



Raquel Mendes Cruz

Planeamento em Marketing: Um estudo de caso em B2B

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob a orientação do Professor Doutor Filipe Coelho,

apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Planeamento em Marketing: Um estudo de caso em B2B

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob a orientação do Professor Doutor Filipe Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Orientador:

Dr. Filipe Coelho

Orientando:

Raquel Cruz

Nº 2006129616

Coimbra, Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Índice

1	Introdução	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Objectivos	2
1.3	Estrutura do trabalho	3
2	Revisão da literatura	5
2.1	As especificidades do mercado B2B	5
2.1.1	Os mercados B2B têm uma unidade de tomada de decisão mais complexa.....	7
2.1.2	Os mercados B2B são consideravelmente mais complexos.....	10
2.1.3	Número mais reduzido de clientes mas com compras em grande escala.....	11
2.1.4	As relações pessoais são mais importantes nos mercados B2B	11
2.1.5	Os compradores B2B são compradores de longo prazo.....	12
2.1.6	Os compradores estão mais concentrados geograficamente	13
2.1.7	A procura do mercado B2B é uma procura derivada	13
2.1.8	Os mercados B2B têm um menor número de segmentos.....	14
2.1.9	As marcas têm menos potencial e menos efeito nos mercados B2B	15
2.2	O Marketing Mix aplicado ao mercado B2B.....	16
2.2.1	Produto	17
2.2.2	Preço.....	18
2.2.3	Distribuição	19
2.2.4	Comunicação	20
2.3	A elaboração da estratégia de Marketing	22
2.3.1	A importância do plano de Marketing.....	22
2.3.2	A estrutura comum de um plano de Marketing.....	26
2.3.2.1	Análise externa.....	28

2.3.2.2	Análise Interna	30
2.3.2.3	Análise SWOT	31
2.3.2.4	Objectivos	32
2.3.2.5	Estratégia de marketing.....	34
2.3.2.6	Marketing Mix	35
2.3.2.7	Planos de Acção	37
2.3.2.8	Controlo do Plano de Acções.....	39
2.3.2.9	Plano de Contingência	39
2.3.2.10	Controlo do Plano de Marketing.....	39
2.3.3	Vantagens e problemas do plano de Marketing	39
2.3.3.1	Vantagens.....	40
2.3.3.2	Problemas associados ao Plano de Marketing	41
2.3.4	Planeamento de Marketing e Orientação para o Mercado	42
3	Plano de Marketing – Technologies SA	47
	Sumário Executivo	47
3.1	Introdução.....	47
3.2	Análise do Contexto	48
3.2.1	Análise Interna	48
3.2.1.1	Caracterização da Empresa	49
3.2.1.2	Actividades de I&D	52
3.2.1.3	Análise do posicionamento da empresa.....	53
3.2.1.4	Oferta actual.....	53
3.2.2	Análise Externa	64
3.2.2.1	Análise macro-ambiental - PESTE	64
3.2.2.2	Análise de Mercado	72
3.2.2.3	Análise da Concorrência	74
3.3	Análise SWOT.....	77

3.4	Objectivos de Marketing	80
3.5	Estratégia de Marketing	81
3.5.1	Segmentação.....	82
3.5.2	Posicionamento	82
3.6	Marketing Mix	83
3.6.1	Produto	83
3.6.2	Preço.....	84
3.6.3	Canais de Distribuição e Vendas.....	86
3.6.4	Comunicação	87
3.7	Planeamento de acções e Orçamento.....	88
3.8	Factores críticos de sucesso e Plano de Contingência.....	91
3.9	Controlo e análise de resultados	92
3.10	Actualização do plano	95
4	Conclusões	96
5	Bibliografia	103

Lista de acrónimos

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CRM	Customer Relationship Management
DMU	Decision Making Unit

Resumo

A evolução do Marketing desde o seu aparecimento até à actualidade sempre considerou fundamentais a adaptação às condições do mercado e à sua evolução intrínseca, num quadro em que se considera o consumidor como elemento nuclear na definição da oferta.

O Marketing tem hoje à sua frente um mundo completamente transformado. Durante muito tempo Marketing foi confundido com Vendas, no entanto, o Marketing compreende acções pensadas ontem, colocadas em execução hoje, que produzirão resultados no futuro, resultados esses que dependem da capacidade de execução da empresa (Nunes et al., 2008).

