2008). Strategic Integrated Marketing Communication (1^aed.). Oxford: Elsevier Inc.
- Proença, J. F. (2008), Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses, Lisboa: Escolar Editora.

- Rasquilha, L. (2007). Objetivos de Comunicação – Enquadramento. Markcomms. Acedido em Janeiro 21, 2021, em <http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2007/02/objectivos-de-comunicao-enquadramento.html>
- Rasquilha, Luís; Caetano, Joaquim (2010), Gestão de Marketing, Lisboa, Escolar Editora;
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. (2000). Communicating Globally. Boston: McGraw-Hill.
- Schultz, D., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26. doi:10.1080/135272698345852
- Scott, David Meerman (2008), As novas regras de Marketing e Relações Públicas, Porto, Porto Editora;
- Shimp, T. A. (2002). Propaganda e Promoção: Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gon alves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5, 224.
- Tavares, R. S., Tavares, C. M., & Limongi-França, A. C. (2005). A Importância do planeamento da Comunicação no processo de uma comunicação.
- Torres, H. (2011). PME: O Plano de Marketing Empresarial. Porto: Edições Afrontamento.
- Vasconcelos, L. R. (2009). Manual de Sobrevivência das Organizações do Século XXI. Obtido em Janeiro 21, 2021, em https://books.google.pt/books?id=_GG0F_KutOsC&printsec=frontcover&hl=pt&PT#v=onepage&q&f=false
- Weber, M. H. (2009). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.
- Wood, M. B. (2007). The Marketing Plan Handbook 3^a Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.