



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2020**

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração da Universidade de Aveiro

**Karyna  
Kozitska**

## **MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: CASO HELITENE**





**Karyna  
Kozitska**

## **MARKETING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: CASO HELITENE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Valentina Chkoniya, Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou e acreditou no meu sucesso.

## **o júri**

presidente

Prof. Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa  
professora adjunta, Universidade de Aveiro

Doutor Marcos Ferreira Santos  
professor adjunto, Universidad de La Sabana

Doutora Valentina Chkoniya  
professora adjunta convidada, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Nesta etapa tão importante, tanto a nível pessoal como profissional, gostava de agradecer a todos que fizeram parte do meu percurso e que me ajudaram a tornar na pessoa que eu sou hoje.

À minha mãe, que sempre me incentivou a procurar o meu caminho, que me levou ao marketing. Ao meu pai, pela sua serenidade e pela sua capacidade de encontrar pontos de vista alternativos. À minha irmã, cuja inocência e amor nunca me deixaram desistir. A toda a minha família, pelo apoio durante estes cinco anos - um eterno obrigado.

Aos meus amigos, que me acompanharam neste processo e foram um apoio imprescindível. À Lia e à Carolina – as minhas melhores companheiras nesta viagem – pelas conversas, pequenos-almoços, passeios e conselhos.

À minha orientadora, professora Valentina, por ser clara, direta e concisa, por puxar por mim, pela sua motivação nos momentos difíceis e por me mostrar um rumo quando estava perdida.

À equipa da Helitene, por me acolher tão bem e por me proporcionar todas as ferramentas necessárias para o bom funcionamento do estágio. Mais especificamente, gostaria de agradecer ao dr. João Pedro Ribeiro, pelo seu profissionalismo, pela sua dedicação e toda a disponibilidade mostrada em contribuir para o meu sucesso académico. À Eng.<sup>a</sup> Graça, à Jéssica e à Marina que tornaram os meus dias na empresa mais coloridos.

## palavras-chave

Marketing, estratégias de crescimento, matriz Ansoff, marketing B2B.

## resumo

No contexto de uma constante mudança e evolução, o marketing sempre foi uma ferramenta fundamental para acompanhar as alterações dos mercados, de forma a promover a adaptação das estratégias às novas condições das empresas.

O presente relatório do estágio tem como foco o crescimento da Helitene – Indústria de Plásticos, Lda., localizada em Aveiro, via implementação das estratégias do marketing. O processo descrito tem por base a aplicação da matriz Ansoff ao mercado *Business-to-Business* e a elaboração dos planos estratégico, tático e operacional, com a implementação de ações concretas para atingir cada uma das estratégias.

As atividades relativas à “Penetração de mercado” abrangem a criação de uma identidade da marca, a elaboração de materiais promocionais e a uniformização da comunicação. No que toca o “Desenvolvimento de mercado”, estas focam-se muito na análise da presença da Helitene no mercado nacional e da participação nas feiras, como uma forma de chegar aos novos clientes. Para o “Desenvolvimento de produto” recorreu-se a um estudo de mercado, com o intuito de diversificação da oferta das mangueiras do jardim da empresa, através da conceção de uma nova. Com a finalidade de se tornar um parceiro amigo do ambiente, também foi desenhada uma nova embalagem, mais sustentável. Adicionalmente, este trabalho inclui um capítulo dedicado ao marketing interno, devido a importância dos colaboradores para o bom funcionamento de uma organização e para o cumprimento dos seus objetivos.

Os resultados deste relatório, para além de darem exemplos concretos de implementação da estratégia de crescimento via marketing numa pequena e média empresa no ramo de indústria de plásticos, também demonstram que o marketing é uma área estratégica impulsionadora da inovação e do crescimento.

**Keywords**

Marketing, growth strategy, Ansoff matrix, marketing B2B.

**Abstract**

In the context of constant innovation and evolution, marketing has always been a fundamental tool to follow market changes, in order to help companies to adapt their strategies to the new conditions.

This internship report aims to outline the growth of Helitene - Indústria de Plásticos, Lda., located in Aveiro, through the implementation of marketing strategies. This process is based on the application of the Ansoff matrix to the Business-to-Business market and the elaboration of strategic, tactical and operational plans with the implementation of the concrete actions to be taken to achieve each of the strategies.

Thereby, “Market penetration” activities comprehend a brand identity creation, the development of promotional materials and the implementation of integrated communication. “Market development” is mainly focused on the analysis of Helitene's presence in the national market and its participation in fairs, as a way of reaching new customers. A market study is used for “Product development” to diversify the company's garden hoses offer by creation of a new one. Finally, to become an environmentally friendly partner, a new, more sustainable packaging is designed. Additionally, this report includes a chapter about internal marketing due to the importance of employees to maintain an organization working properly and to reach its goals.

The results of this work paper, besides of giving concrete examples of implementing the growth strategy via marketing in a small and medium-sized company in the plastics industry, also demonstrate that marketing is a strategic area that boosts innovation and growth.

# Índice Geral

Índice de Tabelas .....	IV
Índice de Figuras .....	V
Índice de Imagens dos Anexos .....	VI
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	VII
<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1. Contextualização .....	1
2. Objetivos.....	2
3. Estrutura do relatório .....	3
<b>II. Entidade de Acolhimento.....</b>	<b>5</b>
1. Grupo Durit.....	5
2. Helitene – Indústria de Plásticos Lda. ....	6
2.1. Áreas, Produtos e Mercados.....	8
2.1.1. Indústria.....	9
2.1.2. Agricultura .....	9
2.1.3. Construção Civil .....	9
2.1.4. Jardim .....	9
3. Setor de Atuação .....	10
4. Vantagem Concorrencial .....	11
5. Análise da Situação Atual.....	13
5.1. Conceitos de Produto e de Produção .....	13
5.2. Conceito de Marketing .....	14
6. Síntese .....	16
<b>III. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>17</b>
1. Mercado Business-to-Business (B2B).....	17
2. Marketing e Estratégia Aplicados ao Mercado B2B .....	18
3. Planeamento do Marketing e Implementação da Estratégia no Contexto B2B .....	20
4. Crescimento como Plano Estratégico .....	22
5. Matriz Ansoff como Plano Tático .....	23
5.1. Penetração de Mercado .....	24
5.2. Desenvolvimento de Mercado.....	25
5.3. Desenvolvimento de Produto .....	26

5.4.	Diversificação .....	26
5.5.	Limitações do Modelo .....	27
6.	Síntese .....	28
<b>IV.</b>	<b>Atividades Desenvolvidas .....</b>	<b>29</b>
1.	Plano Estratégico .....	29
1.1.	Segmentação .....	30
1.2.	Análise SWOT .....	32
2.	Planeamento Tático .....	38
3.	Planeamento Operacional .....	39
3.1.	Penetração de Mercado .....	40
3.1.1.	Ponto de Venda .....	40
3.1.2.	Criação de Material de Apoio .....	44
3.1.3.	Criação de uma Identidade Visual.....	47
3.2.	Desenvolvimento de Mercado.....	49
3.2.1.	Análise do Mercado Português e Estrangeiro .....	49
3.2.2.	Presença em Feiras Internacionais .....	53
3.2.3.	Análise da Situação de Canais Online .....	54
3.3.	Desenvolvimento de Produtos.....	57
3.3.1.	Estudo de Mercado: Desenvolvimento de uma Nova Mangueira .....	57
3.3.2.	Nova Embalagem .....	62
3.3.2.1.	À conquista de um novo cliente.....	62
3.3.2.2.	Exposição nas Lojas.....	63
4.	Marketing Interno.....	65
4.1.	Embaixador Informado .....	66
4.2.	Reconhecimento e Valorização.....	67
4.3.	Fardamento .....	68
5.	Outras Atividades.....	69
	O Mapa Comercial .....	69
6.	Síntese .....	72
<b>V.</b>	<b>Reflexão Crítica.....</b>	<b>73</b>
<b>VI.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>77</b>
<b>VII.</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>79</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>

Anexo A. Empresas do Grupo Durit.....	85
Anexo B. Materiais da Helitene .....	87
Anexo C. Panfleto.....	89
Anexo D. <i>Template</i> Apresentação em PowerPoint .....	91
Anexo E. <i>Template</i> Documento em Word.....	92
Anexo F. Comunicação Interna .....	93
Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19.....	94
Anexo H. Documento a Informar a Mudança do Gestor Comercial.....	100

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Identificação da Helitene.....	6
Tabela 2. Concorrentes da Helitene .....	12
Tabela 3. Comparação Mercados <i>B2B</i> e <i>B2C</i> .....	17
Tabela 4. Características dos Planeamentos .....	21
Tabela 5. Segmentação do Mercado .....	30
Tabela 6. Análise SWOT da Helitene .....	33
Tabela 7. Exemplo de Mensagens.....	68
Tabela 8. Fardamento .....	69

## Índice de Figuras

Figura 1. Portefólio das Empresas do Grupo Durit .....	5
Figura 2. Organograma da Helitene.....	7
Figura 3. Helitene no Mercado Internacional. ....	8
Figura 4. Áreas de Atuação da Helitene e Amostras de Alguns Produtos.....	10
Figura 5. Mangueira de Jardim "Tenetricot".....	14
Figura 6. Logótipo Aplicado à Mangueira “Superjardim Cinza” .....	15
Figura 7. Logótipo registado no INPI.....	16
Figura 8. Logótipo Atual da Helitene .....	16
Figura 9. Matriz Ansoff .....	24
Figura 10. Planeamento Tático em Marketing, Aplicação da Matriz Ansoff .....	38
Figura 11. Planeamento Operacional em Marketing, Aplicação da Matriz Ansoff.....	39
Figura 12. <i>Mood Board</i> .....	41
Figura 13. Esboço de Expositor de Mangueiras de Jardim.....	42
Figura 14. Esboço de Expositor de Tubos de Gás .....	43
Figura 15. Expositor Genérico.....	44
Figura 16. Panfleto "Mangueiras de Jardim" .....	45
Figura 17. Panfleto "Mangueiras de Jardim" (Ordem das Mangueiras).....	46
Figura 18. Panfleto "Mangueiras de Jardim" (Pormenor Amostras Amovíveis).....	47
Figura 19. Cores Oficiais da Helitene .....	48
Figura 20. Clientes Estrangeiros .....	50
Figura 21. <i>Heatmap</i> – Presença da Helitene em Portugal .....	51
Figura 22. Clientes por Distrito .....	52
Figura 23. Faturação por Distrito.....	53
Figura 24. Modelo <i>Newsletter</i> da Mailchimp.....	56
Figura 25. Gama Baixa .....	58
Figura 26. Gama Alta .....	58
Figura 27. Proposta Gama Baixa Helitene.....	59
Figura 28. Mangueira de Jardim da Ibotec .....	60
Figura 29. “Superjardim Azul”.....	60
Figura 30. Mangueira com o Fio Azul .....	61
Figura 31. Exemplos de Novas Cores e Texturas.....	61
Figura 32. Modelo de Uma Embalagem .....	63
Figura 33. Dístico Mangueira de Jardim .....	64
Figura 34. Análise de Dísticos .....	64
Figura 35. Ação Dia S. Valentim .....	67
Figura 36. Mapa da Distribuição Comercial Helitene.....	71

## Índice de Imagens dos Anexos

Imagem 1. Capa do Catálogo .....	87
Imagem 2. Capa de Secção do Catálogo .....	87
Imagem 3. Apresentação dos Produtos do Catálogo .....	87
Imagem 4. Folheto "Tubos e Acessórios para Rega" .....	88
Imagem 5. Quadríptico Apresentação das Áreas de Atuação .....	88
Imagem 6. Convite Almoço de Natal .....	93
Imagem 7. Comunicação Dia do Pai.....	93
Imagem 8. <i>E-mail</i> para os Clientes e Parceiros .....	94
Imagem 9. Medidas de Prevenção.....	95
Imagem 10. Plano de Contingência (1/4).....	96
Imagem 11. Plano de Contingência (2/4).....	97
Imagem 12. Plano de Contingência (3/4).....	98
Imagem 13. Plano de Contingência (4/4).....	99

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>APIP</b>	Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos
<b>B2B</b>	Do inglês <i>Business-to-Business</i>
<b>B2C</b>	Do inglês <i>Business-to-Consumer</i>
<b>CAE</b>	Classificação das Actividades Económicas
<b>EPDM</b>	Do inglês <i>ethylene propylene diene methylene</i> ; Etileno-propileno-dieno
<b>EVA</b>	Do inglês <i>Ethylene Vinyl Acetate</i> ; Acetato-vinilo de etileno
<b>INPI</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
<b>JIT</b>	Do inglês <i>Just in Time</i>
<b>NIPC</b>	Número de Identificação de Pessoa Coletiva
<b>PE</b>	Polietileno
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PME</b>	Pequena e Média Empresa
<b>PU</b>	Poliuretano
<b>PVC</b>	Do inglês <i>polyvinyl chloride</i> ; Policloreto de vinilo
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>ROI</b>	Do inglês <i>Return On Investment</i> ; Retorno sobre o investimento
<b>SWOT</b>	Do inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ; Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
<b>URL</b>	Do inglês <i>Uniform Resource Locator</i> ; Localizador Uniforme de Recursos



## I. Introdução

“Nada é permanente, exceto a mudança”, já afirmava o filósofo Heráclito. De facto, as empresas do século XXI enfrentam hoje um ambiente de negócios mais sofisticado e complexo, cenário que obriga à sua constante adaptação por forma a fazer face aos desafios externos, nomeadamente às maiores exigências dos seus clientes e a um ambiente concorrencial mais intenso (Luiz, 2020). Para alcançar o sucesso, as empresas têm de se adaptar ao meio envolvente em que operam (Porter, 1988). A estratégia competitiva surge, neste sentido, para diferenciar, dentro da mesma indústria, a capacidade de uma organização de lidar com as forças externas (Porter, 1988).

Dito de outra forma, para sobreviverem e se manterem competitivas, as empresas procuram diversas formas de se destacar, para obterem vantagem sobre os seus concorrentes e servirem melhor os seus clientes (Toledo, Prado, & Petraglia, 2007). Neste contexto, atribui-se cada vez mais importância ao marketing (Cruz, 2012), que se reafirma como uma área estratégica que desempenha um dos papéis fundamentais na empresa (Kotler & Keller, 2013; Sheth, 2020). Mais, os autores avançam com a ideia de que é através do marketing que se estabelece a procura e que são introduzidos novos produtos no mercado, de forma a conquistar o consumidor, despertar o desejo da compra e, consequentemente, gerar a receita.

Torna-se, assim, evidente que o êxito de uma empresa, frequentemente, depende do sucesso das ações do marketing (Kotler & Keller, 2013), facto este que traz implicações e acresce a importância que se atribui à definição e à implementação da estratégia nesta área (Kotler & Keller, 2013; Toledo et al., 2007). Embora existam estratégias genéricas, as condições como o meio envolvente, a dimensão, o setor e o tipo do cliente, tornam distinta a sua implementação dentro das empresas (Teixeira, 2005).

Partido destes pressupostos, o presente documento tem como tema “Marketing como estratégia do crescimento”, desenvolvido no âmbito do estágio curricular do mestrado em Marketing na empresa Helitene – Indústria de Plásticos, Lda.

### 1. Contextualização

A empresa de acolhimento, a Helitene, é uma pequena média empresa (PME) que se dedica à produção e ao comércio de acessórios e de tubos fabricados em matérias plásticas. No âmbito da indústria de plástico, em que opera, a sua concorrência tem um posicionamento forte. Neste sentido, surgiu a necessidade de um estágio na área de marketing, que contribuísse para a obtenção

de uma vantagem competitiva e incitasse ao seu crescimento no setor. Deste modo, o tema central deste relatório é o marketing como agente impulsionador do crescimento, aplicado ao caso Helitene.

Com efeito, os estudos na área de economia comprovam que o crescimento confere múltiplas vantagens à empresa, como economia de escala, sinergias interessantes, tornando-as mais apelativas aos clientes e profissionais e aumentando a sua reputação e o seu poder aquando da negociação (Medina, Sánchez-Tabernero, & Larrainzar, 2019). Ora, uma ferramenta útil para detetar novas oportunidades de crescimento estratégico é a matriz Ansoff, que tem por base dois vetores, um dos produtos e outro dos mercados (Burgelman et al., 2018; Mäntyneva, 2020; Teixeira, 2005). O cruzamento dos dois cria quatro quadrantes, correspondentes a quatro estratégias distintas (Ansoff, 1957). A tarefa do marketing passa por definir as ações a implementar dentro de cada uma (Layton, 2019; Pidun, 2019).

Na verdade, o desenvolvimento de uma estratégia é um processo meticuloso que implica conhecer bem o cliente para lhe conseguir entregar o valor certo (Kotler & Keller, 2013). A Helitene atua no mercado organizacional (*Business-to-Business Market, B2B*), ou seja, os seus clientes são empresas, instituições ou governos, o que torna a definição e o desenvolvimento de estratégia diferentes do tema predominante na literatura, pois este apresenta-se mais focado no mercado do consumidor final (*Business-to-Consumer, B2C*) (Cruz, 2012).

O presente relatório procura, assim, identificar as oportunidades de crescimento da Helitene e estabelecer as estratégias para o alcançar no mercado B2B.

## 2. Objetivos

Segundo o regulamento da unidade curricular Estágio/Projeto/Dissertação aplicada ao curso do Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro da Universidade de Aveiro, “o estágio tem por objeto complementar a formação académica através da integração orientada em atividades em empresas ou organizações propiciadoras de ambiente de trabalho relevante para a área do curso.” (Regulamento n.º 107/2020, 2020, pp. 214-215). Por esta razão, o estágio tem por base um plano de trabalho com objetivos definidos e deve terminar com a apresentação de um relatório, onde devem ser descritas, de forma crítica, as atividades realizadas na Entidade de Acolhimento e demonstrados os contributos logrados e os conhecimentos adquiridos (Regulamento n.º 107/2020, 2020).

Para este efeito, apresenta-se o problema central deste trabalho, que consiste em impulsionar o crescimento da Helitene através do marketing. Visto que a meta é estabelecida pela organização a longo prazo, o contributo desta investigação para os seus resultados dificilmente será visível durante o tempo do estágio. Sendo assim, para conseguir controlar o progresso, foram estabelecidos outros objetivos menores, mais específicos e de curto prazo:

- Analisar a posição competitiva da Helitene para obter um diagnóstico estratégico;
- Aplicar a matriz Ansoff ao mercado *B2B*;
- Criar a identidade da marca Helitene;
- Elaborar materiais para promover os produtos;
- Realizar a pesquisa do mercado para estudar a posição geográfica da Helitene;
- Melhorar a presença *online*;
- Impulsionar a inovação e a criação de novos produtos;
- Melhorar a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

Para o grupo Durit, do qual a Helitene faz parte, o estágio veio no sentido de ajudar no crescimento de uma unidade de negócio dentro do grupo, via implementação de estratégias de marketing. Pessoalmente, acredita-se que este trabalho proporcione um contacto relevante com o mundo empresarial. Também se espera demonstrar que o marketing é uma área estratégica que consegue ser um apoio crucial, independentemente do setor e da meta definidos.

### 3. Estrutura do relatório

O presente relatório de estágio inicia-se neste capítulo, no qual é feita a contextualização do trabalho, se identificam os objetivos e é descrita a organização geral do documento.

No segundo capítulo é apresentado, primeiramente, o grupo Durit e, de seguida, descreve-se a Helitene – Indústria de Plásticos, Lda., o setor em que está inserida, bem como os seus concorrentes diretos. No último subcapítulo é feita uma análise do estado em que a empresa e o departamento de marketing se encontravam no início do estágio.

Em seguida, o capítulo “Enquadramento teórico” aborda a teoria que sustenta o tema do relatório, apresenta os conceitos indispensáveis para o seu melhor entendimento e serve de suporte teórico para o posterior desenvolvimento das atividades. As especificações do mercado organizacional abrem o capítulo, dado a sua influência no processo de elaboração e planeamento

da estratégia, descritos a seguir. Numa lógica de funil, para os objetivos específicos da Helitene, estabelece-se a descrição de quatro possíveis caminhos para os alcançar.

Posteriormente, o planeamento dá o mote para o capítulo das “Atividades Desenvolvidas”, no qual é demonstrada a aplicação prática da matriz Ansoff, através da descrição das ações implementadas referentes a cada umas das quatro estratégias. Para além disso, são incluídas algumas das tarefas desenvolvidas em parceria com a área de recursos humanos (RH) e outras, que se afiguram periféricas relativamente ao tema central do relatório.

Por fim, a necessária reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido e as conclusões sobre o mesmo, a encerrar o documento.

## II. Entidade de Acolhimento

Este capítulo permitirá contextualizar o relatório através da apresentação do local da realização do estágio – Helitene Indústria de Plásticos, Lda. Primeiramente, falar-se-á sobre o grupo Durit que a empresa integra, de seguida será descrita a empresa e o setor a que pertence. Por fim, será feita uma breve análise de alguns dos seus concorrentes diretos e da posição atual da Helitene.

### 1. Grupo Durit

O grupo Durit foi fundado em 1981 por Flausino Silva e Manuel Valente com a criação da empresa-mãe Durit (Grupo Durit, 2012). Com quase 40 anos de história, conta com 900 colaboradores no total, dispõe de modelos de negócio diversificados e possui uma forte presença no mercado nacional. Para além disso, o grupo está em constante expansão internacional, é detentor de vários polos comerciais e centros de produção na Europa (Portugal, França, Espanha e Alemanha), na América do Sul (Brasil) e em África (Angola). O seu portefólio integra inúmeros clientes de renome, como a TAP Air Portugal, Galp, Repsol S.A., Faurecia, Lactogal, The Hertz Corporation, Mota-Engil, The Navigator Company, Sonae MC, Vista Alegre, entre outros.

A fim de apresentar ao mercado uma oferta variada e completa com produtos e serviços inovadores, de qualidade e a preços competitivos, o grupo criou uma rede internacional de empresas experientes com elevado nível de organização e profissionalismo (ver Figura 1).

**Figura 1. Portefólio das Empresas do Grupo Durit**



Fonte: Grupo Durit (2019).

As nove empresas apresentadas são integrantes do grupo Durit, embora tenham áreas de atuação diferenciadas, com produtos e gamas distintos. Em seguida, é descrito o *business core* de cada uma delas:

- Durit – componentes e ferramentas de metal duro;
- Moldit – moldes para injeção plástica e peças injetadas;
- Helitene – tubagem plástica e soluções de rega;
- TeandM – soluções de revestimentos técnicos e nanotecnologia;
- Vitricer – vidros e esmaltes para a indústria cerâmica;
- Duromin e Durangol – equipamentos e ferramentas para minas, pedreiras, construção civil e obras públicas;
- Duritcast – peças técnicas de fundição de metais (aço e ferro).

No Anexo A, encontram-se informações mais detalhadas sobre as entidades. É de salientar, para o grupo Durit, a importância de proporcionar a cada uma das suas empresas as melhores condições de organização, inovação e desenvolvimento tecnológico, destarte a gestão de cada organização é autónoma. O presente relatório focar-se-á na Helitene, uma vez que foi a entidade acolhedora do estágio.

## 2. Helitene – Indústria de Plásticos Lda.

Helitene – Indústria de Plásticos, Lda. é uma PME com o capital exclusivamente português, cuja atividade principal se concentra no setor de fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico. Foi fundada a 4 de setembro de 1981, com a sua sede em Vagos, Aveiro. Decorridos seis anos, foi adquirida pelo Manuel Valente e pelo Flausino Silva, fazendo, desde então, parte do grupo Durit. A identificação fiscal da empresa está de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 1. Identificação da Helitene**

Denominação Social	HELITENE – Indústria de Plásticos, Lda.
NIPC	501215239
Morada (sede social)	Arruamento C - Lote 47 - Apartado 65 Zona Industrial de Albergaria-a-Velha 3854-909 Albergaria-a-Velha
Telefone (Geral) / Fax (Geral)	234 799 140 / 234 799 141
Distrito	Aveiro
E-mail	<a href="mailto:geral@helitene.pt">geral@helitene.pt</a>
URL	<a href="http://www.helitene.pt">http://www.helitene.pt</a>
Caracterização Jurídica	Sociedade por Quotas
Data de Início de Atividade	1981
CAE	22210 Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico

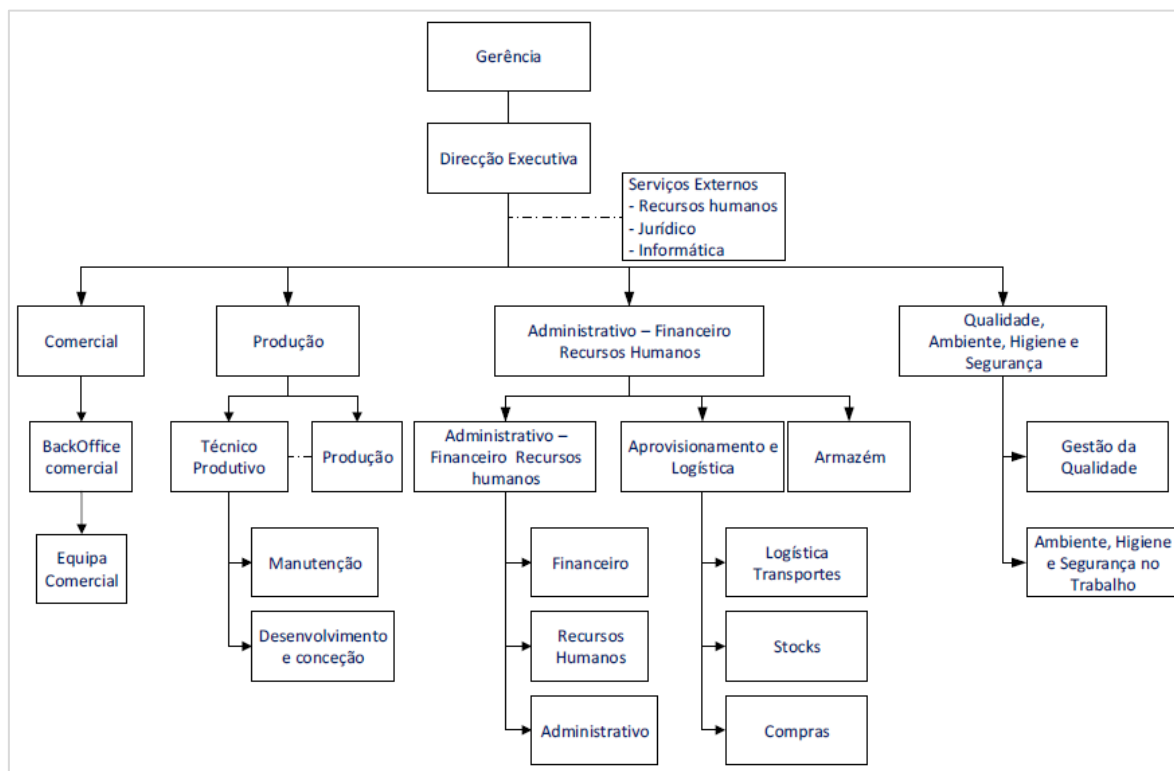
Fonte: Helitene (2018b, p.7).