A forma de actuação das empresas nos mercados depende do tipo de mercado a que pertencem: *Business-to-Business* ou *Business-to-Consumer*. Os mercados B2B e B2C são manifestamente diferentes e essas diferenças acentuam a forma como eles devem ser abordados. O dinamismo que encontramos nos mercados requer a elaboração de planos de Marketing capazes de guiar as acções que as empresas devem tomar de forma a se manterem saudáveis e competitivas.

Este estudo aprofunda um conjunto de especificidades do mercado B2B marcando claramente as diferenças deste com o mercado B2C, tendo em conta a unidade de tomada de decisão, a complexidade do mercado, o número de clientes e o tipo de compras, as relações pessoais, os compradores, a geografia dos compradores, a procura, os segmentos e o efeito das marcas. Focando no mercado B2B, faz-se ainda uma análise do Marketing Mix que lhe está associado.

No âmbito do mercado B2B, este estudo analisa a elaboração da estratégia de Marketing focando a sua importância, a estrutura comum de um plano de Marketing, as vantagens e problemas de um plano de Marketing culminando na análise do planeamento de Marketing e orientação para o mercado.

Posteriormente, elabora-se o plano de Marketing para uma empresa tecnológica em concreto, uma empresa B2B. Finalmente, deste processo extraem-se implicações para empresas interessadas em processos de planeamento. Em síntese, o objetivo deste trabalho é o de elaborar um plano de Marketing no contexto B2B e daí retirar ensinamentos sobre os desafios deste processo e implicações para empresas interessadas em processos de planeamento em Marketing.

Abstract

The Marketing evolution until today has always considered fundamental the adaptation to the market conditions and its intrinsic evolution, with the consumer being considered the core element in the definition of the firm's value proposition.

Nowadays, Marketing faces a world in constant transformation. For a long time Marketing was equated with Sales. However, Marketing includes actions planned yesterday, executed today, and that will produce results in the future, results which rely on a company's ability to execute them.

The way a firm approaches the market depends on the market type it belongs to: *Business-to-Business* or *Business-to-Consumer* markets. The B2B and B2C markets are widely different, and such differences have implications in how markets should be addressed. The market dynamics requires the development of marketing plans that can guide the companies' actions towards survival and competitiveness.

This study presents a set of B2B market specificities, thus clearly expressing its differences with the B2C market. We differentiate the two markets in terms of the decision-making unit, the market complexity, the number of customers and the type of purchases, personal relationships, buyers (and its geography), demand, segments and the brand effect. This study also considers the specificities of the Marketing Mix in B2B markets.

Within the B2B market, this study examines the development of a marketing strategy, focusing on its importance. It also analyses the common structure of the Marketing plan, as well as the benefits and problems usually associated with the development of a Marketing plan. The study also considers the task of Marketing planning and the role of market orientation.

With this background, this study develops a Marketing plan for a technology company operating in a B2B market. Finally, we draw some implications for companies interested in planning processes in the B2B area. Therefore, this study aims to draw a Marketing plan for a B2B firm and, in doing so, identify challenges of Marketing planning and draw some implications for firms interested in Marketing planning processes.

1 Introdução

Neste primeiro capítulo faz-se uma breve contextualização da matéria sobre a qual incide este documento. De seguida apresentam-se os objectivos do desenvolvimento do trabalho, bem como a estrutura do mesmo.

1.1 Contextualização

Marketing é uma palavra que já está presente no vocabulário da sociedade em geral. Em muitos discursos políticos, entrevistas e conferências de imprensa a palavra Marketing surge na conquista do seu lugar e há uma noção cada vez maior acerca do seu significado, qual a sua função e a vantagem do seu uso correcto.

Os sucessivos passos que o Marketing deu, desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, dependeram sempre das condições do mercado e da evolução da economia desses mercados, mas o seu aparecimento formal só ocorreu no momento em que as empresas e outras organizações perceberam que o elemento fundamental da sua oferta é o consumidor e não o produtor ou distribuidor (Nunes et al., 2008).

No contexto das negociações entre empresas (*Business Market Management*) e da sua crescente importância no mercado a par com a elevada concorrência que se faz sentir cada vez mais, surge o conceito de *Marketing Business-to-Business* (B2B) (Fill et al., 2005).