Em 2015, mudou estrategicamente as suas instalações para a Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, Aveiro, onde está situada atualmente, com o seu centro de produção (Helitene, 2018a). Para além de ficar geograficamente mais próxima da sua empresa-mãe, a Helitene agora está equidistante de distritos com grande volume de negócios (Porto, Coimbra e Viseu) e ainda é beneficiada com o fácil acesso às vias rápidas.

As principais atividades da Helitene são o comércio e a produção de tubos fabricados em matérias plásticas (PVC, PU, EVA, EPDM, PE, ...) e acessórios (Helitene, 2019). Segundo o seu *website*, a empresa atua em quatro áreas: agricultura, construção, jardim e indústria, oferecendo aos seus clientes “Soluções Integradas e Completas para tubos técnicos, mangueiras e acessórios” (Helitene, 2019).

No que concerne à estrutura interna, neste momento, a empresa conta com 30 empregados e é dividida em quatro departamentos: Comercial; Produção; Administrativo – Financeiro e Recursos Humanos; e Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança. O departamento do Marketing foi temporariamente criado para acolher o estágio, sendo que todas as atividades estavam a ser reportadas à direção executiva. Na Figura 2, apresenta-se o organograma funcional.

**Figura 2. Organograma da Helitene**



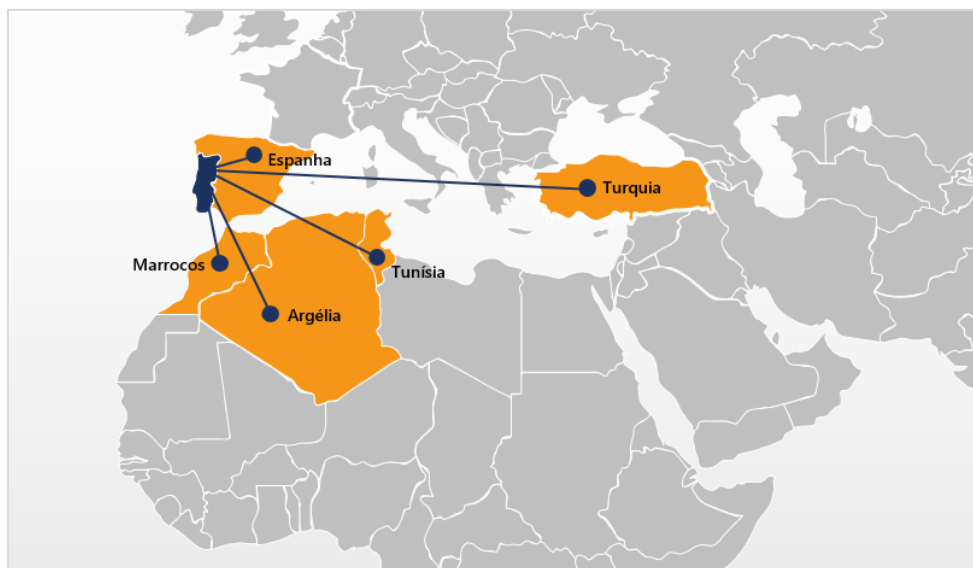
Fonte: Helitene (2018b, p.9).

Para além disso, alguns dos serviços, como o recrutamento, o design das campanhas e até questões jurídicas ou relacionadas com o equipamento informático, são feitos pelos profissionais do grupo Durit ou por entidades subcontratadas.

## 2.1. Áreas, Produtos e Mercados

Tal como acima mencionado, a Helitene atua no mercado B2B, trabalhando com os mais variados clientes, desde pequenas drogarias a grandes indústrias e armazenistas. Saliente-se que conta com várias empresas de referência como The Navigator Company, Sonae MC, Galp, Ria Blades S.A. e Bellota, entre outras. Além de produzir com a marca própria “Helitene”, também possui a capacidade de personalizar o produto e fabricá-lo com a marca do cliente. No seu catálogo encontram-se produtos concebidos na sua unidade industrial e mercadorias<sup>1</sup> que a empresa revende, tanto para o mercado nacional como internacional. Na Figura 3, está representado o mapa com os países de exportação, designadamente Espanha, Turquia, Marrocos, Argélia e Tunísia.

**Figura 3. Helitene no Mercado Internacional.**



Fonte: Elaboração própria.

Através do processo de extrusão, a Helitene produz tubos flexíveis de PVC, comercializa acessórios, diferentes tubos de matérias poliméricas e de borracha, bem como uma vasta gama de soluções para sistemas de rega, nomeadamente, acessórios de jardim e de agricultura. Desta forma, a organização enquadra-se na rede de negócio agrónoma. Esta pertence a um nicho de mercado

---

<sup>1</sup> Daqui em diante será aplicada a terminologia usada, internamente, pela Helitene que se refere como “mercadorias” aos artigos que a empresa revende.

sazonal e, como os produtos têm elevada durabilidade, os ciclos de substituição dos materiais comercializados são longos. Para colmatar este constrangimento, a empresa alargou a sua área de negócio para a indústria e a construção. Deste modo, a Helitene atua em quatro áreas: indústria, construção civil, jardim e agricultura.

#### **2.1.1. Indústria**

De facto, todos os artigos da área da indústria são mercadorias que a empresa adquire dos outros produtores. Segundo a sua aplicação, estes dividem-se em dois grandes grupos, tubos para aspiração e tubos para líquidos. Esta é a área com o maior potencial e, embora a maioria dos clientes sejam retalhistas, no entanto, são as grandes indústrias que adquirem os produtos para os incorporar no seu processo de fabrico, uma vez que têm o maior poder da compra.

#### **2.1.2. Agricultura**

Numa lógica de potencial do mercado, segue-se a agricultura, dado que a montagem de um sistema de rega envolve vários elementos, desde o programador, passando pelos aspersores, culminando nas pequenas uniões e gotejadores. Neste sentido, a empresa estendeu a sua oferta de tubos para restantes acessórios e aparelhos necessários para a irrigação. Um grande fator diferenciador da Helitene nesta área é a parceria, em exclusividade, com a NaanDan Jain Irrigation Ltd. – uma empresa de referência no mercado mundial.

#### **2.1.3. Construção Civil**

Outra das áreas de relevo é a construção civil, que inclui o fabrico de tubos de gás e de pressão nas próprias instalações e ainda a revenda de tubos técnicos e de borracha. Em termos de quantidade de clientes, de momento, esta é a área menos representativa. Porém, a certificação dos tubos de gás é um ponto forte que se tornou numa vantagem competitiva.

#### **2.1.4. Jardim**

Na verdade, encontram-se 11 diferentes tipos de mangueira de jardim que constam no catálogo da Helitene e a estes acrescentam-se os que a empresa produz com a marca do cliente. Aquando de uma visita ao departamento de produção, estes são os produtos que se encontram com maior facilidade a serem produzidos.

**Figura 4. Áreas de Atuação da Helitene e Amostras de Alguns Produtos**



Fonte: Helitene.

Resumindo, as quatro áreas de atuação da Helitene abrangem todos os segmentos do mercado. Alguns dos artigos comercializados pela empresa podem ser observados no expositor apresentado na Figura 4.

### 3. Setor de Atuação

Segundo o seu CAE, a Helitene dedica-se à fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico. Deste modo, o setor do plástico assume grande destaque na empresa. Segundo o diretor da Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos (APIP), em 2018 este setor gerou cerca de 2.5% do PIB português (Reis, 2019), sendo constituído por mais de 1000 empresas e 23 mil trabalhadores, revelando-se maduro e heterogêneo, tanto no que toca à dimensão, como à aplicação dos produtos. O jornal de Negócios, no seu artigo “Os números do setor dos plásticos em Portugal”, refere-se ao setor como um dos mais dinâmicos, porém também se evidencia um dos mais

poluentes, lembrando que o governo português prometeu acabar com os plásticos não reutilizáveis até 2020 (Peixoto, 2019).

Desta forma, no seu artigo de opinião, o diretor da APIP aborda temas como o futuro da indústria e os problemas que esta enfrentará com a nova campanha global contra o plástico, defendendo que são poucas as alternativas realmente viáveis e mais económicas (Reis, 2019). Várias indústrias continuam a utilizá-lo como material de eleição nas suas embalagens, o que faz com que a indústria de plásticos continue a ter um papel decisivo e preponderante no desenvolvimento dos países, contribuindo para minimização dos custos e impactos ambientais. Relativamente à poluição dos oceanos, Reis (2019) deixou claro que o problema está no comportamento individual e nos processos de reciclagem e não no material em si. No entanto, a APIP está ciente da dimensão deste impactante problema ambiental e está a tomar uma posição ativa, centrando a sua ação no conceito da construção de um futuro com base na sustentabilidade e na economia circular, apelando à inovação no setor, à criação de material mais facilmente reciclável e de produtos com recurso às tecnologias de *EcoDesign*<sup>2</sup> e à diminuição dos desperdícios.

#### 4. Vantagem Concorrencial

Como referido, a indústria dos plásticos é bastante heterogénea, ou seja, nem todos os *players* do mercado são concorrentes diretos da Helitene. Depois do estudo das empresas do setor, verificou-se que quatro delas ofereciam o mesmo tipo de produtos aos clientes: a Heliflex, a Ibotec, a Baquelite Liz e a Tucab. Para além das empresas nacionais, existem algumas estrangeiras que atuam no mercado português, mas que não foram tidas em conta por apresentarem uma quota reduzida. Na Tabela 2, é possível observar uma análise das empresas portuguesas, elaborada com base numa recolha de informação de acesso público, ou seja, através dos seus *sites*, redes sociais, relatórios de Informa D&B, Lda. e o suplemento “1500 Maiores Empresas Aveiro – 2019” do jornal Diário de Aveiro, Lda..

---

<sup>2</sup> *EcoDesign* é um conceito que combina aspetos de design com questões ambientais. O objetivo é melhorar os métodos de desenvolvimento de produtos através de soluções sustentáveis que satisfaçam as necessidades e desejos humanos, mas, ao mesmo tempo, reduzam as cargas ambientais (Karlsson & Luttrupp, 2006).

Tabela 2. Concorrentes da Helitene

Empresa					
Grupo	Durit	-	Fersil	-	-
Localização	Albergaria-a-Velha, Aveiro	Gafanha de Encarnação, Aveiro	Oliveira de Azeméis, Aveiro	Leiria, Leiria	Leiria, Leiria
Ano de Fundação	1981 (39 anos)	1969 (51 anos)	1983 (37 anos)	1946 (74 anos)	1996 (24 anos)
Nº de empregados	30	94	48	61	21
Capital Social (€)	283.317	1.250.000	1.000.000	1.750.000	75.000
Volume de negócios (2018) (€)	2.294.872 (9% Aveiro)	9.387.582 (34% Aveiro)	15.720.789 (57% Aveiro)	Sem dados	Sem dados
Exportação (2018) (€)	256.050	4.624.098	5.002.907	375.365	181.187
Importação (2018) (€)	1.012.311	814.635	3.957.181	936.975	144.134
Áreas de atuação	Jardim; Agricultura; Construção Civil; Jardim.	Casa-Jardim; Agro; Construção; Tecnologia; Indústria.	Rega Jardim; Rega Agrícola; Edifícios e Infraestruturas Técnico e Industrial.	Mangueiras de jardim; Mangueiras técnicas; Artigos de Construção; Sucção; Outros.	Vedantes; Perfis; Fil 3D; Tubos.
Slogan	Soluções integradas e completas para tubos técnicos, mangueiras e acessórios.	Tubos com alma.	Soluções inovadoras em tubagens.	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Com base na tabela anterior, verifica-se que todas as empresas mencionadas estão concentradas no litoral, mais especificamente na região de Aveiro e Leiria. Além disso, têm mais de 20 anos de experiência no setor e vendem tanto no mercado nacional como no internacional, sendo que a Ibotec é a que exporta mais em termos monetários. Também é possível perceber que apenas a Heliflex e a Ibotec são as concorrentes da Helitene em todas as áreas de negócio e, após uma análise do posicionamento destas três organizações, verifica-se que esta é a que tem a quota de mercado mais baixa, em termos económicos. Relativamente a produtos fabricados na própria

unidade fabril – mangueiras de jardim, tubos de gás – pouco se pode dizer, visto que não existem dados disponíveis que discriminassem a faturação por área.

Numa entrevista em profundidade feita ao Eng.º Carlos Lourenço (CEO e diretor comercial da Helitene) e ao dr. João Pedro Ribeiro (administrativo do grupo Durit e responsável pela Helitene) sobre o setor e a posição da Helitene perante a concorrência, concluiu-se que, no momento, o mercado apresentava-se saturado. No que diz respeito à existência de barreiras à entrada de novos concorrentes, não existem leis que dificultem a criação de uma nova empresa e o investimento financeiro não é elevado, porém os obstáculos podem surgir com a necessidade de recrutamento de pessoas qualificadas na área e de angariação de novos clientes. Na presença evidente de uma concorrência tão agressiva, de um mercado saturado e de uma quota de mercado baixa, surgiu a questão sobre qual seria a vantagem competitiva da Helitene. O ponto diferenciador da empresa consiste em servir os nichos, desde pequenas drogarias às grandes superfícies, que queiram vender as mangueiras de jardim ou os tubos de gás com a própria marca, mas não possuem os meios de produção necessários para tal.

## 5. Análise da Situação Atual

Com o intuito de se tornar mais competitiva e poder servir os seus clientes de forma mais eficiente e eficaz, no último ano e meio foram implementadas várias mudanças estratégicas, tanto ao nível do rumo a seguir, como também da efetivação de algumas melhorias no processo fabril. No que toca às vendas, e segundo os dados retirados do sistema informático interno, até ao ano de 2019, as mercadorias representavam aproximadamente 60% da receita, uma realidade que está a ser alterada atualmente, resultando na necessidade da criação deste estágio, que surge, em parte, por este motivo.

### 5.1. Conceitos de Produto e de Produção

A nível fabril, esta mudança foi acompanhada pela aquisição de uma máquina que permitiu acrescentar um novo produto (ver Figura 5. Mangueira de Jardim "Tenetricot") à gama de mangueiras de jardim. O nome "Tricot" é o termo utilizado para designar a mangueira que utiliza a malha tricot que, embora na altura não fosse uma novidade no mercado, abriu novas oportunidades à Helitene pela sua adição ao catálogo. O prefixo "Tene" é um marcador distintivo

da Helitene, usado para identificar alguns dos seus produtos (alguns exemplos: Teneforte 40 Bar, Tenejardim, Tenegás).

**Figura 5. Mangueira de Jardim "Tenetricot"**



Fonte: Helitene.

Desta forma, a ligeira mudança no processo de fabrico contribuiu para o aumento da velocidade das linhas o que, por sua vez, melhorou a capacidade da resposta da empresa. A acrescentar que foram recrutados quatro profissionais altamente especializados na sua área que marcaram, então, o início desta cultura de inovação.

A cultura de inovação refere-se à definição e implementação de estratégias que ajudem as organizações a desenvolver continuamente novas capacidades e a melhorar as suas estruturas em direção à inovação (Batz, Kunath, & Winkler, 2018). Segundo os autores, a importância da inovação reside no aumento do desempenho e melhorias na posição competitiva. As organizações que a incorporam no seu dia-a-dia são orientadas a adquirir, assimilar, transformar e explorar incansavelmente o conhecimento.

## 5.2. Conceito de Marketing

No que concerne à área de marketing, que incorporou o estágio, constata-se que as suas tarefas são distribuídas entre o departamento Comercial e o de Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança. Para a realização de algumas das atividades, como a elaboração do design e a criação do material, são subcontratadas entidades externas.

As formas de comunicação com o cliente focam-se na divulgação do seu catálogo, de alguns panfletos, *flyers* e dobráveis, pois o material informativo mais recente tinha sido criado em 2018. No Anexo B, encontram-se alguns dos exemplos.

A inesperada oportunidade de visitar alguns dos clientes durante o estágio revelou que nenhum deles possuía estes materiais de divulgação à vista. No que respeita ao *merchandising*<sup>3</sup>, os artigos da Helitene não apresentavam nenhum destaque em comparação com a concorrência, com exceção do dístico que, mesmo assim, na maioria das vezes, não estava visível. No caso da venda a metro, a situação apresentava-se ainda mais gravosa, pois o logótipo impresso não estava bem perceptível (ver Figura 6).

**Figura 6. Logótipo Aplicado à Mangueira “Superjardim Cinza”**



Fonte: Helitene.

Depois de uma cuidada análise dos canais *online*, constata-se que a empresa marca a sua presença nas redes sociais de maior destaque, como no Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter, além de possuir um *site*, uma conta no YouTube com 27 vídeos de NaanDan Jain Irrigation Ltd., e ainda um registo no Google My Business, que requeria uma reivindicação e atualização. Contudo, as redes sociais encontravam-se em desuso desde 2017 e apresentavam incongruências, uma vez que a Helitene estava registada no Facebook como um perfil pessoal. O único meio digital que estava a ser utilizado, esporadicamente, era o MailChimp, cuja utilidade seria a criação de uma newsletter.

---

<sup>3</sup> *Merchandising* envolve a exposição e divulgação de produtos no ponto de venda (Crescitelli, Campomar, & Gil, 2013).

**Figura 7. Logótipo registado no INPI**



Fonte: Helitene.

**Figura 8. Logótipo Atual da Helitene**



Fonte: Helitene.

A marca Helitene está registada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) como sinal misto, tal como se observa na Figura 7. Porém, o logótipo sofreu uma pequena atualização e, atualmente, contém uma referência ao grupo Durit, como representado na Figura 8.

## 6. Síntese

De uma forma geral, e tendo em conta toda a informação acima mencionada, é possível concluir que a Helitene é uma PME que atua num mercado saturado, competindo contra empresas com uma posição forte e vinculativa. Para obter uma vantagem competitiva, a empresa teve de implementar um programa de melhorias, do qual o estágio curricular em marketing fez parte.

Igualmente, as organizações que desejam se destacar através da cultura da inovação e do crescimento devem começar por definir e ajustar as suas estruturas, metas e estratégias para o desenvolvimento de capacidades que lhes permitam realizar continuamente ações de inovação e melhoria (Batz et al., 2018).

### III. Enquadramento Teórico

O objetivo principal deste capítulo centra-se na revisão da literatura, de forma a promover um melhor entendimento da função estratégica do marketing na empresa. Em primeiro lugar, serão apresentadas as especificações do mercado organizacional que irão influenciar a definição das estratégias corporativa e do marketing, descritas em seguida. Como para além da formulação se revela importante a correta implementação da estratégia, será também abordado o tema do planeamento. Por fim, e numa lógica de funil, será analisado o objetivo de crescimento perseguido pela Helitene e os caminhos que o marketing deve percorrer para o alcançar.

#### 1. Mercado Business-to-Business (B2B)

Antes de qualquer produto chegar às mãos de um consumidor, ele passa por uma longa cadeia de abastecimento que permite entender o seu percurso desde a matéria prima até ao consumidor final (Rushton, Croucher, & Baker, 2014). Segundo os mesmos autores, neste processo, as indústrias como a Helitene encontram-se entre o produtor de matérias primas (ou de produtos) e um distribuidor, atuando nos mercados B2B.

Kotler e Keller (2013) definem o mercado organizacional como sendo constituído por todas as organizações que comprem produtos e serviços, que serão, posteriormente, usados na produção de outros produtos e serviços e, finalmente, vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Tradicionalmente, na literatura dava-se mais importância ao marketing ligado ao consumidor final (Cruz, 2012). Apesar dos mercados terem algumas semelhanças, torna-se importante atender as suas dicotomias, apresentadas na Tabela 3. Comparação Mercados B2B e B2C:

**Tabela 3. Comparação Mercados B2B e B2C**

	Mercado B2B	Mercado B2C
Estrutura de mercado	Concentração geográfica;	Dispersão geográfica;
	Poucos compradores, com poder de compra elevado;	Muitos compradores, com poder de compra relativamente pequeno;
	Clientes mais heterogéneos;	Clientes mais homogéneos;
	Poucos consumidores por segmento.	Muitos consumidores por segmento.
Procura	Derivada (da procura do consumidor final);	Direta;
	Mais volátil (menos constante);	Menos volátil;

	Mercado B2B	Mercado B2C
	Inelástica (não sofre muitas alterações com a mudança dos preços).	Elástica.
Produtos	Podem ser tecnicamente específicos, complexos e, normalmente, personalizados;	Estandarizados;
	Serviço, distribuição e disponibilidade muito importantes.	Serviço, distribuição e disponibilidade mais ou menos importantes.
Comportamento de Consumidor	Pessoa com formação profissional;	Compra individual;
	Motivação funcional;	Motivação social/fisiológica;
	Tomada de decisão demorada;	Tomada de decisão normalmente curta;
	Elevada importância de relação pessoal com o vendedor;	Menor importância da relação interpessoal com o vendedor;
	Muitas pessoas envolvidas na compra (vários modelos da decisão da compra);	Compra individual;
	Relações duradoras e de fidelização;	Relações mais distantes e com pouca fidelização;
	Compra frequente.	Normalmente, compra única.
Marketing	Equipa comercial, vendas diretas;	Publicidade em massa;
	Estratégia promocional limitada e específica para cada cliente.	<i>Mass market.</i>

Fonte: Adaptado de Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (2008); Ross, Canning, & McDowell (2014); Vitale, Giglierano, & Waldemar (2011).

Pode observar-se que são, maioritariamente, as diferenças estruturais que influenciam as diferenças comportamentais e de marketing. O facto do poder de compra de um cliente B2B ser maior, muitas vezes implica dar mais importância às estratégias baseadas na criação de relações de proximidade e desenvolvimento de soluções à medida (Ross et al., 2014). Neste sentido, o marketing B2B tem ganho a sua relevância, ao procurar satisfazer as necessidades das outras empresas (Cruz, 2012).

## 2. Marketing e Estratégia Aplicados ao Mercado B2B

Embora o marketing tenha a sua existência reconhecida a partir dos anos 1900, ele pode ser considerado tão antigo quanto o comércio (Ornellas, 2013). Kotler e Keller (2013) defendem que o marketing, como o conhecemos hoje, é responsável por grande parte do crescimento e do

desenvolvimento económico das empresas em particular e da sociedade em geral, desempenhando um papel fundamental nas organizações do século XXI.

Ao longo dos anos, o seu papel na sociedade e nas organizações evoluía em conformidade com as necessidades dos mercados, clientes e empresas. Aquilo que, inicialmente, era visto como uma atividade acessória à produção, passou a ser uma das áreas estratégicas da empresa (Ornellas, 2013). Assim sendo, a definição do marketing mais atualizada é a da American Marketing Association (2017) que o define como “atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Deste modo, torna-se importante aprofundar o conceito de estratégia associada ao marketing, concretamente de estratégia corporativa, definido por Andrews (1987) como sendo:

o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, cria principais políticas e planos para atingir esses objetivos e define a carteira de negócios da empresa, o tipo de organização económica e humana que é ou pretende ser, e a natureza da contribuição económica e não-económica que pretende fazer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (p.13).

Sucintamente, trata-se de dois períodos de tempo e de duas ações distintas:

- determinação de direções em que a empresa vai atuar a médio e/ou longo prazo;
- aplicação e distribuição dos meios e recursos disponíveis a curto prazo, adaptando-se às circunstâncias e oportunidades do momento, mas consoante as direções delineadas (Nunes & Cavique, 2008; Yuan, Lu, Tian, & Yu, 2020).

Esta divisão torna explícito o desdobramento da estratégia em dois níveis, aos quais Kotler e Keller (2013) intitulam como corporativo e como área estratégica. As primeiras incluem estratégias genéricas como as de crescimento, de estabilidade, defensivas e combinadas (Teixeira, 2005). As do segundo nível dependem dos quatro grandes pilares da gestão: os recursos humanos, as finanças, a produção e o marketing (Nunes & Cavique, 2008). Alguns dos exemplos das estratégias relativas ao marketing incluem o desenvolvimento de novas linhas de produtos, a liderança pelo custo, a diferenciação e o foco (Carmona-Lavado, Gopalakrishnan, & Zhang, 2020; Porter, 1988; Saab & Botelho, 2020; Teixeira, 2005).

Todavia, os autores acreditam que a coerência estratégica entre todas as áreas é fulcral para a eficiência, a lucratividade e a sobrevivência da organização como um todo. O planeamento e a

comunicação entre os departamentos torna-se, assim, essencial para que toda a organização trabalhe para o mesmo objetivo (Finoti, Toaldo, Schwarzbach, & Marchetti, 2019).

### 3. Planeamento do Marketing e Implementação da Estratégia no Contexto B2B

Naturalmente, os estudos demonstram que a formulação da estratégia por si só não traz resultados positivos, uma vez que o processo de implementação é um outro fator importante neste sistema (Finoti et al., 2019). Segundo Finoti et al. (2019), uma estratégia bem implementada pode aumentar as vendas e os lucros, a quota de mercado, a satisfação do cliente e o sucesso de um novo produto.

Também Milichovský e Šimberová (2015) argumentam que o planeamento do marketing é semelhante à definição da estratégia de uma unidade de negócio e acrescentam que a sua eficácia depende dos objetivos da empresa. Para os atingir, é necessário implementar, corretamente, a estratégia, o que apenas se torna possível com o planeamento que, na maioria das empresas, se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional (Hutt & Speh, 2010; Kotler, 2000; Teixeira, 2005).

Na verdade, é o planeamento estratégico que define o propósito global da organização; os negócios em que deverá atuar, de forma a converter os seus pontos fortes numa vantagem competitiva; os objetivos genéricos e como os alcançar (Teixeira, 2005). Segundo Hutt e Speh (2010), o papel de marketing neste nível passa por avaliar a atratividade do mercado, os segmentos mais lucrativos, a vantagem competitiva da empresa e por formular uma proposta de valor com base nos seus pontos fortes. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação dos recursos entre as áreas do negócio (Kotler & Keller, 2013). O planeamento estratégico é feito pela gestão do topo, porém, para ser posto em prática, tem de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional (Teixeira, 2005).

Com efeito, o desdobramento dos planos estratégicos resulta num planeamento tático que, frequentemente, corresponde às áreas funcionais da empresa: marketing, finanças, recursos humanos, etc. (Teixeira, 2005). Neste nível, o seu rumo ganha consistência e é estabelecido um uso mais eficiente dos seus recursos (Kotler, 2000). Hutt e Speh (2010) defendem que é aqui que serão discutidos os caminhos que cada área deve seguir para levar a empresa a alcançar a vantagem competitiva e para se posicionar face aos seus concorrentes.

A formulação da estratégia no nível operacional estabelece as tarefas por intermédio das quais uma área funcional irá usar os seus recursos para a implementação das estratégias táticas, de modo a conseguir vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da empresa (Kotler, 2000; Teixeira, 2005). Por conseguinte, o foco principal do marketing neste nível consiste numa definição de ações específicas, de atribuir os responsáveis, de estipular o tempo, as pessoas e o financiamento necessários para a sua execução (Hutt & Speh, 2010).

As características dos planos estão resumidas na Tabela 4.

**Tabela 4. Características dos Planeamentos**

Planeamento	Estratégico	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo.	Uma área específica.	Uma tarefa ou operação.
Conteúdo	Genérico e sintético.	Menos genérico; mais detalhado.	Pormenorizado e analítico.
Tarefas de Marketing	Avaliar a atratividade do mercado e dos segmentos, identificar a vantagem competitiva da empresa.	Traçar um caminho para atingir os objetivos da empresa e obter a vantagem competitiva.	Definir as ações de forma detalhada e alocar os recursos a cada tarefa.
Prazo	Longo prazo.	Médio prazo.	Curto prazo.
Grau de Incerteza	Elevado.	Não tão elevado.	Reduzido.

Fonte: Adaptado de Dziubaniuk et al. (2020); Teixeira (2005).

Dependendo do tamanho da empresa e especialmente em empresas pequenas, é comum que os planeamentos estratégicos e operacionais sejam desenvolvidos como um processo único (Toledo et al., 2007).

Assim, o papel de marketing pode ser considerado fulcral na criação e na implementação da estratégia, visto que a gestão estratégica tem que lidar permanentemente com um ambiente em constante mudança, com dois agentes principais envolvidos: o mercado e a concorrência (Dziubaniuk et al., 2020; Toledo et al., 2007).

Tendo em conta o acima exposto, conclui-se que o planeamento estratégico é o de maior importância, dado que afeta a organização de uma forma global, define o seu futuro a longo prazo e envolve muitos ou todos os recursos disponíveis. Pela sua complexidade e relevância elevada, Teixeira (2005) desdobra a sua construção em quatro etapas: a primeira passa pela definição da

missão da organização, seguindo-se a análise dos ambientes interno e externo, depois a elaboração dos objetivos específicos e, por fim, a formulação da estratégia.

Teixeira (2005) explica que, depois de definir a missão, a segunda etapa consiste em identificar as competências da empresa que a tornam mais forte perante os concorrentes, perceber quais são os seus pontos fracos, entender melhor o seu meio envolvente para analisar as oportunidades que podem ser aproveitadas e, consequentemente, minimizar as ameaças. Depois de juntar todas as peças e formar uma imagem geral da empresa, avança-se para a definição da estratégia (Teixeira, 2005).

Relembrando as ambições perseguidas pela Helitene apresentadas no capítulo II, o presente relatório focar-se-á nas estratégias de crescimento desenvolvidas pelo marketing.

#### 4. Crescimento como Plano Estratégico

As afirmações de Buzzell, Gale e Sultan (1975) sustentam que o tamanho da empresa tem um grande impacto na sua estratégia. Se por um lado uma empresa pequena é capaz de ser mais célere na sua resposta, mais ágil e mais focada nos seus recursos, por outro, é mais fácil avançar com um projeto de investigação a longo prazo numa firma com dimensões maiores e com mais recursos à sua disposição.

No mesmo artigo, os autores demonstram que um negócio com a quota de mercado elevada *per se* já beneficia de economia de escala, de poder de atuação no mercado e de uma gestão mais qualificada. Em média, uma diferença de 10% na quota de mercado equivale a uma diferença de 5% no retorno sobre o investimento (ROI) (Buzzell et al., 1975). Estas são, provavelmente, as maiores motivações que levam uma empresa a adotar as estratégias de crescimento.

Efetivamente, a crença entre os académicos e profissionais da área de gestão de que o crescimento é imprescindível para uma empresa conseguir obter lucros a longo prazo (Mamilla, 2019). Por sua vez, o marketing é uma das áreas que mais contribui para o progresso e para o desenvolvimento económico através das pesquisas, ideias inovadoras, oferta de produtos e serviços novos ou melhorados (Hutt & Speh, 2010; Kotler, 2000; Salum, Coleta, Rodrigues, & Lopes, 2019).

No entanto, Pidun (2019) demonstra que nem todo o crescimento gera valor para a organização, tal como sucede quando a empresa se está a expandir para segmentos não lucrativos, quando se verifica uma falta de competências necessárias e também quando a concorrência é subestimada ou

se paga a mais por aquisições. Deste modo, entende-se que o crescimento não controlado e não sustentável pode trazer prejuízo não só à própria entidade, como também ao meio envolvente.

Uma das responsabilidades do marketing consiste em prevenir estes cenários (Toledo et al., 2007), por conseguinte, os autores alvitram três avaliações basilares. A primeira consiste em determinar a vantagem competitiva da empresa e o seu posicionamento perante a concorrência, de forma a conseguir destacar a sua oferta. A segunda pretende estipular os perfis, as características e o meio para chegar aos segmentos mais rentáveis, salientando que esta tarefa pressupõe o reconhecimento da heterogeneidade do mercado B2B e, consequentemente, a necessidade da segmentação. Daqui emerge o terceiro passo, que institui a elaboração de uma estratégia que satisfaça os desejos e as necessidades de cada segmento.

Portanto, embora o crescimento seja importante para o desenvolvimento organizacional, é necessário traçar uma estratégia que estabeleça o horizonte temporal e os caminhos a seguir (Pidun, 2019). Neste sentido, a matriz Ansoff é uma ferramenta que atua como uma ligação entre as estratégias do marketing e da organização (Loredana, 2017).

## 5. Matriz Ansoff como Plano Tático

Vários ícones na área de gestão, como Philip Kotler e Henry Mintzberg, reconhecem Igor Ansoff como pai e pioneiro no campo de estratégia (Martinet, 2010). No seu livro, Teixeira (2005) refere a matriz produto/mercado de Igor Ansoff como a mais emblemática. Embora esta já tenha mais de 50 anos, continua a ser amplamente usada, uma vez que providencia informação importante para a tomada de decisões estratégicas (Loredana, 2017; Richardson & Evans, 2007).

Segundo Ansoff (1957), as empresas têm de estar em contínuo crescimento e mudança para poderem competir de maneira mais eficiente, trazer lucros para os seus acionistas e satisfazer os seus consumidores. Neste sentido, o autor apresenta quatro alternativas de crescimento com base nos mercados e produtos novos e existentes, conforme apresentado na Figura 9.

**Figura 9. Matriz Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957).

De uma forma simplificada, as quatro estratégias podem ser sintetizadas do seguinte modo:

- Penetração de Mercado – vender mais para os atuais clientes ou aumentar o número de consumidores dos produtos já existentes, ou seja, aumentar as vendas sem mudar a estratégia atual;
- Desenvolvimento de Mercado – introduzir produtos já existentes nos mercados novos;
- Desenvolvimento de Produtos – desenvolver produtos novos ou melhorados para o mercado em que opera;
- Diversificação – entrada para um mercado novo com uma nova linha de produtos (Ansoff, 1957).

Efetivamente, a concorrência agressiva e a situação económica podem obrigar as empresas a usarem duas ou mais estratégias em simultâneo (Teixeira, 2005). No seu artigo, Ansoff (1957) defende que cada uma delas traça um caminho destinto para a organização. Todavia, o autor enfatiza que os primeiros três são menos dispendiosos na sua implementação, pois utilizam as mesmas técnicas, o mesmo financiamento e os mesmos recursos que a empresa possuía até então, enquanto que a diversificação requer novas competências, novas técnicas e, por vezes, até novas instalações. Nos subcapítulos seguintes, cada uma das estratégias será analisada à luz do marketing.

### 5.1. Penetração de Mercado

Este conceito de penetração de mercado consiste em aumentar as vendas sem mudar a estratégia inicial adotada pela empresa (Ansoff, 1957). Por outras palavras, equivale a aumentar a quota de mercado, usando o mesmo produto (Richardson & Evans, 2007).

A implementação da estratégia pode ser feita de três maneiras: através da venda de mais produtos a clientes existentes; pela atração dos clientes da concorrência e, consequentemente,

aumentar a sua quota de mercado; ou mediante o aumento do mercado acessível, convencendo os não clientes a tornarem-se clientes (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007; Teixeira, 2005).

Independentemente da forma escolhida, o papel de marketing passa por melhorar a posição do produto através da análise da sua imagem, posição e abordagem feita ao mercado (Pidun, 2019). Além destes, Richardson e Evans (2007) acrescentam outros exemplos, como as campanhas de marketing para dar a conhecer os produtos, o aumento da eficácia da força de vendas, a otimização dos preços, e o incentivo da utilização mais frequente dos produtos através de cartões de fidelização.

De uma forma geral, esta é uma estratégia que explora pontos fortes da empresa e normalmente requer pouco investimento e o risco é baixo. Contudo, há limites naturais, pois os novos potenciais clientes podem não corresponder, do ponto de vista económico, ao padrão pretendido pela empresa, sendo possível que esta se depare com a reação agressiva da concorrência (Pidun, 2019). É de salientar que a eficiência desta estratégia é maior quando o mercado ainda não está saturado (Richardson & Evans, 2007). Além disso, Pidun (2019) alerta para o facto de que o foco na penetração do mercado pode criar a dependência da empresa dos mercados existentes.

## 5.2. Desenvolvimento de Mercado

O desenvolvimento de mercado é a estratégia aplicada pela empresa, que consiste na adaptação do produto existente às necessidades de novos consumidores (Ansoff, 1957). Para além do esforço implícito em encontrar novos segmentos lucrativos (Richardson & Evans, 2007), o desafio aqui passa por estudar as peculiaridades dos novos clientes/mercados, com o intuito de superar a oferta da concorrência local (Loredana, 2017).

Por outras palavras, este caminho visa aumentar o crescimento da empresa através da comercialização dos produtos existentes em novas áreas geográficas ou em segmentos novos e inexplorados (Pidun, 2019; Teixeira, 2005), o que, por sua vez, pode exigir algumas adaptações dos produtos existentes. Nesta componente, a tarefa do marketing consiste em estudar o mercado com o objetivo de inventar novas aplicações dos mesmos produtos em novas indústrias, utilizar canais de vendas *online*, adotar novos modelos de distribuição ou recorrer à internacionalização (Vaid, Ahearne, & Krause, 2020; Zaif & Cerchia, 2019).

Em suma, o desenvolvimento de mercado explora o potencial da empresa e reduz a dependência dos principais mercados atuais. No entanto, com novos segmentos de mercado aparecem novos tipos de concorrentes (Pidun, 2019). Além disso, esta estratégia tem como possível risco associado a possibilidade de perder os clientes existentes, de comprometer o posicionamento da marca e de sobrecarregar os recursos (Picken, 2020; Pidun, 2019).

### 5.3. Desenvolvimento de Produto

A terceira estratégia, de desenvolvimento de produto, consiste em acrescentar novas características ou atualizações ao produto para melhorar a sua performance no mercado atual (Ansoff, 1957), isto é, criar algo que seja novo para a empresa, mas não necessariamente novo para os consumidores (Loredana, 2017).

A inovação cria valor à medida que procura satisfazer as necessidades do cliente, através de melhorias dos produtos e serviços existentes (novas características, modelos e tamanhos) e desenvolvimento de novos (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007; Teixeira, 2005). Na maior parte das vezes, para atingir os objetivos por meio desta estratégia, o marketing recorre ao estudo do mercado para se informar das novas tendências, falhas existentes e desejos dos consumidores (Kotler & Keller, 2013). Para além disso, a sua implementação representa uma forte vantagem competitiva visto que se diferencia da concorrência, em vez de apenas imitá-la (Pidun, 2019).

Recapitulando, o desenvolvimento de produto é uma estratégia de crescimento que exige um estudo de mercado escrupuloso e requer investimentos financeiros e de tempo, sendo que os retornos são incertos (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007). No entanto, as empresas mais inovadoras conseguem gerar valor e obter taxas de crescimento superiores (Kotler & Keller, 2013; Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019).

### 5.4. Diversificação

A diversificação surge como a última alternativa e estimula a organização a sair dos produtos e mercados existentes (Ansoff, 1957). O autor lista algumas razões que contribuem para que as entidades adotem esta estratégia: a compensação da obsolescência tecnológica, o reinvestimento, a distribuição do risco, entre outras. No entanto, alerta para o facto de que a diversificação deverá ser adotada apenas depois das outras três alternativas serem exploradas primeiro, devido ao seu risco elevado (Ansoff, 1957; Richardson & Evans, 2007).

Antes de avançar para esta estratégia, é imperativo fazer uma análise do estado atual da economia, da política nacional e internacional, das tendências do setor, além de proceder ao estudo da vantagem competitiva relativamente às outras indústrias do mercado, bem como ao cálculo dos custos implícitos e à elaboração dos vários cenários do que pode correr menos bem (Ansoff, 1957).

Dentro da diversificação, o seu criador identifica três possíveis caminhos, consoante as metas perseguidas pela empresa:

- Diversificação vertical – tem como o objetivo melhorar o progresso tecnológico de uma linha de produtos, o que é possível através da aquisição da empresa-produtor da matéria prima (Loredana, 2017) ou da produção de materiais consumíveis durante o seu processo de fabrico (Ansoff, 1957);
- Diversificação horizontal – proporciona o aumento dos lucros e a expansão do negócio através da introdução de um novo produto complementar à oferta inicial da empresa, (Ansoff, 1957) ou da compra de um negócio, cujo produto seja diferente do seu *core* principal, mas que tenha um *target* semelhante (Loredana, 2017);
- Diversificação lateral – consiste em procurar oportunidades de crescimento fora da sua indústria, o que aumenta a segurança da empresa caso um dos produtos falhe e diversifica a sua base tecnológica (Ansoff, 1957).

As tarefas do marketing dependem do caminho que a empresa decide seguir, pois quanto mais a diversificação se afastar do *core* principal da organização, mais abrangente (em termos de áreas) e mais pormenorizada (em termos de conhecimento específico) deverá ser a análise feita pelo marketing (Pidun, 2019).

## 5.5. Limitações do Modelo

Tal como todos os outros modelos, a matriz Ansoff tem as suas limitações. Entre elas, pode-se mencionar que são apontadas quatro possíveis estratégias de crescimento, porém não são discutidas as variações como o tipo da empresa e o seu meio envolvente, as quais têm implicações na sua implementação. Para além disso, nada é dito sobre as ações e os caminhos a adotar para chegar a cada uma (Richardson & Evans, 2007).

Neste sentido, ao escolher a estratégia, é necessário relembrar o nível de risco implícito, por ordem crescente: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (Loredana, 2017; Richardson & Evans, 2007). Para acrescentar que,

embora as vantagens do crescimento sejam claras, nem sempre é fácil implementar as ideias, por mais brilhantes que sejam, devido às barreiras à inovação, tais como capacidades, processos, infraestruturas, métricas e mentalidades, entre outras.

Porém, a matriz Ansoff é uma ferramenta única que demonstra as possíveis estratégias para atingir o objetivo de crescimento e manter a posição proativa no mercado (Martinet, 2010; Richardson & Evans, 2007).

## 6. Síntese

As alterações dos hábitos de consumo, as mudanças demográficas e as inovações tecnológicas causam impactos nas organizações e, por este motivo, algumas veem-nas como ameaças para a sua sobrevivência, outras como oportunidades de crescimento (Ribeiro, 2016). Nestes casos, a presença da estratégia é um fator fundamental para que a empresa não perca o seu rumo (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2019).

Como discutido previamente, uma estratégia, para ser bem sucedida, deve responder às necessidades do mercado, explorar as melhores competências da empresa e ser realista quando se assume uma posição perante a concorrência e meio envolvente (Hutt & Speh, 2010). Todavia, Finoti et al. (2019) acentuam a sua atenção na implementação, afirmando ser a base dos retornos positivos.

Deste modo, o desenvolvimento da estratégia passa por três etapas, com o marketing presente em todas (Toledo et al., 2007). No plano estratégico, o seu contributo traduz-se num acompanhamento de todas as oscilações do mercado e em providenciar a empresa com as técnicas para se manter competitiva (Hutt & Speh, 2010). A segunda etapa estabelece as metas específicas para as áreas que, no caso da Helitene, correspondem às quatro estratégias de crescimento da matriz Ansoff. Por fim, segue o plano operacional, composto por todas as tarefas e detalhes necessários para pôr em ação tudo o que foi estipulado anteriormente (Hutt & Speh, 2010).

Para finalizar o capítulo, conclui-se que o marketing é uma área que se dedica a todas as vertentes, desde a estratégica até à tática e operacional, sendo que o foco principal deste relatório serão os planos tático e operacional que irão trabalhar sobre as quatro perspetivas da matriz Ansoff. Lembra-se também que o desenvolvimento de uma estratégia é um processo demorado e os seus resultados tornam-se visíveis apenas a longo prazo (Ansoff et al., 2019).

## IV. Atividades Desenvolvidas

*"Não há nenhum problema em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar." - Igor Ansoff*

Após uma adução do referencial teórico, neste capítulo serão descritas as atividades consideradas primordiais para o cumprimento do objetivo do estágio: a utilização do marketing em prol do crescimento estratégico da Helitene. Deste modo, as tarefas irão seguir a lógica do funil acima delineada: primeiramente, o marketing analisará a situação atual da empresa para o correto desenvolvimento da estratégia, depois construir-se-á o plano tático e, a seguir, será descrita a operacionalização das ações necessárias para alcançar a meta.

### 1. Plano Estratégico

O plano estratégico vê a empresa como um todo, é executado a longo prazo e pretende definir o rumo a seguir durante os próximos anos. No caso da Helitene, o caminho pretendido é o crescimento contínuo, portanto, tal como mencionado anteriormente, as funções principais do marketing nesta etapa são as de avaliação da atratividade do mercado e definição da vantagem competitiva da empresa.

Neste sentido, foram elaboradas três avaliações, a primeira foi apresentada no capítulo 5 “Análise da Situação Atual” (página 13) e revelou-se crucial no sentido de evidenciar que, embora inserida num mercado saturado com os concorrentes fortes, a empresa encontrou o seu tipo de consumidor e já detém um bom portefólio de clientes. Seguidamente, serão apresentadas as outras duas avaliações.

A segunda estudou o tipo de cliente com o qual a Helitene estava a lidar, de forma a entender quais as suas necessidades e como os satisfazer. Deste modo, Hutt e Speh (2010) defendem a necessidade de planear para além de satisfação dos desejos dos clientes pois, atualmente, é preciso desenvolver uma solução para os seus problemas ainda antes deles surgirem, afigurando-se essencial conhecer os seus consumidores. A melhor ferramenta para isso é a segmentação do mercado que o divide em fatias (segmentos) bem definidas que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos (Kotler & Keller, 2013).

A terceira avaliação consistia em entender melhor o ambiente em que a empresa opera. Para isso recorreu-se à análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*): as forças e fraquezas dizem respeito à empresa, enquanto oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo (Kotler & Keller, 2013).

### 1.1. Segmentação

Para que a segmentação seja bem implementada, é importante que os segmentos sejam suficientemente diferentes entre si e que os clientes que fazem parte do mesmo segmento tenham características semelhantes (Wind & Cardozo, 1974).

Neste sentido, Wind e Cardozo (1974) sugerem começar por criar os macro-segmentos com base nas características da empresa-cliente, como por exemplo tamanho, aplicação do produto, localização, estrutura organizacional. No caso da Helitene, o ponto de partida foram as áreas de atuação, ou seja, a aplicação do produto. No entanto, evidenciaram-se segmentos demasiado grandes, pautados por uma certa heterogeneidade, por isso procedeu-se a mais uma divisão que agrupava os clientes pela sua tipologia, ou seja, pelo seu tamanho e pela especificidade de atuação.

A seguir, com a ajuda do diretor comercial foi construída a Tabela 5, na qual cada micro-segmento foi caracterizado pelas suas necessidades, pela categoria do produto e pela estratégia de compra.

**Tabela 5. Segmentação do Mercado**

Área	Tipologia	Necessidades	Produto	Compra	Decisor	Observações
Agricultura	Armazenista	Baixo valor, baixa qualidade.	Vende um <i>pack</i> .	Poucas vezes, grandes quantidades.	Resp. compras.	
	Retalhista	Baixo valor, média qualidade.	Não quer NaanDanJain (caro, qualidade).	Quando precisa, pequenas quantidades.	Resp. loja.	Falta de conhecimento técnico. Tenta oferecer um serviço.
	Instalador	Produto com fiabilidade, como o NaanDanJain (origem, qualidade, variedade).	Compram em grandes quantidades fita de rega e tubo gota a gota.	Por projeto.	Resp. projeto/ Resp. compras.	

Área	Tipologia	Necessidades	Produto	Compra	Decisor	Observações
	Consumidor final	Serviço técnico que o ajude na seleção do melhor produto. Grande durabilidade.	Variado.	Sazonalidade da procura.	Pessoa particular, agricultor.	Não é o público-alvo da Helitene.
Construção Civil	Armazenista	Baixo valor, alta qualidade, certificação.	Tubos de gás.	Poucas vezes, grandes quantidades.	Resp. compras.	
	Retalhista	Baixo valor, média qualidade, entrega rápida, certificação.	Tubos de gás.	Quando precisa, pequenas quantidades.	Resp. loja.	Comunicação informal.
	Produtor	Produtos muito específicos, elevada qualidade, rapidez na entrega, certificação.	Tubos de gás.	Quando precisa, pequenas quantidades.	Resp. compras.	
Indústria	Armazenista	Produtos muito específicos, alta qualidade. Preço é um ponto fulcral.	Uniforme e <i>standard</i> .	Poucas vezes, grandes quantidades.	Resp. compras.	Aqui se centra a maior parte das vendas.
	Retalhista	Baixo valor, média qualidade, urgência, pequenas quantidades.	Uniforme e <i>standard</i> .	Normalmente têm contacto direto com a produção. Não querem stock.	Resp. loja.	Relações informais.
	Produtor	Rapidez na entrega, baixo preço.	Uniforme, <i>standard</i> e versátil.	Mais em cima da hora ( <i>JIT</i> ).	Resp. compras.	
	Manutenção	Elevada qualidade, inovação.	Produtos muito específicos feitos à medida.	A cada ciclo de manutenção. Compra planeada.	Resp. produção/ Resp. projeto	Leal ao seu fornecedor

Área	Tipologia	Necessidades	Produto	Compra	Decisor	Observações
Jardim	Armazenista	Baixo valor, alta qualidade, grande quantidade, maior fidelização.	Variedade de produtos, gamas, cores e <i>performance</i> a preços baixos	Poucas vezes, grandes quantidades.	Resp. compras.	
	Retalhista	Baixo valor, média qualidade, pequena quantidade, funcionalidade do produto.	Produto <i>standard</i> , estabilidade de qualidade. Procura marcas conhecidas para ajudar a vender o produto.	Compra conforme a necessidade. Precisa de troca rápida.	Resp. Loja.	Não há fidelização.
	Grande Superfície	Personalização do produto, elevada qualidade, inovação do produto, preço.	Produtos vistosos e oferta completa ( <i>packs/ kits</i> ).	Compra anual, em grandes quantidades.	Gestor de produto.	Fiel ao fornecedor, muda apenas quando a estrutura mudar.

Fonte: Elaboração própria.

A criação de uma tabela de segmentação é um auxílio no planeamento de marketing, especialmente no que toca ao desenvolvimento e à venda dos produtos (Wind & Cardozo, 1974). O capítulo Mercado Business-to-Business (B2B) caracterizou os clientes industriais como heterogéneos, com estruturas de compra e de decisão muito distintos. A identificação das necessidades de cada micro-segmento ajuda a traçar uma estratégia de abordagem específica e diferenciadora com o caminho para chegar diretamente aos destinatários, quando necessário.

## 1.2. Análise SWOT

Numa primeira fase, notou-se que muitos empregados não possuíam conhecimentos básicos sobre a empresa, pois manifestavam dificuldades em identificar a sua vantagem competitiva e as gamas comercializadas. Procedeu-se assim uma Análise SWOT da Helitene (Tabela 6) e, para isso, foram consultadas análises SWOT feitas anteriormente, bem como realizadas entrevistas individuais não estruturadas a oito empregados com funções distintas.

Para facilitar a análise dos pontos correspondentes às forças e fraquezas, o seu conteúdo foi posteriormente agrupado em quatro categorias: Recursos Humanos (RH) e ambiente interno; produtos; recursos disponíveis e gestão da empresa em si.

**Tabela 6. Análise SWOT da Helitene**

<b>Strengths (Forças)</b>	<b>Weaknesses (Fraquezas)</b>
<p><b>RH e ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito da mudança, vontade de dar um salto maior e sair da “zona de conforto”;</li> <li>• Sentimento de pertença que se expressa no empenho;</li> <li>• Fazer bem com poucos recursos;</li> <li>• Renovação de equipa nos últimos 2 anos (63% da equipa são colaboradores novos);</li> <li>• Colaboradores novos que trouxeram <i>Know-How</i> da sua área;</li> <li>• Colaboradores com alta competência técnica (cursos e formações);</li> <li>• Flexibilidade e capacidade de improviso;</li> <li>• Formação de competências técnicas para colaboradores de chão de fábrica.</li> </ul> <p><b>Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasta gama de produtos;</li> <li>• Dois tubos com a certificação (em período de conceição da terceira certificação);</li> <li>• Aumento de qualidade e de capacidade de produção;</li> <li>• Capacidade de produção à medida do cliente.</li> </ul> <p><b>Empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• Empresas de renome entre os clientes;</li> <li>• Alargamento de parcerias com empresas internacionais;</li> <li>• Revendedores exclusivos de NaandanJain em Portugal;</li> <li>• Associação com o grupo Durit;</li> <li>• Melhorias na organização da fábrica;</li> <li>• Larga rede de clientes-revendedores na área de rega e jardim.</li> </ul>	<p><b>RH e ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidade dos colaboradores;</li> <li>• Resistência a mudança, medo de sair da zona de conforto;</li> <li>• Falta de recursos humanos;</li> <li>• Medo de assumir a responsabilidade;</li> <li>• Falta de pessoas ativas;</li> <li>• Pessoas que não se adequam ao lugar de trabalho;</li> <li>• Inexistência de diferenciação, no que toca as categorias profissionais;</li> <li>• Pessoal desmotivado e com pouca resistência à <i>stress</i>;</li> <li>• Falta de incentivos na imagem que o próprio colaborador passa da empresa;</li> <li>• Vários elementos de equipa com idade pré-reforma;</li> <li>• Falta de conhecimento e formação dos colaboradores;</li> <li>• Falta de reconhecimento;</li> <li>• Equipa comercial recente;</li> <li>• Falta de interajuda e comunicação entre os departamentos;</li> <li>• Elevada rotatividade.</li> </ul> <p><b>Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço/qualidade não ajustado;</li> <li>• Sazonalidade;</li> <li>• Vasta gama de produtos;</li> <li>• Produtos baratos e de baixa gama;</li> <li>• Elevado número de fornecedores para o mesmo produto (influencia a padronização do produto);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande percentagem de vendas de produtos comercializados (60%) em prol dos produzidos (40%).</li> </ul> <p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de material promocional;</li> <li>Equipamentos e tecnologia desadequados;</li> <li>Falta de presença <i>online</i>;</li> <li>Inadequado layout da fábrica;</li> </ul> <p><b>Empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de adaptação da organização face a novos desafios e tendências do mercado;</li> <li>Prazos de entrega alargados;</li> <li>Fecho de um revendedor em Espanha;</li> <li>Passado que compromete a imagem da marca;</li> <li>Marca pouco conhecida;</li> <li>Falta de padronização e de otimização dos processos;</li> <li>Falta de padrões de operações (todos os departamentos);</li> <li>Falta de responsabilização no controlo e na inspeção (leva à <i>rework</i>);</li> <li>Falta de resposta imediata ao cliente;</li> <li>Falta de estabilidade das matérias primas;</li> <li>Foco no erro e não na solução, correção do erro e não da causa;</li> <li>Falta de organização;</li> <li>Dificuldade em acompanhar o preço da concorrência;</li> <li>Falta de marketing e projeção da imagem;</li> <li>Falta de diferenciação;</li> <li>Últimos a implementar as novidades do mercado.</li> </ul>
<b>Opportunities (Oportunidades)</b>	<b>Threats (Ameaças)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alterações climáticas (ex: incêndios florestais), temporais;</li> <li>Financiamentos para a exploração agrícola (ex: crescimento de estufas – acessórios de gota a gota);</li> <li>Validade dos tubos e obrigatoriedade de troca (ex: Tenegás);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de mão de obra qualificada no mercado;</li> <li>Concorrência agressiva;</li> <li>Antigos colaboradores a trabalhar na concorrência;</li> <li>O desacreditar dos clientes na Helitene;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de cultivo de abacates, oliveiras (gota a gota), amêndoa e pistachio (investimento estrangeiro, maioritariamente, aspersores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A imagem forte da concorrência no mercado;</li> <li>• Clientes a tornarem-se concorrentes;</li> <li>• Novas empresas de importação que comercializam o mesmo produto;</li> <li>• Legislação que proíba a utilização de plásticos e dos cloretos.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao ambiente interno (forças e fraquezas), houve uma renovação da equipa, o que, por um lado, trouxe consigo um *know-how*, novas competências e espírito de mudança para estimular os colaboradores a ter uma mente mais aberta, a aceitar a inovação e a combater a mentalidade antiquada. Por outro lado, uma equipa recente pode ser um sinónimo de falta de conhecimento sobre a empresa e a sua vasta gama de produtos.

Contudo, há problemas que persistem, entre eles a resistência à mudança, o medo de assumir as responsabilidades e falta de espírito de interajuda, centralizados principalmente em pessoas com atitudes passivas, o que não só impede o crescimento da empresa, como também leva à *rework*. Isto poderá ser um resultado da cultura organizacional que se foca no erro e na sua correção no menor tempo possível, em vez de encontrar e solucionar a verdadeira causa.

A Helitene apresenta uma vasta gama de produtos, o que se revela uma vantagem à medida que consegue satisfazer as necessidades dos clientes, mas também uma desvantagem, pois são poucos os colaboradores que conhecem a gama toda. A existência de dois tubos certificados com a obrigatoriedade da troca após a sua data de validade é, indubitavelmente, um ponto forte, mas a relação preço-qualidade desajustada frequentemente faz perder a luta contra a concorrência.

Outros pontos fortes identificados foram aumento de qualidade e de capacidade de produção e a produção à medida do cliente, particularidades que poderão ajudar a aumentar o volume de vendas dos produtos produzidos pela própria fábrica e que, até à data, representam apenas 40% das vendas totais.

No que concerne aos fornecedores, a empresa tem vários, o que influencia, primeiramente, a padronização do produto e cria a instabilidade das matérias primas e, por consequência, causa a impossibilidade de resposta imediata ao cliente e prazos alargados de entrega. Estes factos, aliados à falta de padronização e de otimização dos processos e operações, poderão ser as possíveis razões de dificuldade que a Helitene sente em acompanhar os preços da concorrência, sendo um problema

transversal para as várias categorias de produtos (V. Chkoniya & Mateus, 2019). Porém, a entrada de uma estagiária no departamento de Qualidade foi uma mais valia para combater este problema.

Os colaboradores também identificaram uma ausência de projeção da nova imagem da empresa, a qual foi anteriormente comprometida. Para além disso, o facto da Helitene ser uma marca pouco conhecida, sem uma diferenciação notória e das últimas a implementar as novidades do mercado, torna a empresa mais vulnerável perante a concorrência agressiva. Neste sentido, o portfólio dos clientes, que conta com as empresas de renome e com o mercado internacional, poderá ajudar a criar uma imagem mais positiva da empresa.

As oportunidades podem ser agrupadas em três vertentes principais: alterações climáticas (ex: incêndios florestais); crescimento de cultivo de abacates, oliveiras, pistachio etc.; e, por fim, financiamentos do estado para a exploração agrícola.

Como referido anteriormente, a maior ameaça é a concorrência, pois esta apresenta uma imagem forte no mercado. Com o contributo da globalização, muitas empresas internacionais expandiram-se para o território português e, além dessas, surgiram alguns clientes que passaram a ser concorrentes diretos.

Contudo, existem dificuldades transversais ao mercado de plástico, como a falta de mão de obra qualificada e a nova legislação que proíbe a utilização de plásticos e dos cloretos.

De uma forma geral, uma das maiores dificuldades dos entrevistados foi enumerar os pontos positivos e identificar as oportunidades, um facto considerado alarmante. No entanto, foram sugeridas algumas melhorias, o que evidencia que poderá ser uma prática interessante a implementação de uma caixa de sugestões para que os colaboradores tenham oportunidade de se expressarem.

É visível que a empresa já começou a tomar algumas medidas para diminuir os seus pontos fracos, por exemplo, a lacuna nos conhecimentos está a ser colmatada com as formações dos operários fabris. Outro exemplo é a realização do estudo de mercado para inovar os produtos e, deste modo, criar pontos de diferenciação e uma adaptação a novas tendências do mercado. Também, para ajudar o processo de venda, está a ser criado algum material promocional e a ser trabalhado o ponto de venda.

A associação com as grandes marcas foi um dos pontos fortes referidos anteriormente e deverá ser divulgado no *website* ou redes sociais para acrescentar a credibilidade da Helitene. Porém, uma

boa imagem exterior apenas poderá ser implementada com sucesso se o interior da empresa trabalhar para isso e por interior da empresa entendem-se as pessoas, os seus recursos e processos que o compõem. A cultura organizacional deverá ser reavaliada e ser tida em conta em primeira instância, valorizando as pessoas com atitudes positivas, proativas, sem medo de assumir responsabilidades e com objetivos bem definidos, pois demonstram mais vontade de trabalhar para ver a empresa a crescer. Para tal, devem ser criados vários incentivos, como, por exemplo, reconhecimento pessoal e profissional, fardamento e formação adicional. A cultura da empresa pode ser redirecionada/corrigida com alguns *workshops* sobre aptidões pessoais, trabalho em equipa, resolução de problemas em grupo, formas de lidar com stress, *out-of-the-box thinking* etc. Este foi o maior motivo pelo qual surgiu mais um capítulo neste relatório de estágio denominado Marketing Interno.

A organização dos processos com implementação de padrões específicos para cada departamento diminuirá a margem de erro e o tempo dispensado para cada tarefa. O planeamento e otimização dos processos podem ajudar a reduzir o custo, aumentando a capacidade competitiva da empresa.

Concluindo, após a análise SWOT é possível destacar a maior vantagem competitiva da Helitene – a sua capacidade de produção à medida do cliente e a associação às empresas de renome. Relativamente aos seus pontos fracos e ameaças, existem algumas melhorias possíveis de serem implementadas e que passam por três domínios:

- a imagem da marca “Helitene” – promover mais os produtos produzidos nas próprias instalações e demonstrar o crescimento da empresa e a cultura da inovação;
- a cultura organizacional – ajudar à adaptação dos colaboradores, tanto à empresa, como às mudanças que estão a ser implementadas;
- planeamento, organização, padronização e otimização dos processos que irão melhorar o produto e ajustar os preços, de forma a serem mais competitivos.

Enquanto o último ponto é da responsabilidade dos departamentos da Produção e Qualidade, melhorar a projeção da imagem da marca será o assunto central dos próximos capítulos, pois é esse um dos contributos do marketing para o crescimento da empresa. Para apoiar o departamento dos Recursos Humanos na cultura organizacional, foram desenvolvidas várias atividades descritas no capítulo Marketing Interno.

## 2. Planeamento Tático

Com efeito, o plano tático é mais detalhado do que o estratégico, dado que é referente a uma área de marketing em específico (Teixeira, 2005). Neste subcapítulo será aplicada a Matriz Ansoff, apresentada no enquadramento teórico, para melhorar o posicionamento da Helitene, salientando-se que, no âmbito dos produtos, se dará maior importância aos produzidos pela Helitene.

Primeiramente será avaliada a possibilidade de aumentar a quota de mercado através de produtos atuais. Desta forma, seguindo os caminhos descritos anteriormente, para a penetração do mercado serão utilizados dois dos três: o aumento das vendas e o aumento de número de clientes - excluindo o terceiro caminho, o de aumentar o mercado acessível, por se revelar difícil de executar, devido às especificações do produto.

A seguir, será aplicada a estratégia de desenvolvimento de mercado, na qual vai ser estudada a cobertura geográfica da Helitene e analisado o canal *online*.

Por fim, para fornecer o seu contributo à cultura da inovação, será executado um estudo de mercado com o intuito de analisar as novas tendências e desenvolver produtos novos, aplicando a estratégia de desenvolvimento de produtos.

Deste modo, a estratégia de diversificação não será considerada neste relatório devido à impossibilidade de a realizar no tempo de duração deste estágio, ao elevado risco associado e às questões financeiras. Em súmula, apresenta-se a Figura 10:

**Figura 10. Planeamento Tático em Marketing, Aplicação da Matriz Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<u>Penetração de Mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar vendas;</li> <li>Aumentar nº clientes/distribuidores.</li> </ul>	<u>Desenvolvimento de Produtos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo das tendências do mercado.</li> </ul>
	Novos	<u>Desenvolvimento de Mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura geográfica;</li> <li>Análise do canal <i>online</i>.</li> </ul>	<u>Diversificação</u> ---

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, para implementar o planeamento tático, é necessário construir o plano operacional, que irá explicar como é possível atingir cada um dos pontos anteriormente referidos.

### 3. Planeamento Operacional

O plano operacional é definido a curto prazo e é o mais pormenorizado dos três, pois define mais concretamente as ações a implementar. Para dar continuidade à mesma lógica do subcapítulo anterior, será apresentada a matriz Ansoff, neste caso, aplicada ao planeamento operacional de marketing (ver Figura 11).

**Figura 11. Planeamento Operacional em Marketing, Aplicação da Matriz Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<u>Penetração de Mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto de venda;</li> <li>• Criação de material de apoio;</li> <li>• Projeção da imagem integrada da empresa.</li> </ul>	<u>Desenvolvimento de Produtos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de mercado: desenvolvimento de uma mangueira nova;</li> <li>• Nova embalagem.</li> </ul>
	Novos	<u>Desenvolvimento de Mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do mercado português e espanhol;</li> <li>• Presença em feiras internacionais;</li> <li>• Análise da situação dos canais <i>online</i>.</li> </ul>	<u>Diversificação</u> ---

Fonte: Elaboração própria.

Seguindo o método do funil entre o plano tático e operacional, no que toca à estratégia “Penetração de mercado”, espera-se que o aumento de vendas seja possível através da implementação de melhorias no ponto de venda e que a criação de algum material de apoio e projeção de uma imagem integrada traga mais clientes à Helitene.

Os pontos de “Desenvolvimento de mercado” irão consistir em estudar o mercado, a área de abrangência de atuação da empresa, e na exploração de novas zonas geográficas. Para além disso, será avaliada a presença física e nos canais *online*.

Por fim, o “Desenvolvimento de produtos” irá ser acompanhado com o estudo de novas tendências e desafios do mercado, com o intuito de acrescentar mais uma mangueira de jardim à oferta da empresa, e desenhar uma nova embalagem do produto.

Assim, os próximos subcapítulos descrevem detalhadamente a implementação de cada uma das estratégias.

### 3.1. Penetração de Mercado

Tal como descrito no Planeamento Operacional, o marketing irá desempenhar três ações para aplicar a estratégia de penetração de mercado.

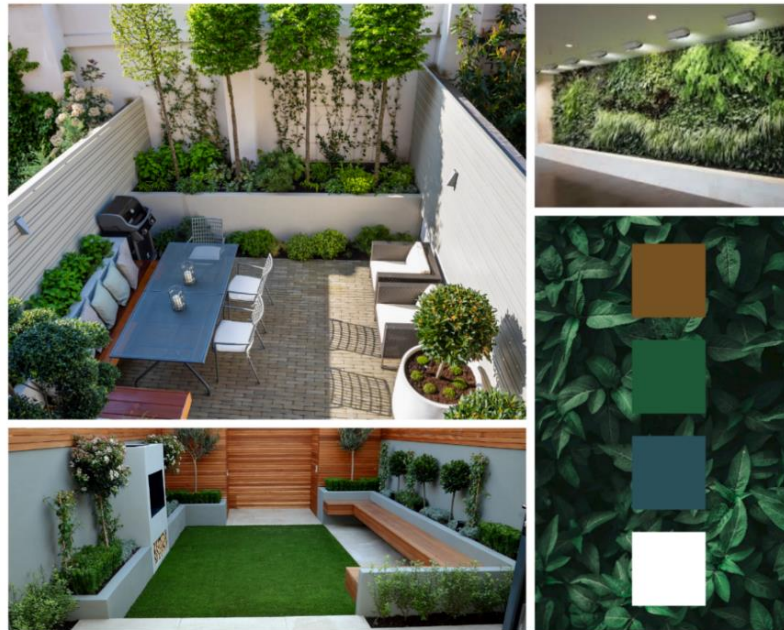
#### 3.1.1. Ponto de Venda

Para ajudar a atrair os consumidores finais, foi pensado ser trabalhado o ponto de venda nos clientes-empresas. A ideia surgiu depois de um dia de visitas aos mesmos com um gestor comercial. Esta experiência foi crucial para o estágio porque permitiu observar vários momentos reveladores de possibilidades de introduzir possíveis medidas para aumentar o desempenho da Helitene. Um deles foi a falta de um expositor que destacasse apropriadamente os produtos da entidade acolhedora. A criação de um suporte também foi incentivada através da disponibilidade de um dos clientes que vendia “Tenetricot” (mangueira de jardim de classe premium), “Ecogarden” (mangueira de jardim de classe económica) e mangueiras de gás em utilizar os expositores da Helitene na sua nova loja *self-service*.

O processo criativo foi posto em prática. O cliente podia ser descrito como sendo uma drogaria *self-service* que se enquadrava no segmento retalhista jardim/construção civil. Logo, os expositores deviam cumprir alguns requisitos básicos: o produto vender-se a si mesmo, respeitar as dimensões de 1m de altura e 1m de largura para caber numa paleta e serem amovíveis, o que implicava pensar numa estrutura estável e com a projeção da imagem para dois lados. Visto que a loja vendia mangueiras de outras marcas, esta foi considerada uma oportunidade importante para se poder diferenciar e criar mais laços com o retalhista.

Primeiramente, foi feita uma pesquisa na internet dos possíveis expositores das mangueiras, que não se revelou profícua. A seguir, foi elaborado um *mood board*, como apresentado na Figura 12.

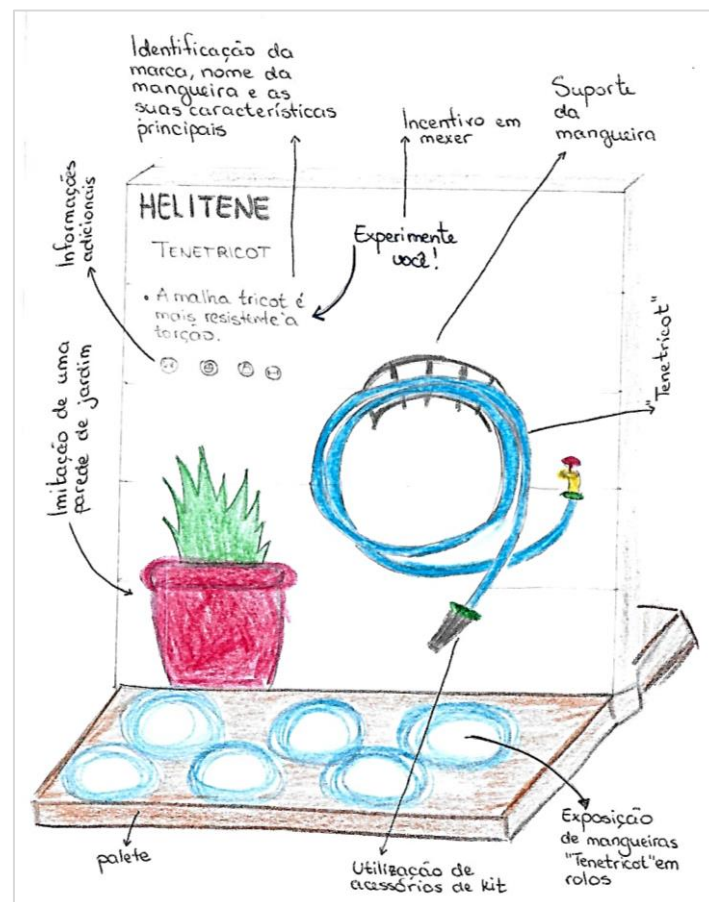
**Figura 12. Mood Board**



Fonte: Elaboração própria.

A criação da *mood board* ajudou com a geração de ideias e com a conceção do primeiro esboço do expositor (ver Figura 13). Na base da imagem encontra-se a recriação de uma parede de jardim e o elemento diferenciador estará na aplicação da verdadeira Tenetriticot com todos os acessórios do *kit* e um suporte.

**Figura 13. Esboço de Expositor de Mangueiras de Jardim**



Fonte: Elaboração própria.

Vários autores defendem que os utilizadores estão à procura de experiências únicas com as marcas e que uma boa *brand experience*<sup>4</sup> traz vários benefícios, como por exemplo uma maior satisfação, lealdade, reconhecimento, confiança e credibilidade, entre outros (Khan & Fatma, 2017). Também Kotler e Keller (2013) chamam atenção para a necessidade de ter em consideração todos os sentidos do consumidor para moldar a experiência do utilizador e proporcionar um ambiente propício à compra. Aqui surge o marketing sensorial que “faz apelo aos cinco sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. O propósito geral das campanhas de marketing dos sentidos é proporcionar prazer estético, excitação, beleza e satisfação por meio da estimulação sensorial.” (Schmitt, 2002, p.109). Por isso, existem três principais razões para uma empresa incutir o marketing sensorial na sua estratégia, uma vez que pode ajudar uma organização a diferenciar-se,

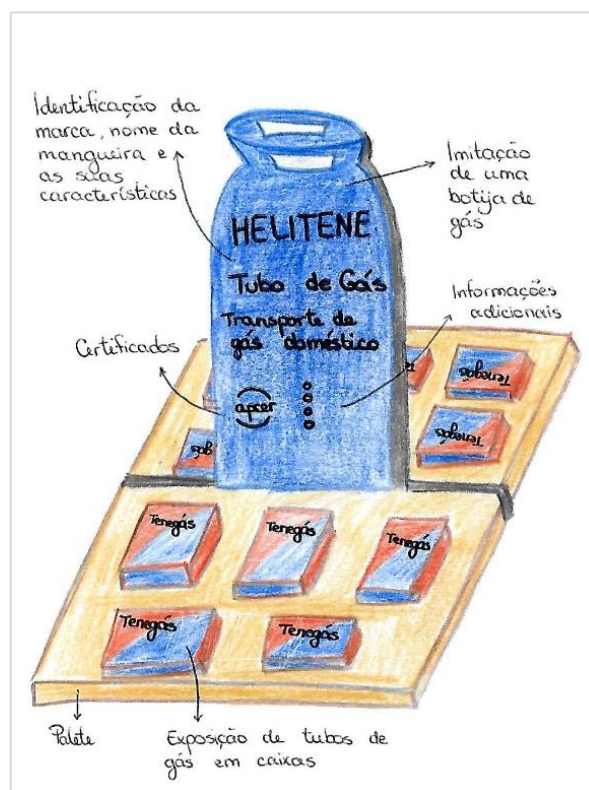
<sup>4</sup> *Brand experience* é um conceito que descreve respostas subjetivas do consumidor (sensações, emoções, cognições e respostas comportamentais) despertadas por estímulos relacionadas com a marca, tais como o seu design, identidade, embalagem, comunicação e o ambiente (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

a motivar os clientes para efetuarem uma compra e a transmitir os valores da marca (Schmitt, 2002).

Para aplicar o marketing dos sentidos na prática, os clientes irão ser incentivados a mexer na mangueira para verificarem todas as suas propriedades: cor, textura, malha, quantidade das camadas, etc. Também os jardineiros-iniciantes poderão ver a aplicação correta de todos os acessórios, o que, por sua vez, pode ser uma motivação à aquisição do *kit* completo.

Por outro lado, Schmitt (2002) alerta para o impacto negativo se a utilização de estímulos sensoriais for excessiva. Por esta razão, para as mangueiras de gás decidiu-se mostrar a sua aplicação direta. A ideia inicial era cortar uma botija de gás verdadeira na diagonal e criar uma prateleira a meio, onde fosse possível expor os produtos. No entanto, depois de uma reunião com um designer criativo, percebeu-se que era pouco viável e de difícil execução. Encontrou-se, então, a solução que pode ser vista na Figura 14, com uma imitação de uma garrafa de gás em 2D.

**Figura 14. Esboço de Expositor de Tubos de Gás**



Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado, os expositores cumprem todos os requisitos exigidos: são amovíveis e respeitam as dimensões. Em relação à solicitação de se venderem a si mesmos, tanto as mangueiras de jardim, como os tubos de gás irão ter um local identificado com as informações

sobre as suas características principais, vantagens, certificados e ainda algumas frases sobre a empresa ou que auxiliam a compra (por exemplo: “Sabia que a malha tricot foi concebida com o intuito de prevenir a torção da mangueira?” – que explica alguns dos conceitos com os quais os consumidores podem não estar familiarizados, mas que são cruciais no momento da escolha da mangueira a levar).

Para além disso, foi discutida a necessidade de um expositor geral para alguns dos retalhistas com venda a metro. Normalmente, este tipo de clientes tem até três tipos de mangueira da Helitene à venda. Assim, considerou-se um expositor como o de Figura 15.

**Figura 15. Expositor Genérico**



Fonte: Adaptado de Truper S.A. (2020).

Este expositor terá a altura de uma prateleira média das lojas para poder ser incorporado na mesma. Em baixo, terá uma barra com uma fita métrica para facilitar a medição e incluirá a identificação da Helitene, contribuindo para destacar o elemento distintivo que faltava (ver capítulo “Conceito de Marketing”, p.14). Caso o expositor possa ocupar um espaço distinto na loja, a ideia será posicionar uma placa em cima com algumas amostras de tubos e mangueiras e o logótipo da Helitene para chamar a atenção.

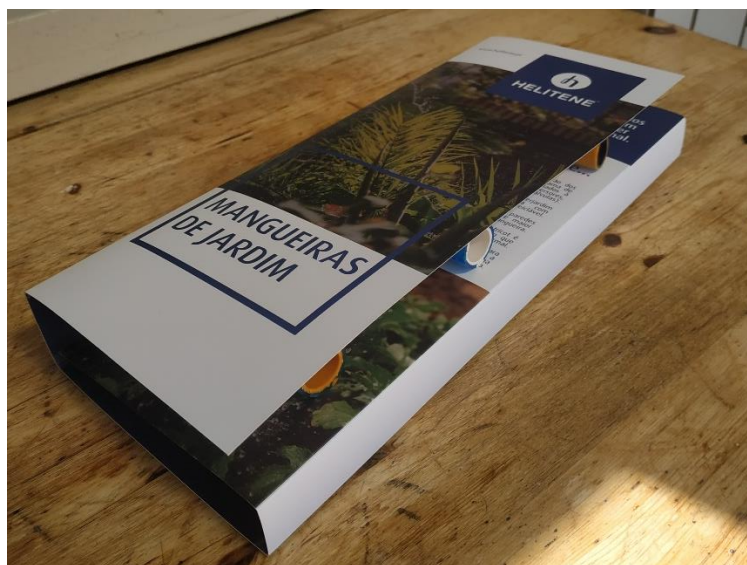
### 3.1.2. Criação de Material de Apoio

Outro pormenor importante que saltou à vista durante a visita aos clientes foi a falta de ferramentas para apresentar durante o primeiro contacto. Com o objetivo de munir a equipa de instrumentos pertinentes e oportunos e de a ajudar a estabelecer a parceria ou a efetuar a venda, foi criado um panfleto com algumas amostras. Tendo por base a estratégia da Helitene em apostar

nos artigos de fabrico próprio e a época de jardinagem que se aproximava, foi decidido que o produto a destacar seriam as mangueiras de jardim.

O objetivo principal é facilitar o primeiro contacto entre um gestor comercial e o seu cliente, acompanhado por algo palpável, tornando a experiência mais enriquecedora e memorável. Posteriormente, surgiu a ideia de distribuir o panfleto por grandes superfícies e/ou retalhistas para criar um suporte no ponto de venda. A seguir, serão apresentados alguns dos aspetos que foram tidos em conta na construção do panfleto apresentado na Figura 16.

**Figura 16. Panfleto "Mangueiras de Jardim"**



Fonte: Elaboração própria.

O estilo utilizado na sua elaboração tenta seguir a linha previamente utilizada pela empresa nos outros materiais, elaborados pelos designers subcontratados, que podem ser vistos no Anexo B. O panfleto apresenta a divisão “Sabia que...”, onde constam algumas curiosidades e pontos fortes da Helitene, acompanhada de uma frase (“A água é um bem de todos nós. A sua utilização tem obrigatoriamente de ser efetuada de forma racional.”) que demonstra que a empresa é um parceiro amigo do ambiente.

Ao abrir o tríptico, na posição central é possível encontrar uma tabela com a classificação de todas as mangueiras, que foi criada juntamente com a Eng.ª Graça Oliveira, responsável pelo departamento de Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança. O seu propósito resume-se em ajudar o cliente a escolher a mangueira que mais se adequa às suas necessidades, dependendo do peso, flexibilidade, pressão da rutura, malha e o valor que esteja disposto a pagar. O maior desafio na

construção da mesma foi estabelecer uma classificação intuitiva, de leitura fácil, que compare as mangueiras, sem deixar que as da classificação mais baixa percam o seu valor.

Outras informações adicionais integrantes deste panfleto são os diâmetros com os quais cada uma das mangueiras é comercializada e um especial destaque para o *kit*.

**Figura 17. Panfleto "Mangueiras de Jardim" (Ordem das Mangueiras)**



Fonte: Elaboração própria.

O elemento mais importante – as mangueiras – está apresentado dos dois lados, como demonstra a Figura 17. No início, a sua disposição seguia a ordem do catálogo. Contudo, depois de verificar os estudos que demonstravam que os produtos anunciados na página direita de um jornal foram percecionados como os de maior qualidade e de gama superior, relativamente aos apresentados na página esquerda (Christodoulides, Stathopoulou, & Eisend, 2017), a sua disposição foi alterada, como consta no Anexo C. Deste modo, do lado direito estão as mangueiras que obtiveram a classificação melhor, do lado esquerdo estão as com a classificação mais baixa.

Um outro pormenor importante discutido com vários elementos da equipa comercial foi o facto das amostras serem amovíveis, como pode ser visto na Figura 18. Isto possibilita demonstrar as características da mangueira em questão e, mais uma vez, proporcionar uma experiência mais enriquecedora ao utilizador.

**Figura 18. Panfleto "Mangueiras de Jardim" (Pormenor Amostras Amovíveis)**



Fonte: Elaboração própria.

Depois da elaboração do protótipo do panfleto, foram efetuadas as devidas mudanças acima mencionadas e o resultado final, aprovado pela direção da Helitene e pronto a ser impresso, está apresentado no Anexo C.

### 3.1.3. Criação de uma Identidade Visual

Como discutido acima, um dos pontos fortes da Helitene é o seu poder de customização. Contudo, nesta situação é muito fácil perder a identidade da marca, que é construída por elementos que servem para a identificar e diferenciar das outras (Kotler & Keller, 2013). Os autores referem logótipos, cartões, panfletos, sinalização e uniformes, como alguns dos exemplos destes elementos.

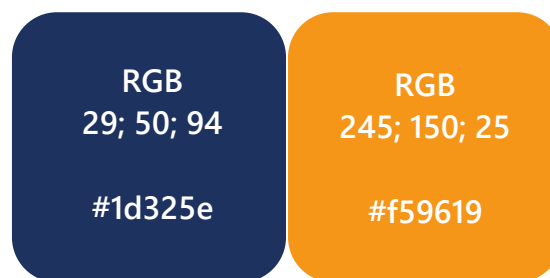
Com o propósito de criar uma comunicação integrada, recorrendo à utilização de uma imagem única, com um tipo de letra e cores bem definidos, foram criados uns *templates* para documentos em formato Word, para apresentações em PowerPoint, para newsletters e também para propostas de valor para os clientes.

No subcapítulo anterior, relativo à criação do panfleto, trouxe como consequência um desafio inesperado, pois não havia logótipos de qualidade, não se conhecia o estilo de letra utilizado, nem a cor oficial. Uma das soluções encontradas prendeu-se com a utilização de um quadríptico antigo em formato PDF, o que permitiu a identificação do estilo de letra – que era *Dax*. Este formato não

fazia parte dos estilos disponíveis no Microsoft Office, por isso optou-se por adotar o estilo de letra secundário do panfleto como o principal (Segoe UI).

Relativamente à gama de cores, recorreu-se ao *site* da Helitene e foi analisada através de ImageColorPicker.com. Chegou-se a conclusão de que a cor utilizada como oficial era azul escuro e escolheu-se cor-de-laranja como cor complementar, com o intuito de criar um certo contraste, tal como se observa na Figura 19.

**Figura 19. Cores Oficiais da Helitene**



Fonte: Elaboração própria.

Depois de reunir toda esta informação, foram criados dois modelos, um para apresentação em PowerPoint (ver Anexo D) e outro para documentos em formato Word (ver Anexo E). Ambos continham informações essenciais para a correta utilização.

Com efeito, a análise SWOT e as conversas do dia-a-dia tornaram visível a falta da informação que os próprios funcionários tinham sobre a Helitene. Com isto, surgiu a primeira ideia de constituir um livro-guia com as informações que os colaboradores precisam de saber sobre a empresa e a marca. Este livro iria contemplar os seguintes capítulos:

- Breve história da empresa:
  - História, missão, melhorias implementadas, valores atingidos;
- Empresas do grupo Durit com a descrição da sua atividade principal;
- Áreas de atuação da Helitene;
- Produtos *versus* Mercadorias:
  - Como escolher uma mangueira/um tubo;
- Análise SWOT e a vantagem competitiva da Helitene;
- Utilização correta da marca e logos;
- Locais onde se pode adquirir uma mangueira da Helitene.

Estas foram as lacunas identificadas, complementadas com as informações basilares necessárias para serem lembradas. O *brandbook* não chegou a ser criado por falta de tempo e devido à existência de outras prioridades, mais urgentes.

Resumindo, a penetração de mercado será possível através da criação de expositores de produto. Para além de serem uma ajuda no momento de compra, fortalecem os laços com as empresas, onde estarão instalados. De igual forma, o panfleto poderá ser um grande auxílio no estabelecimento de uma parceria e na angariação de novos clientes. A projeção de uma imagem integrada ajudará a não perder a identidade da Helitene aquando da produção com a marca de terceiros.

### 3.2. Desenvolvimento de Mercado

A estratégia de desenvolvimento de mercado será composta pelas suas três ações que, quando operacionalizadas, poderão proporcionar a entrada em novos mercados, conforme se discrimina em seguida.

#### 3.2.1. Análise do Mercado Português e Estrangeiro

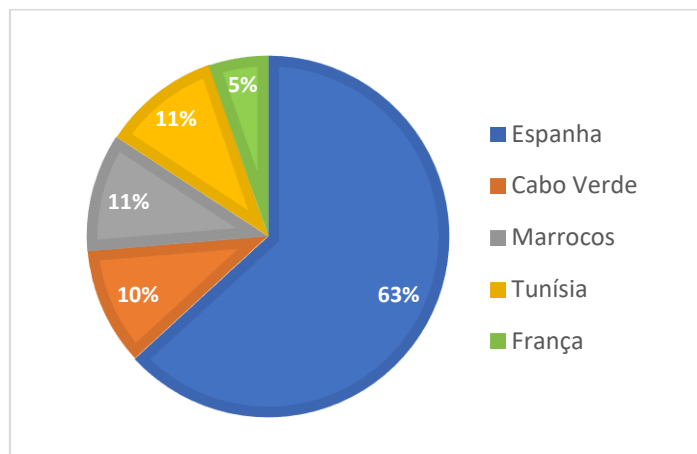
Com o intuito de analisar o mercado, onde a Helitene já marcou a sua presença, foi feita um mapa quente (do inglês *heatmap*). Um *heatmap* mostra a distribuição de atenção através da sobreposição de um mapa de cores a uma imagem de interesse, geralmente a gama de cores vai desde a vermelha, que indica uma maior incidência, à azul, que mostra uma menor intensidade (Ungureanu, Lupu, Cadar, & Prodan, 2017). Esta ferramenta é frequentemente usada em *neuromarketing*<sup>5</sup>, contudo, neste relatório, será aplicada à análise territorial.

Segundo o PHC – o programa interno de gestão de informação, em 2019, a Helitene trabalhou com 642 clientes, tendo a maioria deles (623) sede em Portugal e os outros 19 são estrangeiros, tal como a Figura 20 discrimina da seguinte forma:

---

<sup>5</sup> *Neuromarketing* é um campo multidisciplinar que integra marketing (com o objetivo de desenvolver bens e serviços lucrativos para as necessidades dos consumidores), neurologia (estuda o cérebro humano) e psicologia cognitiva (estuda a conexão entre comportamento humano e cérebro) (Santos, Oliveira, Rocha, & Giraldi, 2015).

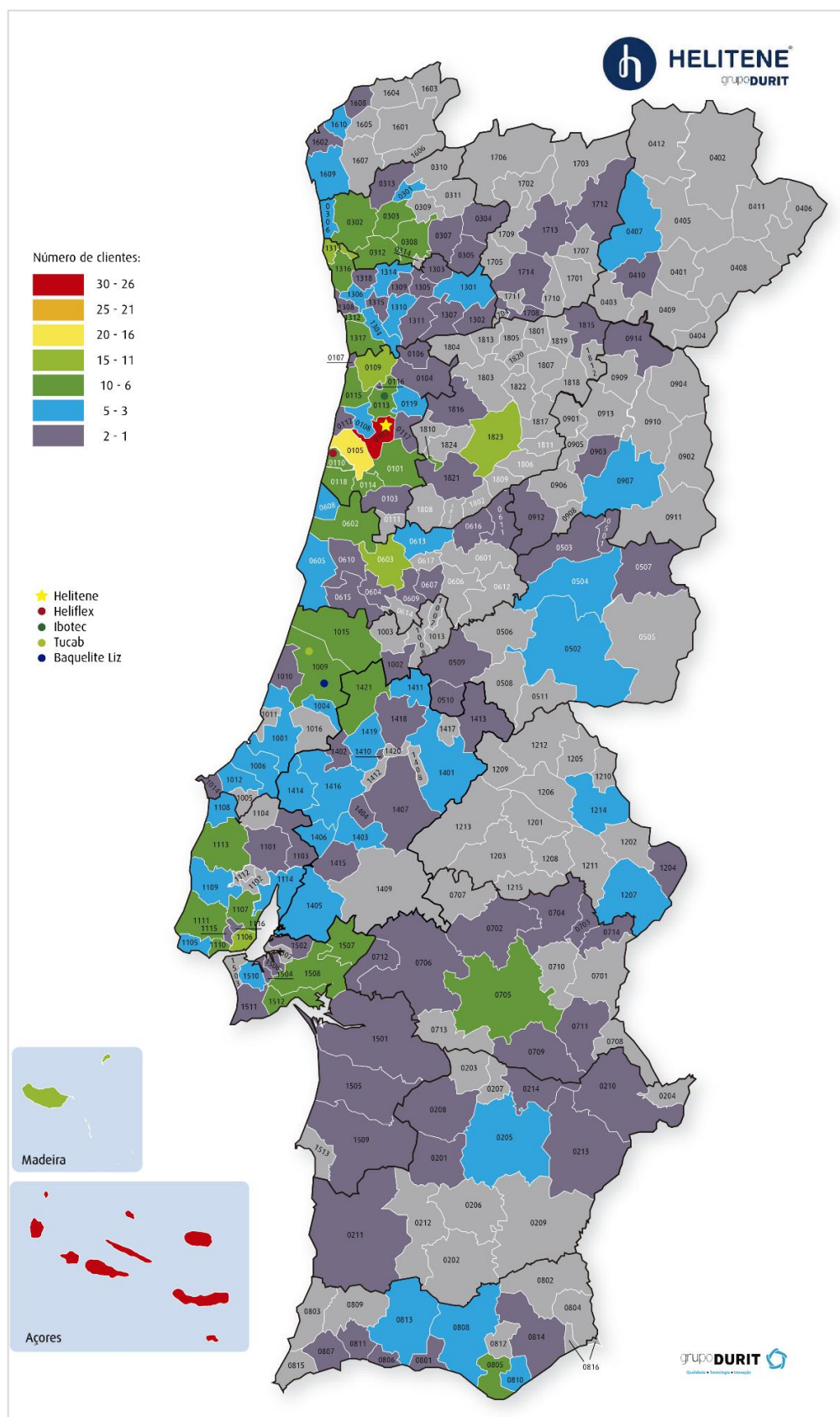
**Figura 20. Clientes Estrangeiros**



Fonte: Elaboração própria.

O mapa quente, apresentado na página 51, contribui para a análise da distribuição dos clientes em Portugal, de forma a se perceber quais são os distritos/concelhos mais trabalhados e outros, onde a empresa ainda não está presente. O mapa de concelhos serve de base para a figura, a numeração obedece à codificação utilizada pelo portal de dados abertos de administração pública (a sua descodificação pode ser vista na Figura 36. Mapa da Distribuição Comercial Helitene”). A gama de cores utilizada abrange do vermelho ao roxo, em que o vermelho mostra o concelho com o maior número de clientes e a roxo estão identificados os que têm entre 2 a 1 clientes. As zonas cinzentas são aquelas sobre as quais não se dispõe de nenhum dado. A estrela e as bolas identificam a localização da Helitene e dos seus concorrentes, respetivamente.

Figura 21. *Heatmap* – Presença da Helitene em Portugal



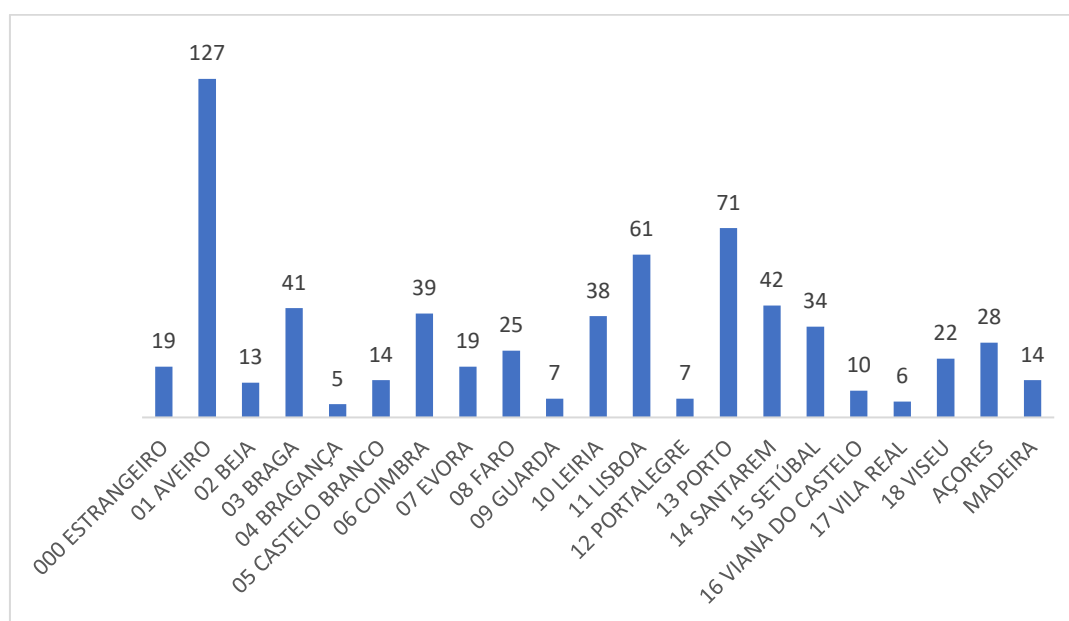
Fonte: Elaboração própria.

Dado que Portugal continental tem 278 concelhos, pode dizer-se que foi alcançado 58% do território nacional. Destaca-se o facto da Helitene estar presente em todos os distritos, sendo Aveiro o com maior número de clientes (127) e Albergaria-a-Velha o concelho com o ponto máximo – 30 clientes. Identifica-se ainda uma oportunidade de crescimento geográfico: 116 concelhos sem um único cliente.

Observa-se uma maior concentração de clientes no litoral, facto que foi tido em conta na reestruturação das zonas comerciais (será abordado mais adiante no subcapítulo “O Mapa Comercial”, p.69). Deste modo, se o intuito é focar-se na entrada com maior intensidade no mercado espanhol, uma das estratégias poderá ser trabalhar mais a região junto à fronteira.

Tal como mencionado, no mapa também estão identificadas as localizações da Helitene e dos seus maiores concorrentes (Ibotec, Heliflex, Tucab, Baquelite Liz). Nota-se que existe uma maior concentração da indústria de tubos em Aveiro e Leiria. No entanto, ao contrário do que era esperado, a empresa está relativamente bem representada (com cerca de 10 clientes) nos concelhos da sede da concorrência (ver Figura 22).

**Figura 22. Clientes por Distrito**

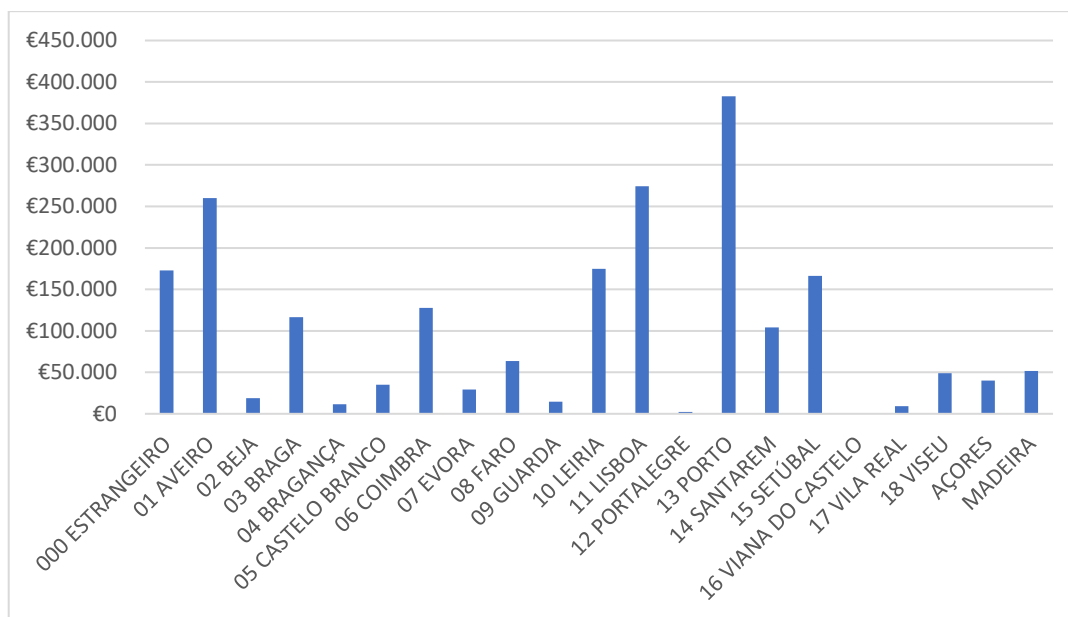


Fonte: Elaboração própria.

Ao fazer a análise do número de clientes por distrito, percebemos que nem sempre um número elevado significa maior faturação, facto que se pode confirmar comparando a Figura 22 com a Figura 23. Por exemplo, Aveiro é o distrito melhor representado no que diz respeito à quantidade de clientes, no entanto, a sua faturação aqui realizada não é a maior. O contrário também não se

verifica, a faturação no distrito do Porto é em 32,2% maior que o de Aveiro, mas não é sinónimo de um número de clientes elevado. Uma possível razão que justifique esta situação é o facto de cada região estar mais dedicada a uma área específica (agricultura, construção, indústria, jardim), logo o tipo do cliente e o seu poder de compra variam de um distrito para o outro. Esta suposição pode ser verificada depois de fazer a segmentação de todos os clientes por área de atuação.

**Figura 23. Faturação por Distrito**



Fonte: Elaboração própria.

A Helitene está presente em todos os distritos, o que cria condições propícias para chegar aos novos concelhos, sobre os quais já se possui algum conhecimento. Com a análise da localização da concorrência, pode-se concluir que ainda é possível aumentar a carteira de clientes.

### 3.2.2. Presença em Feiras Internacionais

A Figura 20 deixou claro que, em relação ao mercado internacional, a Espanha é o país onde a Helitene tem mais clientes. Uma das estratégias já referidas para continuar a aumentar este número é explorar mais as regiões localizadas junto à fronteira. A existência de empresas espanholas com as suas filiais no território português ou de empresas portuguesas com filiais em Espanha são uma razão que contribui para reforçar esta exploração das regiões limítrofes.

Uma outra forma de trabalhar o mercado espanhol é através da participação ou de visitas às feiras internacionais e nacionais, consideradas uma oportunidade para a empresa afirmar a sua

posição no mercado, para apresentar a sua oferta de produtos, encontrar novos clientes e estabelecer parcerias importantes (Kotler & Keller, 2013).

Depois de uma pesquisa sobre feiras que iriam decorrer em Portugal e na Europa, escolheram-se oito consideradas interessantes para o setor de atuação da Helitene e destas foram escolhidas duas. A Expo Jardim foi a mais importante do território nacional, onde um dos membros da equipa comercial marcou a sua presença com a intenção de entender melhor as tendências e as ofertas de mercado.

No final de fevereiro, a Helitene visitou a FIMA (Feira Internacional de Máquinas Agrícolas) que decorreu em Saragoça, Espanha. A escolha pela presença neste evento foi bastante óbvia pois, para além da empresa já ter alguns clientes espanhóis no segmento da agricultura, a proximidade dos países e mercados com comportamentos semelhantes proporcionava aos administradores voltar com resultados positivos. Os principais objetivos definidos para a visita foram visitar os clientes que estavam presentes com os seus expositores para fortalecer os laços comerciais, criar novas parcerias e ainda analisar a oferta do mercado. Todos eles foram cumpridos.

### 3.2.3. Análise da Situação de Canais *Online*

A análise da presença *online* foi apresentada no subcapítulo da situação atual da Conceito de Marketing (ver p. 14). A partir da mesma, foi possível concluir que as redes sociais estavam inutilizáveis já há três anos e, por isso, precisavam de um plano estratégico distinto, para poderem originar resultados satisfatórios.

Segundo Wilson, Guinan, Parise e Weinberg (2011), a elaboração de um plano da presença *online* deve ter em consideração vários fatores, tais como a definição de um *target* específico e de uma estratégia para o manter interessado ao longo da sua jornada. Para isso, seria necessário um profissional responsável pela criação e gestão dos conteúdos e da comunicação com os clientes através de mensagens, comentários, reclamações, etc. (Wilson et al., 2011). Neste sentido, para não se perder o foco do estágio, decidiu-se não desenvolver este plano, dando primazia ao fortalecimento de outras estratégias aqui descritas, que irão criar uma boa base de entrada da Helitene para a área digital.

Portanto, todas as ações feitas podem ser consideradas básicas, mas a sua importância é alta. Primeiramente, foi reivindicado o perfil do Google My Business e foram adicionadas informações como o horário, o marco no Google Maps, a ligação para o *site* da empresa e ainda algumas fotos.

No mesmo mês, através do Google Analytics verificou-se que, sem quaisquer outros incentivos, o número de visitas ao *website* aumentou em 25%.

Uma análise ao *website* mostrou que existiam problemas de otimização de imagem de dois produtos que apareciam desconfigurados, quando acedidos através de um *smartphone*. Os dados do Google Analytics não alegraram a situação, alegando que um terço das visitas é feito através do telemóvel. Perante este cenário, as imagens foram alteradas e a direção foi avisada sobre a importância de uma atualização do *site* e do desenvolvimento da versão *mobile*.

O Facebook foi a única das redes sociais que sofreu alterações, pois foi concretizada uma conversão do perfil pessoal numa página de empresa. Esta ação permitiu ter acesso às estatísticas e transmitir uma imagem mais profissional. O lançamento da página estava a aguardar pela campanha relacionada com as mangueiras de jardim, desenhada pelos profissionais do grupo Durit. Porém, devido à Covid-19 este passo não chegou a ser implementado durante o período do estágio.

Contudo, a pandemia incentivou a criação de um modelo de *newsletter* no Mailchimp que segue o estilo previamente definido para o Word e o PowerPoint (ver Anexo D e Anexo E). Na Figura 24 pode ser visto um exemplo da aplicação. O propósito deste *e-mail* visava mostrar que a Helitene acompanhava a realidade que o país estava a viver e que era detentora dos meios necessários para ajudar no combate à situação. Os destinatários eram, essencialmente, os retalhistas da área de agricultura, mais concretamente os que poderiam sentir mais oscilações nas vendas dos seus produtos.

Figura 24. Modelo Newsletter da Mailchimp

**HELITENE**  
grupo DURIT

AJUDA NO COMBATE AO  
CORONAVIRUS (COVID-19)





A **HELITENE AGRADECE** a todos os municípios que estão a reforçar a limpeza e higienização dos espaços públicos na luta contra o Covid-19.

HELITENE parceiro na desinfeção!

TENEFORTE 20 BAR

TENEFORTE 40 BAR

TENEFORTE 80 BAR

Contatos  
© Helitene 2020

HELITENE  
Indústria de Plásticos, Lda.  
Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, Lote 47, Arruamento C, Apartado 65  
3854-909 Albergaria-a-Velha  
GPS: N 40° 42' 36,11" W 8° 29' 19,31  
Tel.: +351 234 799 140  
Fax: +351 234 799 141  
geral@helitene.pt  
<http://www.helitene.pt/>

**grupo DURIT**

**DURIT** **Mold** **HELITENE** **DURIT**  
**teim** **viltricar** **DUROMIN**

Fonte: Elaboração própria.

Recapitulando, uma das vantagens do *heatmap* é facilitar a tomada de decisões estratégicas relativas à expansão dos mercados nacional e internacional. A Helitene ainda tem por onde crescer para cobrir todo o solo português e, para conseguir atingir o mercado espanhol, uma das estratégias a seguir é angariar clientes no interior de Portugal, mais perto da fronteira entre os países. Outra possibilidade é uma visita ou exposição em feiras de renome. Além disso, a presença nos canais *online* é mais uma estratégia de desenvolvimento de mercado. No entanto, devido ao estado débil em que as redes sociais se encontravam, foi decidido não a desenvolver durante este estágio.

### 3.3. Desenvolvimento de Produtos

O terceiro quadrante da matriz Ansoff é o desenvolvimento de produtos, que consiste em criar para os mercados, onde a empresa já opera, produtos novos ou melhorar os existentes.

#### 3.3.1. Estudo de Mercado: Desenvolvimento de uma Nova Mangueira

Após uma reunião com o cliente “Maxmat”, foi lançado um desafio à Helitene, que consistia em trazer novidades à sua gama de mangueiras de jardim e apresentar uma proposta diferenciada ao mercado. Para dar resposta a este desafio, recorreu-se a uma pesquisa de mercado.

Numa primeira etapa, era necessário perceber a especificidade do cliente e os produtos que já lhe tinham sido apresentados. A Maxmat faz parte do segmento jardim e de grandes superfícies. É uma das marcas da Sonae MC que se assume como líder dos preços nas áreas de bricolage, construção, banho e jardim (Maxmat, 2015). O seu tipo de consumidor varia entre o cliente individual e as pequenas e médias empresas. As 30 lojas que fazem parte da cadeia têm uma larga gama de produtos de marca própria, mas também se podem encontrar outras marcas. Nas prateleiras da Maxmat é possível encontrar uma mangueira de gama alta da marca Helitene e duas de gama baixa, sendo que uma delas apresenta a marcação da Maxmat.

A seguir, passou-se para a análise e recolha de informações sobre as mangueiras de jardim existentes no mercado. Apresentam-se, na página 58, alguns dos exemplos encontrados das marcas concorrentes: Gardena; Heliflex; Ibotec; Fitt; Leroy Merlin; AKI; Geolia; Baquelite; Merlett; Tatay; Hozelock.

Segundo a pesquisa feita através de imagens Google e lojas *online*, conclui-se que o mercado português é muito conservador em relação às cores utilizadas, pois as mais comuns são a verde e

amarela, normalmente associadas às gamas baixas, e a cinzenta conjugada com a azul ou cor-de-laranja para as gamas elevadas.

**Figura 25. Gama Baixa**



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 26. Gama Alta**



Fonte: Elaboração própria.

Antes de avançar para a criação de uma nova mangueira, foi verificado que a Maxmat desconhecia a oferta completa da Helitene. Desta forma, foram analisadas as mangueiras existentes que satisfaziam os requisitos. Como se pode ver na Figura 27, foram eleitas cinco mangueiras e destas foram escolhidas duas: Ecogarden Verde e Superjardim Carioca e as razões dessa escolha foram o *design*, as características específicas das mangueiras e a necessidade de se diferenciar entre as ofertas da concorrência.

**Figura 27. Proposta Gama Baixa Helitene**



Fonte: Elaboração própria.

Para escolher a mangueira que representasse melhor a marca, foi feito um pequeno teste com a amostra de conveniência, que consistia em 22 colaboradores e 3 visitantes da Helitene. Foram mostradas as duas mangueiras e feitas três questões “Se estivesse numa loja e precisasse de uma mangueira para o seu jardim, qual é que escolheria entre estas duas?” e, a seguir, perguntavam-se quais as razões da escolha e quem seria a pessoa responsável pela compra.

A Superjardim Carioca foi seleccionada por 11 pessoas, 7 do género feminino e 4 masculino, sendo que um deles era um visitante. Das 14 pessoas que escolheram a Ecogarden Verde, 10 eram do género masculino. Tendo em conta que a compra de mangueira na maioria dos casos é da responsabilidade do homem, foi assim escolhido o produto de gama baixa – Ecogarden Verde. As principais razões centravam-se no *design* da mangueira, que se destacava pelo seu brilho e pela cor verde mais viva. Foi também sugerido mudar a lista vermelha para amarela, mantendo as outras

características, ideia que foi estudada e aceite, de forma a se diferenciar da oferta parecida da Ibotec (ver Figura 28).

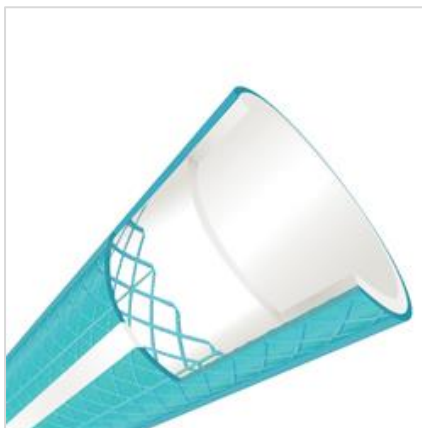
**Figura 28. Mangueira de Jardim da Ibotec**



Fonte: Adaptado de IBOTEC – Indústria de Tubagens (2020).

Para a gama superior, a análise seguiu a mesma lógica. Foram selecionadas três mangueiras, cuja gama de cores envolvia a cinzenta, a azul e a cor-de-laranja: a Tenetricot (ver Figura 5, p. 14), a Superjardim Cinza (ver Figura 6, p. 15) e a Superjardim Azul (ver Figura 29). Segundo o relatório da satisfação dos trabalhadores da Helitene, esta última foi a mangueira mais escolhida pelos colaboradores na categoria do produto “Compraria sem hesitação”.

**Figura 29. “Superjardim Azul”**



Fonte: Helitene (2018a).

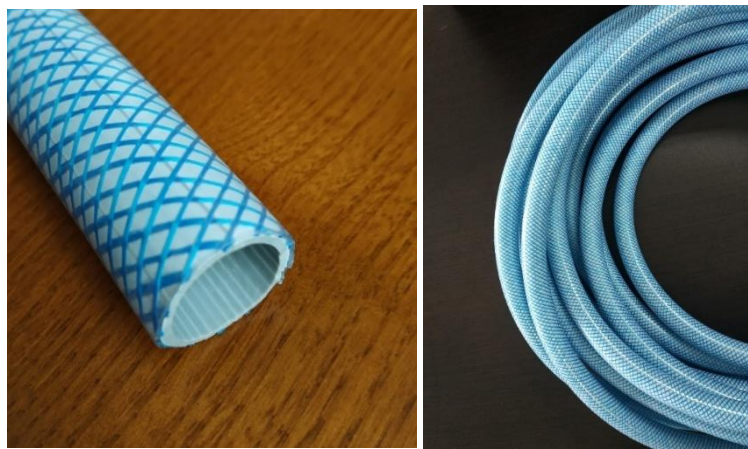
Entre as três, decidiu-se que a Superjardim Azul seria a solução final, dado que a Superjardim Cinza já era vendida na Maxmat e a Tenetricot não satisfazia o requisito relacionado com o preço.

Contudo, tendo por base a cultura de persecução da inovação, optou-se por ir para além desta solução. Durante o processo de pesquisa, foram surgindo várias ideias e, após uma reunião com os

responsáveis do desenvolvimento e conceção (I&D), da produção, das compras e direção executiva, avançou-se com o projeto de uma mangueira de jardim nova.

Sendo assim, este projeto centrava-se na conceção de uma mangueira inovadora, cujo fio poliéster fosse colorido. Como visto anteriormente, o mercado português é conservador e utiliza um fio preto ou branco. Por esse motivo, a proposta consistia numa camada interior cinzenta e numa malha feita de fio azul, com uma camada exterior transparente (ver Figura 30). Com efeito, o produto obteve muitos comentários positivos por parte dos colaboradores da empresa.

**Figura 30. Mangueira com o Fio Azul**



Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, também foram postas em prática outras ideias, como alterações de textura, cores e listas (ver Figura 31). Um orgulho especial foi o facto de um destes ensaios, ainda que com a marca de terceiros, se tornar numa encomenda de um novo cliente.

**Figura 31. Exemplos de Novas Cores e Texturas**



Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à Maxmat, depois de apresentadas as propostas, devido à situação da pandemia, a logística não conseguia garantir a disponibilidade da mangueira em todas as lojas da cadeia atempadamente. Com isto, o projeto ficou pendente até ao ano seguinte.

### 3.3.2. Nova Embalagem

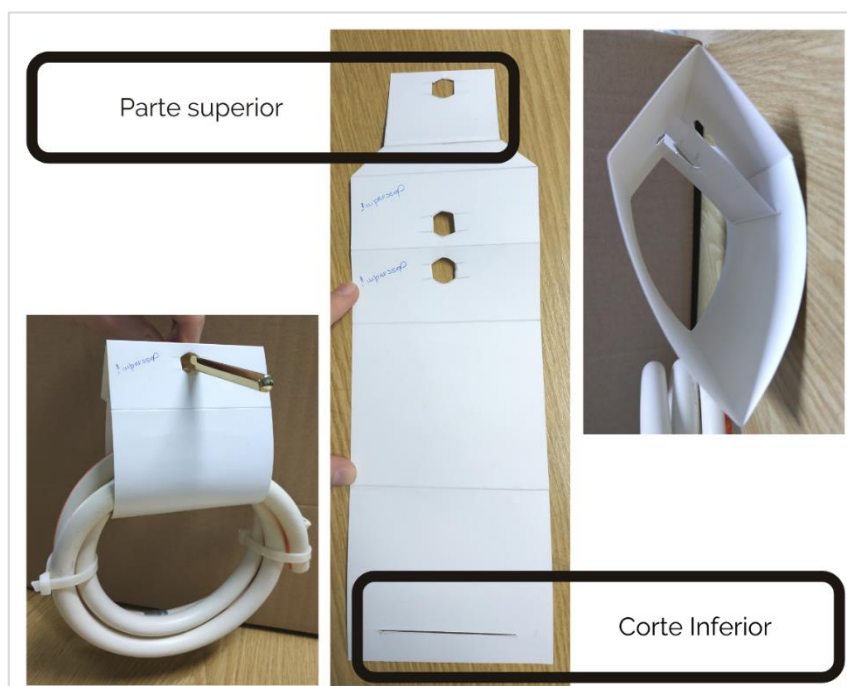
A embalagem foi trabalhada em dois sentidos. Devido ao problema da exposição dos produtos, descrito no capítulo Análise da Situação Atual, foi pensada num dístico diferente. Outra direção foi a conquista de um novo cliente, cujo objetivo era a eliminação do plástico das suas lojas.

#### 3.3.2.1. À conquista de um novo cliente

Hoje em dia, o conceito de sustentabilidade está mais do que presente nas famílias portuguesas (Silva, 2014). É evidente que os consumidores estão cada vez mais conscientes e mais ambientalmente responsáveis e assim, para sobreviverem as marcas, têm de se adaptar à nova realidade e fazer escolhas em prol do ambiente (Bagatini, 2012). No mercado B2B, o sistema *PULL* é o que melhor descreve esse processo – a mudança no comportamento do consumidor traz implicações para o retalhista e propaga-se pela cadeia de abastecimento até ao produtor (Chae, McHaney, & Sheu, 2019).

A Helitene não foi exceção e, tendo por base as técnicas de *EcoDesign*, foi criada uma embalagem, mais facilmente reciclável, pensada no “novo” consumidor. O produto que iria usufruir da mesma era o tubo de gás com dois acessórios de metal. A embalagem inicial, usada pelo retalhista, envolvia um saco de plástico transparente, onde se colocava a mangueira com os respetivos acessórios e no topo prendia-se a um cartão através de um agrafo e, desta forma, o produto ficava pendurado numa estante de exposição.

Para obter uma vantagem competitiva e ajudar o cliente a atingir o seu objetivo, a Helitene decidiu eliminar o plástico da embalagem. Para isso, foram estudadas várias possibilidades que consideraram não incluir qualquer custo adicional. No final, foi desenhado um modelo em cartão que, ao mesmo tempo, segurava a mangueira sem qualquer clipe/agrafo/cola, comunicava a informação necessária e podia ser pendurado, características estas que satisfaziam da melhor forma as necessidades do retalhista.

**Figura 32. Modelo de Uma Embalagem**

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 32 está demonstrado o produto com a embalagem. A imagem do meio corresponde ao modelo aberto feito em formato A3. A parte superior do modelo tem de passar pelo corte inferior de forma a que os três furos fiquem juntos, para possibilitar que o produto seja pendurado num expositor e, com o seu peso, assegurasse o fecho da embalagem. O conceito agradou e conquistou o cliente, no entanto, a proposta que se seguiu foi ligeiramente diferente pois, em vez de tubos de gás vendidos à unidade, foram encomendadas as caixas de gás.

### 3.3.2.2. Exposição nas Lojas

Enquanto um dos produtos fabricados nas instalações da Helitene já estava bem encaminhado na criação da embalagem, seguiu-se a vez das mangueiras de jardim. Normalmente, as mangueiras são vendidas em rolos, com ou sem acessórios, têm um dístico e um plástico à volta que atua como protetor contra a sujidade e outros fatores externos, tal como ilustrado na Figura 33.

**Figura 33. Dístico Mangueira de Jardim**



Fonte: Helitene.

Ao olhar para o processo logístico, mais precisamente para o ponto em que é feita a reposição do material disponível na loja, denota-se um problema pois, como as mangueiras ficam empilhadas uma em cima da outra até encher a prateleira, conseqüente e inevitavelmente, o dístico fica escondido.

Novamente, para encontrar uma solução, recorreu-se ao estudo da concorrência. Detetou-se que existia um certo padrão para distinguir as gamas dos produtos. Segundo o que está representado na Figura 34, as etiquetas pequenas colocadas de lado são os indicadores de gama baixa, as embalagens que ocupam a metade do rolo, normalmente, pertencem à gama de preço médio e as mangueiras premium são destacadas com um dístico que ocupa todo o diâmetro do rolo.

**Figura 34. Análise de Dísticos**



Fonte: Elaboração própria.

Na Helitene, foi decidido seguir o mesmo padrão: gama baixa teria assim uma etiqueta colocada de lado; a gama média seria parecida à mangueira nº 3 da Figura 34; e a gama alta seria parecida à gama média, com a diferença do dístico ocupar o rolo todo. A mangueira nº 3 despoletou um interesse especial, devido ao prolongamento da parte exterior, o que permitia fazer a comunicação mesmo quando o rolo estava deitado.

Para a criação dos dísticos foi subcontratado um designer a quem foi comunicada a ideia, porém o resultado não chegou a tempo do fim do estágio.

Em suma, embora as ações do desenvolvimento de produto não cumprissem os seus objetivos iniciais, trouxeram resultados positivos, o que confirma a suposição de G. Silva e Dacorso (2013) de que a inovação pode ser uma vantagem competitiva, trazendo mais valor ao cliente e ainda melhorar a sua perceção sobre a empresa.

#### 4. Marketing Interno

Relembra-se que a Análise SWOT concluiu que existiam três direções a serem objeto de trabalho. Enquanto os capítulos anteriores trataram da estratégia de marketing para auxiliar a Helitene no seu crescimento, este focar-se-á na colaboração entre o marketing e os recursos humanos.

O Marketing interno (ou *endomarketing*) é a divisão do marketing que melhor descreve a parceria entre estas duas áreas, pois ele trata de motivar os funcionários e satisfazer as suas necessidades para que eles se sintam motivados e queiram atender bem os clientes (Kotler & Keller, 2013).

Este projeto emerge também da necessidade de reforçar a posição e a imagem da marca Helitene no mercado. Ao centrar o foco no cerne da questão, percebe-se que, para constituir uma marca forte, é importante trabalhá-la num duplo sentido, externo e interno (Hemais, Oliveira, & Casotti, 2013; Vasconcelos, 2005). Crescer, prosperar e criar uma imagem positiva da empresa torna-se mais fácil se o recurso mais precioso e diferenciador da empresa – as suas pessoas – estiverem satisfeitas e trabalharem no mesmo sentido (Kotler & Keller, 2013).

Deste modo, o objetivo passa por tornar o colaborador da Helitene no primeiro e verdadeiro embaixador da marca, embaixador que está comprometido e se identifica com a marca (Bicho, 2019; Vasconcelos, 2005). No entanto, ao longo do estágio, foi-se notando a falta de conhecimento

sobre o negócio da Helitene, o que impediu a criação de uma ligação forte entre o colaborador e a empresa.

Para além disso, no seu artigo, Finoti (2019) conclui que a comunicação interna de qualidade pode ser um elemento decisivo no sucesso da implementação de qualquer estratégia, pois cria maior alinhamento com os objetivos estabelecidos.

#### 4.1. Embaixador Informado

Na verdade, munir o colaborador de informações necessárias é essencial para haver uma identificação e promoção da marca (Bicho, 2019; Vasconcelos, 2005). No que diz respeito à comunicação, é importante mostrar aos colaboradores que são valorizados, por exemplo, ao serem os primeiros a receber notícias sobre as novidades da Helitene. O quadro de cortiça situado ao lado da máquina de picagem do ponto é um excelente meio para o fazer, pois encontra-se num local privilegiado para destacar a informação e chamar atenção dos colaboradores. O painel, que até ao momento estava ocupado com as regras de conduta e informações sobre o seguro de saúde, pode também ser aproveitado para afixar comunicados, para evidenciar as melhorias conseguidas e as conquistas dos empregados e da empresa.

Assim, ao longo do estágio, foram surgindo atualizações, como cartazes para celebrar os dias comemorativos, nomeadamente, o dia do pai e o Natal (ver Anexo F), além de alertas sobre o coronavírus (ver Anexo G).

Devido à situação com o Covid-19, foram elaboradas, junto com a responsável do departamento de Recursos Humanos, várias comunicações que podem ser encontradas no Anexo G. Para os parceiros, clientes e fornecedores, foi enviado um *e-mail* com as regras adotadas na Helitene e, à entrada nas instalações, foi afixado um outro infográfico a relembrar as regras. Internamente, foi criado um plano de contingência com as diretrizes a cumprir durante a quarentena. Como pode ser observado, todos estes comunicados seguiam o estilo previamente estabelecido para a Helitene.

Para permitir que a comunicação flua em dois sentidos, foi pensado disponibilizar uma caixa de sugestões, pois, muitas vezes, as melhores ideias surgem de quem já conhece a empresa e percebe o que é válido e o que pode funcionar ainda melhor. A caixa de sugestões iria dar voz aos colaboradores, mostrando que as suas ideias são importantes. A sua abertura seria feita de x em x tempo e apenas por duas pessoas responsáveis e todas as sugestões seriam devidamente analisadas e discutidas com as áreas a que se referem. As reclamações que, eventualmente,

poderiam aparecer também seriam devidamente tratadas, pois, de um certo modo, são os possíveis pontos de melhoria. O anonimato seria deixado ao critério do autor da ideia.

Esta última proposta foi declinada pela direção executiva por duas razões. A primeira prende-se com o facto deste sistema requerer a criação de um sistema de sugestões para o qual a Helitene não estava preparada. A segunda relaciona-se com possibilidade de originar alguma forma de concorrência entre os colaboradores, ou seja, pela possibilidade de um funcionário dar ideias melhores que outro e não ver as suas a serem implementadas.

Por fim, o diálogo e a troca de informações entre a direção executiva e os operários motiva os funcionários a contribuir com as suas ações para o melhor desenvolvimento do negócio através do aumento da qualidade e maior comprometimento (Gil, 2018).

## 4.2. Reconhecimento e Valorização

Para animar um pouco o espírito dos funcionários, no dia de São Valentim foi preparada uma surpresa. Após assistir a várias queixas de falta de valorização do trabalho, foi decidido preparar 30 saquinhos com doces e uma mensagem de apreciação, como ilustrado na Figura 35.

**Figura 35. Ação Dia S. Valentim**



Fonte: Elaboração própria.

O texto das mensagens procurava agradecer o trabalho dos funcionários, a sua dedicação e a vontade de trabalhar para os mesmos objetivos, mas também lembrar o novo rumo da Helitene – o de crescimento. Foram criadas 15 mensagens distintas, estando apresentadas algumas na Tabela 7.

**Tabela 7. Exemplo de Mensagens**

Obrigado por seu contributo diário em fazer a empresa crescer e evoluir.	Com o seu trabalho e dedicação as mudanças tornam- se mais simples de serem implementadas.	O sucesso de uma empresa depende da sua equipa. Agradecemos o seu trabalho e empenho.	Reconhecemos o seu esforço e profissionalismo. Agradecemos o seu trabalho e persistência.
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

A ação foi muito bem recebida pelos trabalhadores, que confirmaram ter sentido mais atenção no que lhes diz respeito. Segundo Bicho (2019), a valorização e apreciação dos funcionários é um dos fatores que determina a atratividade do empregador e revela-se crucial no processo de transformação de um colaborador no embaixador da marca.

#### 4.3. Fardamento

Como supramencionado, o marketing interno dedica-se em satisfazer as necessidades do cliente interno. Assim, para proporcionar melhores condições de trabalho aos empregados, foi pensada a aquisição de um fardamento. Para além de cumprir a sua função principal de proteção, o uniforme também é uma componente da identidade visual que ajuda a distinguir os funcionários das restantes pessoas (Barbosa, 2014).

O maior desafio foi decidir se devia ser criada uma diferenciação entre os colaboradores e, caso a resposta fosse afirmativa, como se poderia executar. Tendo em mente a ideia de unir a equipa, ficou decidido que os operários fabris e os funcionários do armazém teriam o fardamento igual, constituído por cinco T-shirts, três pares de calças e um casaco polar com o logótipo da Helitene. Os seus superiores hierárquicos irão destacar-se através da identificação do departamento por baixo do logótipo do casaco polar. Para além disso, os dois responsáveis, em conjunto com o pessoal do departamento administrativo, comercial, da qualidade, I&D, da manutenção e direção, terão polos de manga curta para a época de mais calor. Junto segue-se a Tabela 8, que resume as quantidades e descreve as peças de roupa por departamento.

**Tabela 8. Fardamento**

Peças de Roupas/ Departamento	Operários Fabris + Armazém (9+2)	Resp. Armazém + Fábrica (1+1)	I&D + Manutenção (1+1)	Qualidade (2)	Administração (5)	Equipa Comercial (6)	Direção (2)	Total (30)
T-shirt (5 por pessoa)	65	-	8	2	-	-	-	75
Polo de manga curta (logo + departamento) (3)	-	3	2	6	15	18	6	50
Casaco polar (2)	22	-	-	-	-	-	-	22
Casaco polar (logo + departamento) (2)	-	4	4	4	10	-	4	26
Calças (3)	33	6	6	-	-	-	-	45
Pullover (2)	-	-	-	-	-	12	-	12

Fonte: Elaboração própria.

A seguir foi solicitado um orçamento a várias lojas de vestuário profissional e centros de impressões. Depois de uma consulta atenta, foi selecionado o ProKura – Publicidade e Artes Gráficas, Lda., por apresentar o preço mais acessível, sendo a proximidade e as antigas parcerias dois outros fatores que influenciaram a escolha. No entanto, a nova realidade da pandemia pôs o processo em pausa, portanto todos os dados foram encaminhados para a responsável de Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança, que dará continuidade ao projeto posteriormente.

## 5. Outras Atividades

Para além das atividades diretamente relacionadas com o tema do estágio, ao longo deste tempo foram desenvolvidas outras, não menos importantes. Por isso, apresenta-se a criação de um mapa que serve de base para todas as atividades desenvolvidas pela equipa comercial.

### O Mapa Comercial

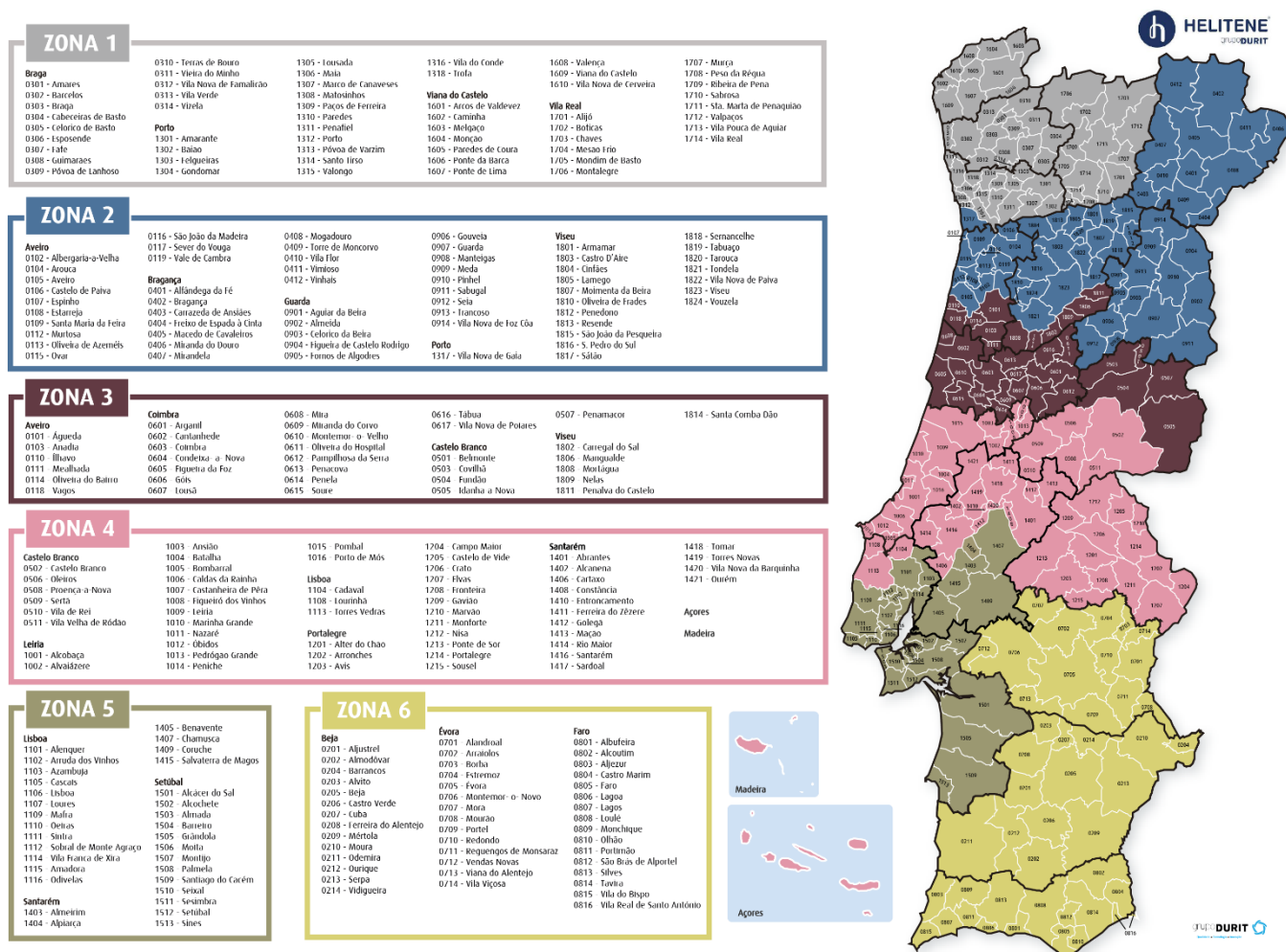
Por conseguinte, a criação de um mapa comercial surgiu após a reestruturação interna do departamento comercial, uma vez que a entrada de um novo membro para a equipa e um olhar mais estratégico da direção sobre o mapa de Portugal, compeliu a uma revisão das zonas até aí formadas.

Uma análise do mapa de Portugal (ver Análise do Mercado Português e Estrangeiro, p. 49) tinha demonstrado que o interior do país não estava a ser explorado. Na verdade, a divisão das zonas entre os gestores comerciais não era bem clara, nem do conhecimento de todos os trabalhadores. Para mudar esta situação, foi construído um novo mapa, que pode ser observado na Figura 36.

Consequentemente, foi extraído um ficheiro com os códigos de todos os concelhos portugueses e estes foram agrupados em seis zonas. As zonas ficaram visualmente mais estreitas e aumentaram a sua “largura” para incentivar os comerciais a explorarem a beira interior. Com o intuito de tornar o fluxo de informação mais rápido e transparente, o mapa foi afixado em todos os departamentos.

O procedimento continuou para o sistema informático interno (PHC). Assim, foram adicionados dois novos campos, de preenchimento obrigatório, na ficha do cliente, um para o distrito e outro para o concelho. Para além disso, a fim de facilitar o trabalho do pessoal administrativo, foi extraída uma tabela na qual constam os clientes atuais e estes dois campos relativos à localização foram manualmente preenchidos para todos os que efetuaram pelo menos uma compra no ano 2019. Para finalizar esta etapa, foi criado um documento apresentado no Anexo H, enviado a todos os clientes para comunicar a mudança do seu gestor comercial.

Figura 36. Mapa da Distribuição Comercial Helitene



Fonte: Elaboração própria.

## 6. Síntese

O presente capítulo mostrou como o marketing pode, através de um planeamento cuidadoso, estimular o crescimento da empresa. A aplicação das estratégias da matriz Ansoff trouxe inúmeros resultados positivos à Helitene, no que toca a sua posição no mercado externo, enquanto o marketing interno se preocupou com a imagem que os próprios colaboradores tinham da empresa.

Primeiramente, foi criada a identidade visual da marca que envolve o logótipo, o estilo da letra e as cores. Esta inovação, aliada às melhorias do ponto de venda, transmitia uma imagem mais sofisticada aos consumidores e aos parceiros. A partir daqui, e já com uma base sólida, foi possível prosseguir com as restantes estratégias de penetração no mercado, como a criação de material de apoio, que estimulava os gestores comerciais a serem mais convincentes no seu primeiro contacto com o cliente.

A pesquisa de mercado impulsionou o desenvolvimento do mesmo, deixando claro que existiam zonas que podiam ser mais trabalhadas. Esta foi também uma das razões para a reconstrução do mapa comercial antigo. Além disso, houve outros canais que se mostraram eficazes para conquistar novos clientes, como as feiras e a comunicação *online*.

Na verdade, a percepção da Helitene na mente do cliente também melhorou, graças às inovações e melhorias desenvolvidas que proporcionaram um aumento de encomendas. No que toca ao cliente interno, a partilha continua de informações, a apreciação, o incentivo do trabalho em equipa e a valorização individual potenciaram a troca de benefícios mútuos entre a empresa e os seus colaboradores.

Em jeito de resumo, considerando todas as tarefas acima descritas e os resultados que elas trouxeram à Helitene, confirma-se que o marketing é uma área estratégica que viabiliza o crescimento de qualquer empresa, tanto ao nível do volume das vendas, como do número de clientes e da representação desta na mente do consumidor.

## V. Reflexão Crítica

Após a criação e o desenvolvimento da estratégia, segue-se a análise dos resultados. Desta forma, o presente capítulo focar-se-á no contributo das ações realizadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

De uma forma geral, confirmou-se que o estágio curricular enriquece e complementa a formação académica, através da operacionalização dos conhecimentos adquiridos nas diversas unidades curriculares, aproximando os estudantes da realidade empresarial.

O mundo empresarial, por sua vez, é heterogéneo, complexo e encontra-se em constante mudança. Neste contexto, enaltece-se a capacidade de uma empresa de se diferenciar. Por esse motivo e para apostar no seu crescimento, a Helitene optou por recorrer ao marketing, atribuindo uma maior importância a esta área estratégica.

Contudo, vários autores referem que, para além dos resultados da implementação da estratégia serem visíveis apenas a longo termo, nem sempre é óbvia a ligação entre as ações de marketing e a performance da empresa (Bicho, 2019; Kotler & Keller, 2013; Pidun, 2019). Ciente deste constrangimento, no início do estágio foram estabelecidos objetivos específicos, a curto prazo, para cada uma das partes.

Primeiramente, e ainda durante o planeamento estratégico, foram identificadas as características do mercado B2B, de maneira a entender a melhor forma de aplicar as estratégias de crescimento descritas pela matriz Ansoff. Como mencionado anteriormente, a matriz limita-se a apontar quatro estratégias e cabe a cada empresa definir e adaptar o plano tático, de acordo com o mercado em que atua. Sendo assim, foi imperativo realizar uma avaliação prévia do mercado, do meio envolvente e dos clientes da empresa, para estabelecer a estratégia adequada para a Helitene, em específico.

O primeiro entrave surgiu ainda durante a análise das forças e fraquezas da empresa (SWOT). A falta de informação existente na empresa na altura, bem como a literatura escassa disponível sobre o assunto e o facto de ser um setor muito específico, constituíram as principais barreiras para a sua realização. A solução que foi implementada consistiu na realização de conversas informais que reforçaram uma visão de que o estágio curricular configurava uma oportunidade única de melhoria da situação da empresa e não uma ameaça para os colaboradores e, a partir deste ponto, o trabalho fluiu melhor e teve uma maior adesão.

No entanto, a falta de uma pessoa dedicada ao departamento do marketing sentiu-se ao longo do estágio. No início, por ser uma pessoa nova à organização, dificultou o entendimento dos problemas latentes e, como dito anteriormente na análise SWOT, os funcionários atuavam sobre as suas causas e não sentiam a necessidade de ir à raiz dos mesmos. Neste caso, uma possível melhoria passa pela contratação de um profissional responsável pela identificação dos problemas e pela implementação das melhorias a um nível mais profundo. Sugere-se, também, a implementação de workshops que estimulam a criatividade e a inovação dos funcionários para eles se sentirem à vontade com a nova cultura.

Por outras palavras, embora se falasse muito no assunto e vários projetos fossem desenvolvidos, a empresa ainda não tinha a cultura da inovação incorporada no seu ADN. Por conseguinte, muitos projetos não chegaram a ser implementados devido aos colaboradores “da velha guarda” que se mostravam receosos e se opunham em colaborar. No entanto, o medo também estava presente nos níveis hierárquicos superiores, onde o risco de falhar e o investimento implícito se configuraram os maiores obstáculos para ver o projeto a avançar.

Em termos de objetivos definidos para a estratégia “Penetração de mercado”, foram todos cumpridos. Foi criado um material atualizado à data para proporcionar uma melhor *brand experience* aos clientes e foi construída uma identidade da marca, dada a importância do *brand awareness*<sup>6</sup> no momento da compra (Keller, 2001).

Um outro contratempo encontrado foi a comunicação não coerente ou, às vezes, redundante, que estava a ser transmitida por vários departamentos, simultaneamente. Na altura, foram criados *templates* para a sua uniformização, contudo a sua existência não era suficiente para resolver o problema. Evidentemente, faltou um sistema de comunicação interno, visto que os funcionários se sentiam como indivíduos que trabalham na mesma empresa e não como uma equipa que colaborava para atingir a mesma meta.

A pesquisa realizada no “Desenvolvimento de mercado” resultou na elaboração de um *heatmap*. Com base neste, conclui-se que, em termos geográficos, a Helitene está bem posicionada a nível nacional e a preparação para a entrada no mercado espanhol podia ser melhorada através do aumento da sua presença nos concelhos junto à fronteira.

O objetivo relacionado com o marketing digital foi desenhado estrategicamente, não sendo possível a sua implementação devido ao tempo limitado do estágio, à abrangência de tarefas e ao

---

<sup>6</sup> *Brand awareness* – a capacidade dos clientes de se lembrarem e reconhecerem a marca (Keller, 2001).

estado em que se encontravam as redes sociais. A inexistência de um responsável pelas atividades do marketing, a falta do tempo e outras prioridades das equipas dos departamentos comercial e da qualidade são outras razões para isto acontecer. No entanto, a pandemia Covid-19 apenas veio confirmar a utilidade de possuir uma presença *online*, emancipando a mudança de inúmeras empresas para o meio digital, o que se refletiu no aumento do número de compras *online* (Lima, 2020). Reconhecendo as vantagens que a Helitene podia obter dos canais *online*, sugeriu-se a contratação de uma agência que se ocupasse desta categoria.

No que toca a estratégia do “Desenvolvimento de produto”, impulsionar a inovação e a criação de novos produtos foi a tarefa que mais estimulou a criatividade. A pesquisa do mercado serviu de base e direcionou as ideias que foram surgindo, culminando na criação de uma mangueira nova, que se evidenciou como o apogeu do estágio.

Hoje em dia, a sustentabilidade, para além de ser um tema recorrente no dia-a-dia da maioria das empresas, passou a fazer parte das suas estratégias (Yildirim, 2020). O desenvolvimento sustentável aumenta o valor e a reputação das marcas, ajuda a atrair e a reter os colaboradores e a fortalecer as relações com os seus públicos (Trévidic, 2019). A Helitene não foi exceção e tentou conquistar um novo cliente através do design de uma embalagem mais *ecofriendly*. Embora não se tenha avançado com a aquisição, ela serviu de ponte para estabelecer uma relação e consolidar a posição da Helitene como um parceiro sustentável.

Por outro lado, as ações de valorização do trabalho e do esforço foram criadas com o intuito de melhorar a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos. No entanto, e mais uma vez, são práticas cujos resultados só se tornam visíveis a longo prazo (Bicho, 2019). A autora também refere que as estratégias de marketing interno, quando formuladas em sinergia com o departamento dos recursos humanos, podem trazer vários benefícios económicos e psicológicos, além de aumentar a atratividade da marca.

De uma forma geral, pode dizer-se que o estágio cumpriu os seus objetivos, pois as várias atividades desenvolvidas de acordo com as estratégias definidas foram um passo firme em direção ao crescimento, em todos os eixos da matriz. Algumas, como a criação da identidade e o estudo do mercado, dão auxílio de forma indireta; outros, como o desenvolvimento do panfleto e dos expositores, têm implicações imediatas, visíveis logo no momento da venda.

Para finalizar, o estágio demonstrou que o marketing é uma área que ocupa um lugar estratégico na empresa e as suas ações contribuem para o crescimento da organização como um todo. Para além da definição da estratégia e da análise do mercado subjacente, foi possível implementar

algumas atividades, no entanto, devido ao tempo limitado do estágio e à vasta ambição de efetuar as tarefas, não foi possível realizar todas.

## VI. Conclusões

No contexto de constante mudança, para uma empresa ser bem-sucedida, não basta apenas atingir a eficiência operacional, é necessário ser diferente e saber preservar a sua posição (Keller, 2001). Atualmente, as empresas são obrigadas a adaptarem-se para fazer face aos desafios externos, nomeadamente, às maiores exigências dos seus clientes e a um ambiente concorrencial mais intenso (Luiz, 2020).

Depois de entender a importância da estratégia, a Helitene decidiu recorrer à ajuda do marketing para impulsionar o seu crescimento. A seguir à formulação, segue-se a sua implementação, que, normalmente se divide em planeamento estratégico, tático e operacional (Teixeira, 2005), sendo que os dois últimos foram o foco do presente relatório. A relevância dada à criação de um plano explica-se com o aumento de vendas, lucros, quota de mercado e satisfação do cliente que estão em jogo, caso sejam bem implementados (Finoti et al., 2019).

O planeamento estratégico começa com a análise dos clientes, bem como do ambiente interno e externo (Teixeira, 2005). O marketing combina os resultados destas três avaliações e devolve a estratégia mais adequada ao mercado, no caso da Helitene, foi decidido recorrer à matriz Ansoff.

Assim, foram aplicadas apenas três das quatro estratégias. A diversificação implicava um investimento financeiro e, por isso, evidenciava um risco elevado e não estava a ser considerada pela Helitene no momento, sendo a reavaliação da possibilidade da sua implementação realizada posteriormente. Tal como foi mencionado no Enquadramento Teórico, a matriz limita-se a indicar as possíveis estratégias e cabe a cada profissional de marketing identificar a melhor forma de as implementar num setor específico ou numa empresa específica.

Este trabalho pretende dar exemplos das ações que funcionaram no setor do plástico, numa pequena média empresa, cujo *business core* são as mangueiras de jardim e tubos de gás. Para a estratégia de “Penetração do mercado”, decidiu-se implementar atividades que pudessem contribuir para consolidar a sua posição. Para tal, foram criados elementos da identidade da marca para melhorar o seu reconhecimento na mente do consumidor final. A pensar nele, também foi trabalhado o ponto de venda com o propósito de chamar a sua atenção através do marketing sensorial. Para se tornar mais memorável para o cliente-empresa, pensou-se em melhorar o primeiro contacto, introduzindo um momento de *brand experience*.

O “Desenvolvimento de Mercado” iniciou-se com a análise dos mercados, onde a Helitene já estava presente. A partir daí foram pensadas duas vias de intervenção: os canais *online* e o mercado

internacional. O primeiro caminho contou com uma ação do *e-mail* marketing e com melhorias da página no Google My Business. A feira em Espanha foi um outro passo estratégico para conquistar o mercado estrangeiro.

A inovação e o marketing estão bastante interligados, especialmente quando se aplica a estratégia do “Desenvolvimento do produto”. Neste caso, a atenção centrou-se no desenvolvimento de uma mangueira de jardim e de uma embalagem. Embora o resultado final não fosse o esperado, o posicionamento da marca como inovadora trouxe implicações positivas, não só para o público externo, como para o público interno.

Na realidade, o relatório também mostrou a importância de um bom relacionamento entre os colaboradores. A apreciação do seu trabalho e a valorização do seu esforço diário, apesar de não trazerem um aumento repentino na produção, melhoram o ambiente e tornam os funcionários mais abertos a aceitar a mudança e a trabalhar como uma equipa para o mesmo objetivo.

Assim sendo, pode considerar-se que o estágio cumpriu os seus objetivos, pois configurou um contributo contínuo para o crescimento geral da Helitene. Espera-se que os resultados conseguidos tragam um aumento no número de clientes e encomendas, mas também melhorem o posicionamento atual da empresa e sirvam de base para ações de marketing, no futuro.

Do ponto de vista académico, este relatório consolida a posição do marketing como agente de crescimento estratégico de uma empresa, dando exemplos concretos de possíveis ações que podem ser aplicadas para potenciar o crescimento de empresas semelhantes à Helitene.

## VII. Referências Bibliográficas

- American Marketing Association. (2017). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Illinois: IRWIN.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- Bagatini, C. F. (2012). *A Ação Do Marketing Verde Sobre O Processo De Fidelização De Clientes*. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul Escola De Administração.
- Barbosa, H. S. (2014). *Traje Organizacional: a Ótica do Público Interno*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Retrieved from [http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/839/1/TrajeOrganizacional\\_Barbosa\\_2014](http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/839/1/TrajeOrganizacional_Barbosa_2014)
- Batz, A., Kunath, M., & Winkler, H. (2018). Discrepancies Between Cluster Services and SMEs' Needs Constraining the Creation of a Culture of Innovation Amidst Industry 4.0. *Logforum*, 14(3), 387–405. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.286>
- Bicho, T. S. A. (2019). *Employer Branding como Estratégia Diferenciadora das Marcas : o Caso Ikea*. ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). Market Share - a Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97–106.
- Carmona-Lavado, A., Gopalakrishnan, S., & Zhang, H. (2020). Product radicalness and firm performance in B2B marketing: A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 85, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.08.013>
- Chae, B. (Kevin), McHaney, R., & Sheu, C. (2019). Exploring Social Media Use in B2B Supply Chain Operations. *Business Horizons*, 63(1), 73–84. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.008>
- Chkoniya, V., & Mateus, A. (2019). Digital Category Management: How Technology Can Enable the Supplier-Retailer Relationship. In D. Simões, B. Barbosa, & S. Filipe (Eds.), *Smart Marketing With the Internet of Things* (pp. 139–163). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5763-0.ch008>
- Christodoulides, G., Stathopoulou, A., & Eisend, M. (2017). *Advances in Advertising Research (Vol. VII): Bridging the Gap between Advertising Academia and Practice*. (G. Christodoulides, A. Stathopoulou, & M. Eisend, Eds.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15220-8>

- Crescitelli, E., Campomar, M. C., & Gil, C. (2013). Product Placement, Merchandising e Outras Considerações. In *Administração de Marketing* (14th ed., pp. 572–573). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Cruz, R. M. (2012). *Planeamento em marketing: um estudo de caso em B2B*. Universidade de Coimbra.
- Dziubaniuk, O., Barner-Rasmussen, W., Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Mandják, T., & Markovic, S. (2020). Business-to-business marketing research: Assessing readability and discussing relevance to practitioners. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.012>
- Finoti, L., Toaldo, A., Schwarzbach, & Marchetti, R. (2019). Marketing Strategy Process: Analyzing the Sequential Relationships Among Its Strategic Activities. *Review of Business Management*, 21(4), 767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
- Gil, D. (2018). O Endomarketing como Elemento Motivador: Estudo de Caso do Banrisul. *Revista Eletrônica Científica Da UERGS*, 4(4), 595–605. <https://doi.org/10.21674/2448-0479.44.595-605>
- Grupo Durit. (2012). Manual de Boas Vindas. Aveiro: Grupo Durit.
- Grupo Durit. (2019). Empresas do Grupo Durit. Retrieved June 4, 2020, from <http://www.grupodurit.pt/>
- Helitene. (2018a). Catálogo Helitene. Aveiro: Helitene. Retrieved from <http://www.helitene.pt/pt/prod/CATALOGO/CATALOGO/>
- Helitene. (2018b). Manual da qualidade - Helitene. Aveiro: Helitene.
- Helitene. (2019). HELITENE. Retrieved December 10, 2019, from <http://www.helitene.pt/>
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 101–127. Retrieved from <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/453/470>
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
- IBOTEC – Indústria de Tubagens, S. . (2020). Produtos | IBOTEC – Industria de Tubagens, S.A. Retrieved May 12, 2020, from <http://www.ibotec.pt/produtos/show.aspx?id=AEEE352B-2CEE-E211-9DB3-F46D04D71BAF>
- Karlsson, R., & Luttrupp, C. (2006). EcoDesign: what's happening? An overview of the subject area of EcoDesign and of the papers in this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 14(15–16), 1291–1298. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.010>
- Keller, K. L. (2001). Building Consumer-based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management*, 14–19.
- Khan, I., & Fatma, M. (2017). Antecedents and Outcomes of Brand Experience: an Empirical Study. *Journal of Brand Management*, 24(5), 439–452. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0040-x>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio* (4th ed.). São Paulo:

Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). *Principles of Marketing* (5th ed.). Essex: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Layton, R. (2019). Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. *Journal of Macromarketing*, 39(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/0276146718823897>
- Lima, M. J. (2020, April). Consumo Alterado em Poucas Semanas. *Marketeer*, (285), 62–65.
- Loredana, E. M. (2017). The Use of Ansoff Matrix in the Field of Business. *Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University*, 2, 141–149.
- Luiz, M. (2020). How to Deal With Corporations' Complicatedness: A Brazilian Example. In Valentina Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 66–80). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0>
- Mamilla, R. (2019). A study on sustainable growth rate for firm survival. *Strategic Change*, 28(4), 273–277. <https://doi.org/10.1002/jsc.2269>
- Mäntyneva, M. (2020). Company offers to meet the needs of business-to-business customers: Strategies and orientation. *Technology Innovation Management Review*, 10(3), 78–86. <https://doi.org/10.22215/timreview/1339>
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>
- Maxmat. (2015). Site Maxmat. Retrieved May 18, 2020, from <https://www.maxmat.pt/pt/empresa/?id=20>
- Medina, M., Sánchez-Tabernero, A., & Larrainzar, A. (2019). *Growth Strategies of Media Companies: Efficiency Analysis. Palabra Clave* (Vol. 23). <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.1.7>
- Milichovský, F., & Šimberová, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211–219. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617–639. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Nunes, J. C., & Caviue, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em Ação*. Alfragide: Dom Quixote.
- Ornellas, R. da S. (2013). Marketing Do Futuro Ou Futuro Do Marketing? *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(3), 41–58. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.003.0003>
- Peixoto, M. (2019). Os Números do Setor dos Plásticos em Portugal. Retrieved February 17, 2020, from <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/os-numeros-do-setor-dos-plasticos-em-portugal>
- Picken, J. C. (2020). Strategies for entering new markets. *Organizational Dynamics*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.009>

- Pidun, U. (2019). *Corporate Strategy. Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Porter, M. E. (1988). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Journal of Chemical Information and Modeling* (2nd ed., Vol. 53). New York: The Free Press.
- Regulamento n.º 107/2020 (2020). Diário da República n.º 29/2020, Série II de 2020-02-11. Retrieved from [https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/129119550/details/maximized?serie=II&parte\\_filter=33&filtrar=Filtrar&dreId=129106745](https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/129119550/details/maximized?serie=II&parte_filter=33&filtrar=Filtrar&dreId=129106745)
- Reis, A. (2019). Setor dos Plásticos em Portugal e Desafios Futuros da Indústria. *Tool-Maker*, 21, 26–28. Retrieved from <https://www.apip.pt/pt/Artigo-de-Amaro-Reis,-sobre-o-Setor-dos-Plasticos-em-Portugal-e-Desafios-Futuros-da-Industria/N534>
- Ribeiro, R. V. (2016). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.
- Richardson, M., & Evans, C. (2007). Strategy in Action Applying Ansoff's Matrix. *Manager: British Journal of Administrative Management*, (59), i–iii.
- Ross, B., Canning, L., & McDowell, R. (2014). *Business-to-Business Marketing* (3rd ed.). London: SAGE.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *Handbook of Logistic and Distribution Management* (5th ed.). London: KoganPage.
- Saab, A. B., & Botelho, D. (2020). Are organizational buyers rational? Using price heuristics in functional risk judgment. *Industrial Marketing Management*, 85, 141–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.001>
- Salum, F. A., Coleta, K. G., Rodrigues, D. P., & Lopes, H. E. G. (2019). The Business Models' Value Dimensions: An Analytical Tool. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(3), 438–459.
- Santos, R. D. O. J. dos, Oliveira, J. H. C. de, Rocha, J. B., & Giraldi, J. D. M. E. (2015). Eye Tracking in Neuromarketing: A Research Agenda for Marketing Studies. *International Journal of Psychological Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijps.v7n1p32>
- Schmitt, B. H. (2002). *Marketing Experimental*. São Paulo: Nobel.
- Sheth, J. N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312–315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>
- Silva, C. I. R. (2014). *Sustentabilidade à Portuguesa: Hábitos de Consumo*. Universidade Lusófona do Porto.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 10(3), 251–269. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Toledo, L. A., Prado, K. P. L. de A., & Petraglia, J. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 285–300.
- Trévidic, C. (2019, August). A Sustentabilidade Não É para a Geração Seguinte. *Marketeer*, 83–85.
- Truper S.A. (2020). Ficha técnica 51576/R-MAN Truper®. Retrieved May 10, 2020, from [https://www.truper.com/ficha\\_merca/index.php?codigo=51576](https://www.truper.com/ficha_merca/index.php?codigo=51576)

- Ungureanu, F., Lupu, R. G., Cadar, A., & Prodan, A. (2017). Neuromarketing and visual attention study using eye tracking techniques. In *2017 21st International Conference on System Theory, Control and Computing, ICSTCC 2017* (pp. 553–557). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. <https://doi.org/10.1109/ICSTCC.2017.8107093>
- Vaid, S., Ahearne, M., & Krause, R. (2020). Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. *Industrial Marketing Management*, 85, 221–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.013>
- Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições Ao Estudo Do Marketing Interno: Aplicação No Ambiente De Ensino Superior. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1). Retrieved from <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/40693/25882>
- Vitale, R., Giglierano, J., & Waldemar, P. (2011). *Business-to-Business Marketing. Analysis and Practice*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- Wilson, H. J., Guinan, P. J., Parise, S., & Weinberg, B. D. (2011, July). What's Your Social Media Strategy? *Harvard Business Review*, 23–25. Retrieved from <https://hbr.org/2011/07/whats-your-social-media-strategy>
- Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), 153–165. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(74\)90025-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(74)90025-X)
- Yildirim, S. (2020). The Consumer Role for Sustainable Development: How Consumers Contribute Sustainable Development Goals. In V. Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 325–341). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0.ch018>
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>
- Zaif, A., & Cerchia, A. E. (2019). Integrating Online Marketing Strategies in B2B Companies. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 0(2), 614–620.



## VIII. Anexos

## Anexo A. Empresas do Grupo Durit

Nome	Funda ção	Entra da no Grupo	Área de Negócio	Setores de Atividade	Principais Mercados	Nº Trabalha dores
Durit	1981	1981	Desenvolvimento, produção e comercialização de peças e ferramentas de metal duro.	Petróleo e Gás; Farmacêutico; Automóvel; Energia Nuclear; Embalagem metálica.	Alemanha; Brasil; Espanha; França; Israel.	342
Moldit	1990	1993	Produção de moldes para injeção e compressão de plásticos e produção de peças plásticas injetadas.	Automóvel; Embalagem; Puericultura; Eletrodomésticos.	Alemanha; Espanha; França; Brasil; República Checa; Turquia.	186
Helitene	1981	1987	Produção e comercialização de tubos técnicos, mangueiras e acessórios.	Agricultura; Jardim; Indústria; Construção Civil.	Espanha; Angola; Moçambique; Cabo Verde; Marrocos; Argélia; Tunísia.	30
Vitricer	1980	1988	Conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de vidrados cerâmicos, composições e soluções decorativas para as indústrias da cerâmica industrial e da cerâmica artística.	Indústria cerâmica plana (pavimento e revestimento); Indústria cerâmica artística, decorativa e louça, telhas cerâmicas e louça sanitária.	Alemanha; França.	30
Duromin	1984	1984	Ferramentas e equipamentos para minas, pedreiras, construção civil e obras públicas, florestas e agricultura.	Obras Públicas; Minas e Pedreiras; Pecuária e Agricultura; Reciclagem e Aterros; Silvicultura; Floresta e Jardim.	Angola; Moçambique; Minas Africanas.	28
TEandM	2000	2000	Engenharia de superfícies com desenvolvimento de soluções baseadas na aplicação de revestimentos avançados em	Metalúrgico e metalomecânico; Têxtil; Químico; Alimentar; Pasta e Papel; Aeronáutico;	Espanha; Alemanha; França.	20

Nome	Fundação	Entrada no Grupo	Área de Negócio	Setores de Atividade	Principais Mercados	Nº Trabalhadores
			componentes de equipamentos industriais, ferramentas, aplicações aeronáuticas e médicas.	Moldes e Ferramentas; Exploração, produção e refinação de petróleo e gás.		
Duritcast	2006	2006	Peças técnicas de aço e ferro fundido.	Construção de Máquinas; Bombas e Válvulas; Energia; Transportes; Construção Naval; Agricultura; Saneamento; Mobiliário; Urbano.	Espanha; França; Alemanha; Suíça.	120

Fonte: Elaboração própria.

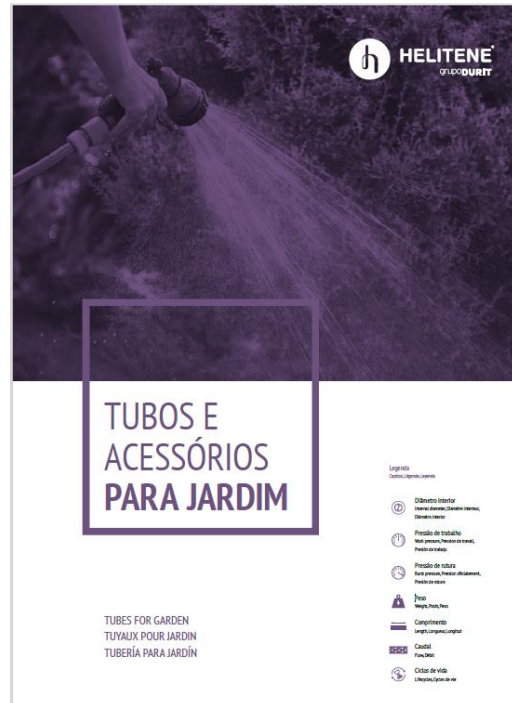
## Anexo B. Materiais da Helitene

Imagem 1. Capa do Catálogo











Fonte: Helitene (2018a).

Imagem 2. Capa de Secção do Catálogo



Fonte: Helitene (2018a).

Imagem 3. Apresentação dos Produtos do Catálogo

TUBOS E ACESSÓRIOS DE JARDIM   Garden (Lusitana)   Lusitana		TUBOS E ACESSÓRIOS DE JARDIM   Garden (Lusitana)   Lusitana																																																																	
<b>TENEJARDIM</b> COD: 024	<b>TENEJARDIM LUSITANO</b> COD: 024.V	<b>SUPERJARDIM CARIOCA</b> COD: 025.C	<b>SUPERJARDIM CINZA</b> COD: 025.CTP																																																																
																																																																			
Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.																																																																
<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.																																																																
<b>TENEJARDIM PLUS</b> COD: 027	<b>SUPERJARDIM AZUL</b> COD: 025.A	<b>SUPERJARDIM CARIOCA PLUS</b> COD: 025.CP	<b>SUPERJARDIM ECOLÓGICO</b> COD: 025.E																																																																
																																																																			
Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Tubo fabricado com duas camadas de PVC. Resistente aos efeitos do frio da polidistila. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.																																																																
<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500	<table border="1"><thead><tr><th>Ø</th><th>h</th><th>h</th><th>h</th></tr></thead><tbody><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr><tr><td>15</td><td>8</td><td>200</td><td>2500</td></tr></tbody></table>	Ø	h	h	h	15	8	200	2500	15	8	200	2500	15	8	200	2500
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Ø	h	h	h																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
15	8	200	2500																																																																
Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: TENEJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.	Resistência ao PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Tipo de PVC utilizado em tubo: 120°C/140°C. Aplicação: Irrigação, Transporte de água. Características técnicas: Cor: verde; espessura: 1,5mm; tipo: SUPERJARDIM; Resistência ao aquecimento: 120°C/140°C. Temperatura de utilização: -15°C/+45°C.																																																																

Fonte: Helitene (2018a).

## Anexo B. Materiais da Helitene (Continuação)

**Imagem 4. Folheto "Tubos e Acessórios para Rega"**

## REGA LOCALIZADA

A rega localizada efectuada através de tubos com gotejadores incorporados, tem uma ampla gama de utilização. São óptimos para culturas em campo aberto, estufas, pomares, assim como para jardins.

A Helitene disponibiliza vários tipos de tubo de vários diâmetros, os mais comuns 12,16, 20 mm e vários tipos superiores, de 2,5 mm até 120 mm e vários tipos de gotejadores, todos incorporados.

Famílias: Clássica ou plus "Justifit"

Caída: 0,6, 0,8, 1,1, 1,4, 1,6, 2,2, 3,3, 5,8, 40 l/h

Regiões de caídas: Turbado, Auto-compensante

PC, Anti-Compens (PC), Anti-Compens (PC)

Equipamento das gotejadoras (standard): 20, 25, 50, 75, 40, 50, 60, 75, 100 cm ...

A rega localizada pode efectuar-se através gotejadores CLTIF.

ClickTIF PC & PC CNL

Caída: 1,1, 1,4, 1,6, 2,2, 3,3, 5,8, 12,0 l/h

Regiões de caídas: Auto-compensante (PC), Anti-Compens (CNL)

A sua utilização é frequente em estufas e em pequenas

parcelas de rega localizada. Além do gotejador tem o conjunto

relevo de acessórios com opções para umidade e

quatro caídas para rega por gotejador.

Válvula de drenagem

em 20"

PC

AS (Anti-Siphon)

## GOTEJADORES COM LABIRINTO DE "CASCAÇA", AUTOCOMPENSANTE.

AMHNDRIIP PC & PC CNL

1,1, 1,6, 2,2, 3,3 l/h

PC

PC CNL

AS (Anti-Siphon)

16 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

1,6 l/h

2,2 l/h

3,3 l/h

20 mm

1,1 l/h

Fonte: Helitene.

**Imagem 5. Quadríptico Apresentação das Áreas de Atuação**

The banner is divided into five vertical panels. The first panel on the left is for 'AGRICULTURA' (Agriculture), showing a field with a yellow sprayer. The second panel is for 'JARDIM' (Garden), showing a green lawn with a blue water pump. The third panel is for 'CONSTRUÇÃO CIVIL' (Civil Construction), showing a construction site with a yellow crane. The fourth panel is for 'INDÚSTRIA' (Industry), showing a large industrial facility. The fifth panel on the right is for 'MÁQUINA INDUSTRIAL' (Industrial Machine), showing a yellow excavator. Each panel has a white box with the HELITENE logo and a list of integrated solutions. At the bottom of each panel is a QR code and a small text box with the company name and website.

Fonte: Helitene

## Anexo C. Panfleto

A água é um bem de todos nós. A sua utilização tem obrigatoriamente de ser efetuada de forma racional.



### Sabia que...

A Helitene tem à disposição dos seus clientes uma vasta gama de tubos e acessórios associados à rega (aspersores, micro-aspersores, filtros, válvulas).

A mangueira "Superjardim Ecológico" é produzida com material reciclável.

Elevada espessura de paredes garante mais segurança e maior vida útil da mangueira.

A mangueira com malha tricot é mais resistente à torção do que uma mangueira normal.

Para encontrar a solução ideal para o seu cliente a Helitene tem a capacidade de produzir uma mangueira personalizada.





**HELITENE**

grupo **DURIT**




HELITENE Indústria de plásticos, Lda.  
Zona Industrial de Albergaria a Velha  
Lote 47, Arruamento C, Apartado 65  
3854-909 Albergaria a Velha - Portugal  
GPS: 40°42'36,11" N / 8°29'19,31" W  
Tel: (+351) 234 799 140 / Fax: (+351) 234 799 141  
geral@helitene.pt | www.helitene.pt

**MANGUEIRAS  
DE JARDIM**

www.helitene.pt



**HELITENE**

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo C. Panfleto (Continuação)

**ECOGARDEN**

15  
19  
25

**ECOGARDEN VERDE**

15  
19  
25

**TENEJARDIM**

15  
19  
25

**TENEJARDIM LUSITANO**

15  
19  
25

**SUPERJARDIM ECOLÓGICO**

12  
15  
19  
25  
32

**SUPERJARDIM CARIOCA**

12  
15  
19  
25  
32

**CLASSIFICAÇÃO DAS MANGUEIRAS**

Tubo fabricado com duas camadas de PVC flexível com reforço de fio de poliéster.

Temperatura de utilização: -15°C/+65°C.



	Anti UV	Grau de Leveza	Valha Incol	Flexibilidade	Pressão de Trabalho (bar)	Económico	Tempo de Vida
Tenejardim	✓	4	4	4	20	4	✓
Tenejardim Plus	✓	3	3	3	24	2	✓
Tenejardim Lusitano	✓	4	4	4	20	4	✓
Superjardim Azul	✓	4	5	5	20	3	✓
Superjardim Carioca	✓	4	4	4	20	4	✓
Superjardim Carioca Plus	✓	3	3	3	24	2	✓
Superjardim Cinza	✓	4	5	5	24	3	✓
Superjardim Ecológico	✓	5	6	6	20	6	✓
Ecogarden	✓	5	5	5	20	5	✓
Ecogarden Verde	✓	5	5	5	24	5	✓
Tenetricot	✓	4	✓	6	24	2	✓



**KIT JARDIM**

Todas as mangueiras apresentadas podem ser adequadas num KIT que inclui um tubo fabricado com duas camadas de PVC flexível com reforço de fio de poliéster e quatro acessórios de jardim (2 Uniões Rápidas, 1 Casquilho para Tornaeta, 1 Agulheta).

**SUPERJARDIM CINZA**

15  
19

**SUPERJARDIM AZUL**

15  
19

**SUPERJARDIM CARIOCA PLUS**

15  
19  
25

**TENEJARDIM PLUS**

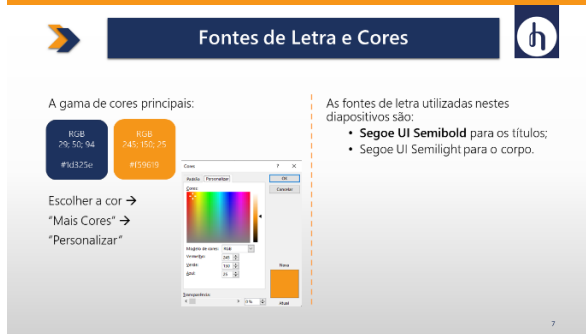
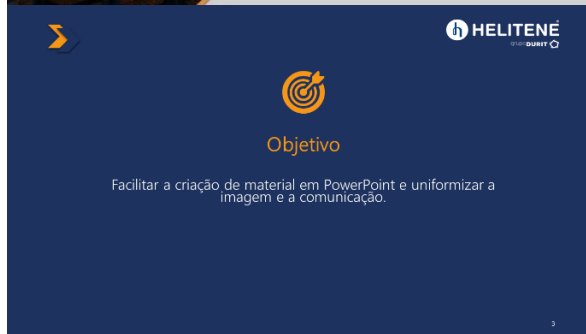
15  
19  
25  
32

**TENETRICOT**

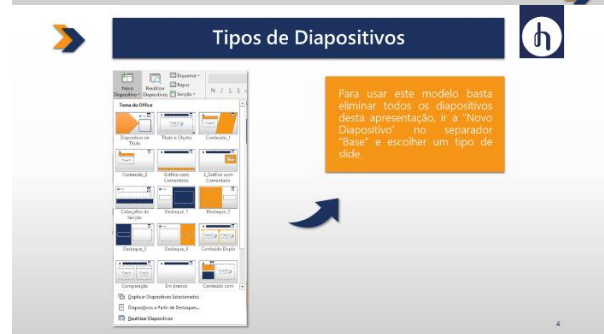
15  
19  
25

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo D. Template Apresentação em PowerPoint



Fonte: Elaboração própria.



## Anexo E. Template Documento em Word

	<p>Inserir Título do Documento ou eliminar este bloco</p>	
<p>Inserir informação adicional ou eliminar este bloco.</p>		
<p>Inserir o texto do documento aqui.</p> <p>Duas cores principais:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Azul escuro Helitene (RGB: 29; 50; 94);</li><li>• Laranja (RGB: 255; 160; 77).</li></ul> <p>Uma secundária:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Azul claro (RGB: 122; 205; 241).</li></ul> <p>Fontes de letra:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Corpo: Segoe UI tamanho 11;</li><li>• Título principal: <b>Segoe UI Semibold tamanho 14;</b></li><li>• Títulos secundários: <b>Segoi UI Semibold tamanho 11;</b></li><li>• Destacar uma informação: <b>Segoe UI Semibold tamanho 11 cor laranja.</b></li></ul> <div data-bbox="357 1821 617 1877"><p>Zona Industrial de Albergaria-a-Velha Arruamento C, Lote 47, Apartado 65 3854-909 Albergaria-a-Velha – Portugal</p></div> <div data-bbox="1038 1821 1206 1877"><p>Tel: (+351) 234 799 144 Email: geral@helitene.pt www.helitene.pt</p></div> <div data-bbox="1217 1816 1278 1877"></div>		

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo F. Comunicação Interna

### Imagem 6. Convite Almoço de Natal



Fonte: Elaboração própria.

### Imagem 7. Comunicação Dia do Pai



Fonte: Elaboração própria, texto grupo Durit.

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19

### Imagem 8. E-mail para os Clientes e Parceiros

**HELITENE**  
grupo DURIT

**MEDIDAS PREVENÇÃO PROPAGAÇÃO  
CORONAVÍRUS NA HELITENE**



Os organismos internacionais e as autoridades nacionais de saúde declararam à sociedade e às empresas que o surto por **COVID-19** é já uma **pandemia**, recomendando adoção de medidas no âmbito da **prevenção, controlo e vigilância** da propagação do vírus e assim **reduzir a disseminação** da infeção.

A Helitene - Indústria de Plásticos, Lda implementou um **conjunto de medidas** que visam proteger a saúde dos seus colaboradores, clientes, parceiros e comunidade em geral, garantindo assim o normal funcionamento das atividades da empresa.

Assim sendo, com implementação efetiva a **13 de março 2020**, entrarão em vigor de forma temporária as seguintes **medidas operacionais**:

**RESTRIÇÕES NO ACESSO A PESSOAS EXTERNAS À EMPRESA**

- A circulação de pessoas externas nas instalações da HELITENE está limitada a casos estritamente necessários, todos eles sujeitos a confirmação prévia;
- Nos casos devidamente autorizados, deverão tocar à campainha que se encontra na porta da entrada principal das instalações;
- Será efetuado o do registo de todas as entradas autorizadas nas instalações da Helitene e respondendo a um pequeno questionário;

**CUMPRIMENTOS**

- Não se cumprimentar com beijo, abraço ou aperto de mão. Apenas com gesto ou palavra à distância de pelo menos um metro;

**ENTREGA DE ENCOMENDAS**

- Entrega de encomendas com menor contacto possível entre as pessoas. Deve depositar / levantar a sua encomenda, limitando o contacto pessoal com equipamentos e superfícies ao mínimo possível. Caso seja necessário recorrer a algum equipamento de descarga como empilhador ou porta-paletes, o mesmo deverá ser sempre operado por um colaborador da Helitene;
- Deve ser mantida a distância de segurança, pelo menos 1 metro, entre funcionários e motoristas/ pessoal de entrega;
- Os motoristas devem trazer consigo todos os equipamentos de proteção: máscara, luvas e desinfetante;
- Os motoristas não podem sair do veículo até lhe ser solicitado por alguém da empresa;
- Não é permitido aos motoristas usarem áreas de funcionários, como casas-de-banho, salas, receção... enquanto estiverem nas instalações da empresa deverão permanecer dentro do seu veículo até lhe ser solicitado a saída por alguém da empresa;

**REUNIÕES**

- Realização de reuniões com recurso, sempre que possível, a meios tecnológicos - telefone, e-mail ou videoconferência;

**VISITAS ESPONTÂNEAS**

- Pedimos, adicionalmente, que não se desloque espontaneamente às instalações da HELITENE. Contactem-nos previamente por telefone ou e-mail.


Pedimos que nos informem no caso de suspeita ou confirmação de colaboradores vossos, ou parceiros, diagnosticados com o "Corona Virus". No caso de detetarmos algum caso de infeção nos nossos colaboradores, faremos questão de informar, de imediato, toda a nossa rede de contactos.:

**OS NOSSOS GESTOS RESPONSÁVEIS PODEM SALVAR A NOSSA VIDA, A DOS NOSSOS COLEGAS E FAMÍLIAS E AS DA COMUNIDADE.**


Fonte: Elaboração própria, texto Resp. RH da Helitene.

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19 (Continuação)

## Imagem 9. Medidas de Prevenção



**MEDIDAS PREVENÇÃO  
PROPAGAÇÃO CORONAVÍRUS**



Os organismos internacionais e as autoridades nacionais de saúde declararam à sociedade e às empresas que o surto por COVID-19 é já uma **pandemia**, recomendando a adoção de medidas no âmbito da **prevenção, controlo e vigilância** da propagação do vírus e assim **reduzir a disseminação** da infeção.

**A Helitene - Indústria de Plásticos, Lda** implementou um conjunto de medidas que visam proteger a saúde dos seus colaboradores, clientes, parceiros e comunidade em geral, garantindo assim o normal funcionamento das atividades da empresa.

Assim sendo, com implementação efetiva a 13 de março 2020, entrarão em vigor de forma temporária as seguintes medidas operacionais:


1

**RESTRIÇÕES NO ACESSO A PESSOAS EXTERNAS À EMPRESA**

- A circulação de pessoas externas nas instalações da HELITENE está limitada a casos estritamente necessários, todos eles sujeitos a confirmação prévia
- Nos casos devidamente autorizados, deverão tocar à campainha que se encontra na porta da entrada principal das instalações;
- Será efetuado o registo de todas as entradas autorizadas nas instalações da Helitene e respondendo a um pequeno questionário

**CUMPRIMENTOS**

- O ato de cumprimentar deverá restringir-se apenas a um gesto ou palavra, mantendo uma distância de segurança de pelo menos um metro;



2


3

**ENTREGA DE ENCOMENDAS**

- Deve depositar / levantar a sua encomenda, limitando o contacto pessoal com equipamentos e superfícies ao mínimo possível. Caso seja necessário recorrer a algum equipamento de descarga como empilhador ou porta-paletes, o mesmo deverá ser sempre operado por um colaborador da Helitene;
- Deve ser mantida a distância de segurança, pelo menos 1 metro, entre funcionários e motoristas/ pessoal de entrega;
- Os motoristas devem trazer consigo todos os equipamentos de proteção: máscara, luvas e desinfetante;
- Os motoristas não podem sair do veículo até lhes ser solicitado por alguém da empresa;
- Não é permitido aos motoristas usarem áreas de funcionários como casas-de-banho, salas, receção enquanto estiverem nas instalações da empresa deverão permanecer dentro do seu veículo até lhes ser solicitado a saída por alguém da empresa;

**REUNIÕES**

- Realização de reuniões com recurso, sempre que possível, a meios tecnológicos - telefone, e-mail ou videoconferência;



4

5

**VISITAS ESPONTÂNEAS**


- Pedimos, adicionalmente, que não se desloque espontaneamente às instalações da HELITENE. Contactem-nos previamente por telefone ou e-mail

Pedimos que nos informem no caso de suspeita ou confirmação de colaboradores vossos, ou parceiros, diagnosticados com o Coronavírus. No caso de detetarmos algum caso de infeção nos nossos colaboradores, faremos questão de **informar, de imediato, toda a nossa rede de contactos.**

**OS NOSSOS GESTOS RESPONSÁVEIS PODEM SALVAR A NOSSA VIDA, A DOS NOSSOS COLEGAS E FAMÍLIAS E AS DA COMUNIDADE.**

Zona Industrial de Albergaria-a-Velha  
 Arruamento C, Lote 47, Apartado 65  
 3854-909 Albergaria-a-Velha - Portugal

Tel: (+351) 234 799 140  
 Email: geral@helitene.pt  
 www.helitene.pt



Fonte: Elaboração própria, texto Resp. RH da Helitene.

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19 (Continuação)

### Imagem 10. Plano de Contingência (1/4)



**HELITENE**  
grupo DURIT

**CORONAVÍRUS  
SARS-COV-2**

**PLANO DE CONTINGÊNCIA**





2

### OBJETIVO

O presente procedimento visa prevenir, detetar e controlar atempadamente possíveis casos de infeção por SARS-Cov-2 (COVID-19), de forma a evitar posteriores contágios nos colaboradores e assim reduzir a disseminação da infeção.

1

### CONTEXTO

Os organismos internacionais e as autoridades nacionais de saúde declararam à sociedade e às empresas que o surto por COVID-19 é já uma pandemia, recomendando adoção de medidas no âmbito da prevenção, controlo e vigilância da propagação do vírus e assim reduzir a disseminação da infeção.

O plano de contingência pretende definir as medidas preventivas no sentido de minimizar as possibilidades de ocorrência, bem como medidas curativas que serão tomadas no caso de haver algum caso de infeção por SARS-COV-2 (COVID-19).

3

### CARACTERIZAÇÃO

Os coronavírus são uma família de vírus que podem causar infeções nas pessoas. Normalmente estas infeções afetam o sistema respiratório, podendo ser semelhantes à gripe ou evoluir para uma doença mais grave, como pneumonia.

4

### CASO SUSPEITO

Apresentar sintomas:

- Febre (T>37,5°C);
- Tosse;
- Dificuldade respiratória (Falta de ar);

Ter estado em contacto com uma pessoa infetada por COVID-19;

Ter regressado recentemente de uma área afetada.

5

### PROPAGAÇÃO

A COVID-19 transmite-se por:

- contacto próximo com pessoas infetadas pelo vírus, ou superfícies e objetos contaminados;
- gotículas libertadas pelo nariz ou boca.

O vírus pode permanecer ativo em superfícies ou objetos contaminados por vários dias.

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19 (Continuação)

## Imagem 11. Plano de Contingência (2/4)

8

## MEDIDAS GERAIS IMPLEMENTADAS

A Helitene - Indústria de Plásticos, Lda implementou um conjunto de medidas que visam proteger a saúde dos seus colaboradores, clientes, parceiros e comunidade em geral, garantindo assim o normal funcionamento das atividades da empresa.



### RESTRIÇÕES NO ACESSO A PESSOAS EXTERNAS À EMPRESA

- A circulação de pessoas externas nas instalações da HELITENE está limitada a casos estritamente necessários, todos eles sujeitos a confirmação prévia;
- Nos casos devidamente autorizados, deverão tocar à campainha que se encontra na porta da entrada principal das instalações;
- Será efetuado o registo de todas as entradas autorizadas nas instalações da Helitene e respondendo a um pequeno questionário;



### CUMPRIMENTOS

O ato de cumprimentar deverá restringir-se apenas a um gesto ou palavra, mantendo uma distância de segurança de pelo menos um metro;



### ENTREGA DE ENCOMENDAS

- Entrega/ levantamento das encomendas, limitando o contacto pessoal com equipamentos e superfícies ao mínimo possível. Caso seja necessário recorrer a algum equipamento de descarga como empilhador ou porta-paletes, o mesmo deverá ser sempre operado por um colaborador da Helitene;
- Deve ser mantida a distância de segurança, pelo menos 1 metro, entre funcionários e motoristas/ pessoal de entrega;
- Os motoristas devem trazer consigo todos os equipamentos de proteção: máscara, luvas e desinfetante;
- Os motoristas não podem sair do veículo até lhes ser solicitado por alguém da empresa;
- Não é permitido aos motoristas usarem áreas de funcionários, como casas-de-banho, salas, receção... enquanto estiverem nas instalações da empresa deverão permanecer dentro do seu veículo até lhes ser solicitado a saída por alguém da empresa;



6

## COMO PREVENIR?

---

- Lavar frequentemente as mãos com água e sabão ou com solução à base de álcool a 70%;
- Tossir e espirrar para o antebraço ou usar lenços de papel de uso único;
- O ato de cumprimentar deverá restringir-se apenas a um gesto ou palavra;
- Evitar contacto próximo com pessoas com infeção respiratória;
- Evitar tocar na cara com as mãos.

7

## GRUPOS DE RISCO

---

As pessoas que correm maior risco de doença grave por COVID-19 são os idosos e pessoas com doenças crónicas (ex: doenças cardíacas, diabetes e doenças pulmonares).

Fonte: Elaboração própria.

97

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19 (Continuação)

### Imagem 12. Plano de Contingência (3/4)



**VISITAS ESPONTÂNEAS**

Limitação das deslocações espontâneas às instalações da HELITENE. Todas as visitas devem ser agendadas previamente por telefone ou e-mail.



**REUNIÕES**

Realização de reuniões com recurso, sempre que possível, a meios tecnológicos - telefone, e-mail ou videoconferência;



## 9 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

**VIAGENS A OUTRO PAÍS**

**Como comunicar?**  
Telefone.

**A quem comunicar?**  
Hierarquia direta.

**Quando comunicar?**  
Antes de viajar.

**Quem comunica?**  
Colaborador.

**SINTOMAS REFERIDOS EM "CASO SUSPEITO"**

**Como comunicar?**  
Sistema Nacional de Saúde (SNS 24).

**A quem comunicar?**  
Hierarquia direta/ SNS 24.

**Quando comunicar?**  
Logo que notar os sintomas.

**Quem comunica?**  
Colaborador.

**RESULTADOS LABORATORIAIS**

**A quem comunicar?**  
Empregador.

**Quem comunica?**  
Autoridade de Saúde Local.

## 10 ÁREA DE ISOLAMENTO

A colocação de um trabalhador numa área de “isolamento” visa impedir que outros trabalhadores possam ser expostos e infetados. Tem como principal objetivo evitar a propagação da doença transmissível na empresa e na comunidade.

A área de “isolamento” deve:

- Ter ventilação natural, ou sistema de ventilação mecânica
- Possuir revestimentos lisos e laváveis;
- Estar equipada com: telefone; cadeira ou marquesa;
- KIT com água e alguns alimentos não perecíveis;
- Contentor de resíduos (com abertura não manual e saco de plástico);
- Solução antisséptica de base alcoólica;
- Toalhetes de papel/ máscara(s) cirúrgica(s)/ luvas descartáveis/ termómetro;
- Encontrar-se próxima de uma instalação sanitária devidamente equipada, nomeadamente com doseador de sabão e toalhetes de papel.

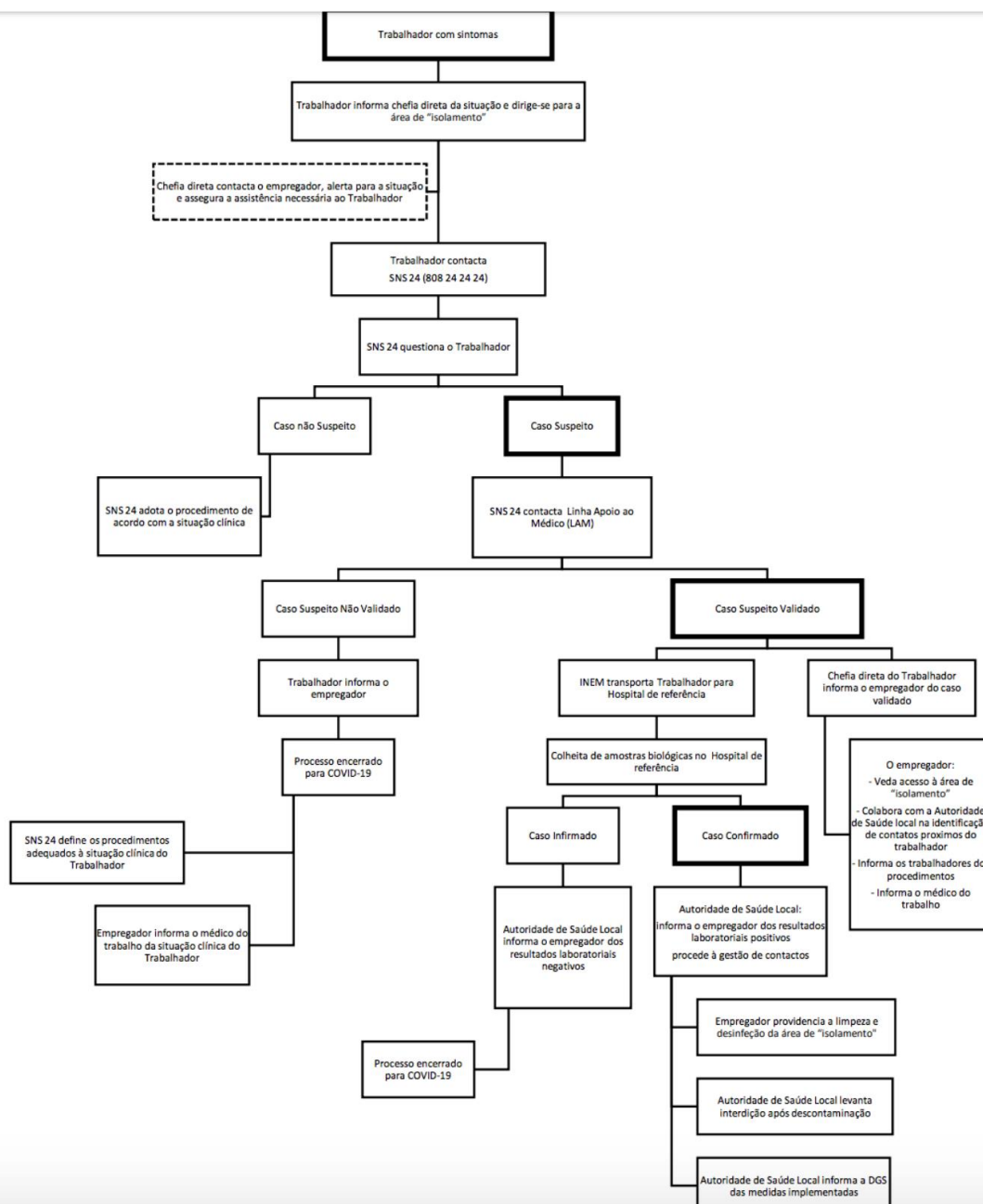
Na Helitene, a sala de "isolamento" encontra-se no balneário feminino e tem acesso ao WC.

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo G. Comunicação Relacionada com o COVID-19 (Continuação)

Imagem 13. Plano de Contingência (4/4)

## 11 FLUXOGRAMA DE SITUAÇÃO DE TRABALHADOR COM SINTOMAS DE COVID-19 NUMA EMPRESA



Zona Industrial de Albergaria-a-Velha  
Arruamento C, Lote 47, Apartado 65  
3854-909 Albergaria-a-Velha - Portugal

Tel: (+351) 234 799 140  
Email: geral@helitene.pt  
www.helitene.pt



Fonte: Elaboração própria.

## Anexo H. Documento a Informar a Mudança do Gestor Comercial



Estimado Cliente,

Com o intuito de melhorar os nossos serviços e aumentar a proximidade com o nosso cliente, a Helitene procedeu a reestruturação das zonas comerciais. Por conseguinte, o vendedor afeto à Vossa zona passará a ser o **NOME DO G. COMERCIAL**.

Acreditamos que esta alteração trará mais dinamismo à nossa parceria e será benéfica para ambas as partes.

Caso pretenda obter alguma informação adicional sobre este ou qualquer outro assunto teremos o prazer de o atender através dos contactos habituais ou, em alternativa, pode contactar diretamente o seu novo gestor comercial:

**Nome do gestor comercial**

**Tel:** ### ### ###

**E-mail:** [aaa.aaa@helitene.pt](mailto:aaa.aaa@helitene.pt)

*Cordialmente,*

**Carlos Lourenço**

*Diretor Executivo  
Helitene*

Zona Industrial de Albergaria-a-Velha  
Arruamento C, Lote 47, Apartado 65  
3854-909 Albergaria-a-Velha - Portugal

Tel: (+351) 234 799 140  
Email: [geral@helitene.pt](mailto:geral@helitene.pt)  
[www.helitene.pt](http://www.helitene.pt)



Fonte: Elaboração própria.