O *Business Market Management* é o processo de entender, criar e disponibilizar valor aos mercados e clientes, sendo que os *Business Markets* são empresas, instituições ou governos que adquirem bens ou serviços para sua utilização, para incorporar em produtos ou serviços que produzem, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (Andersen et al., 2009).

O Marketing B2B refere-se ao Marketing que envolve negociações entre empresas, quer seja entre o fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor (Lindon et al., 2009).

Existem algumas diferenças marcantes entre o Marketing B2B e o *Marketing Business-to-Consumer* (B2C) que tornam a actuação dos profissionais do Marketing distinta em cada uma

das situações, nomeadamente no que diz respeito a estratégias de comunicação, preço e distribuição (Peppers et al., 2001).

Comparando genericamente os mercados B2B e B2C sabe-se que o primeiro dispõe de um menor número de clientes, caracteriza-se por uma forte concentração, mas cada cliente é responsável pela aquisição de uma grande quantidade de produto, representando por isso um volume de negócios considerável. Nos mercados B2C, os clientes finais adquirem os produtos para seu próprio consumo, ao passo que no mercado B2B as empresas adquirem produtos necessários ao suporte da sua actividade. Desta forma, a estimulação da compra deverá apresentar formas diferentes daquelas que são utilizadas no mercado B2C (Lindon et al., 2009).

A massificação da Internet, a fragmentação dos mercados e o aumento da competição global fizeram com que o valor do Marketing B2B aumentasse, conseqüentemente, as empresas começaram a preocupar-se mais e a dar mais valor ao seu Marketing (Harrison et al., 2005).

As organizações estão cada vez mais sujeitas aos efeitos da globalização e à facilidade do acesso à informação, o que leva à emergente homogeneização de produtos e serviços. Como consequência, há uma necessidade urgente em focar no Marketing e, nomeadamente, na comunicação com os clientes. É preciso haver antecipação no que diz respeito à percepção dos desejos e das necessidades dos clientes, como forma de desenvolver ofertas diferenciadoras e que concedam um aumento de valor aos clientes perante a sua concorrência (Almeida et al., 2010).

Todas as organizações possuem as suas especificidades de mercado e de produtos e, perante esta situação, procuram adaptar a sua área de Marketing às necessidades do mercado. A dicotomia existente entre B2B e B2C no Marketing tem sido alvo de alguns estudos e é claramente um aspecto que influencia a forma como as diversas empresas enquadradas nas duas áreas definem o seu modo de actuação perante os seus mercados.

1.2 Objectivos

Em mercados tão competitivos como os que encontramos actualmente existem alguns factores que são diferenciadores e aumentam o sucesso de uma empresa em detrimento das concorrentes.

Com a globalização e a crescente facilidade no acesso à informação, as empresas estão cada vez mais expostas a concorrência dentro e fora do país.

Desta forma, torna-se imperativo que as empresas pensem no Marketing como forma de ajudar os seus produtos a tornarem-se diferenciados e a conquistarem uma fatia de mercado considerável que os conduza ao sucesso.

O sucesso de uma empresa está directamente ligado ao Marketing. Para colocar o Marketing em funcionamento e com resultados benéficos, é necessário um bom conhecimento do mercado e das suas especificidades para que se possa aplicá-las ao negócio e assim atingir uma vantagem diferenciadora que nos distingue da concorrência (Lindon et al., 2009).

Uma das ferramentas mais comuns e operacionais que motiva uma profunda percepção do mercado e da concorrência consiste no plano de Marketing, fundamental para atingir objectivos estabelecidos. O plano contribui para antecipar acontecimentos, avaliar situações externas e internas, identificar riscos, planear acções que façam frente aos riscos, ou seja, estimula o traçar de um caminho rumo aos objectivos que se pretendem alcançar (Kassel, 1999).

Os principais objectivos das empresas de hoje devem passar por atrair e fidelizar os consumidores, satisfazendo as suas necessidades e, simultaneamente, as necessidades da própria empresa, para que haja uma melhoria contínua nos seus processos produtivos e comerciais. Assim sendo, o Marketing precisa de estar presente em todas as fases do processo e em todas as áreas da empresa. É preciso ter em conta que o Marketing suporta a criação de condições para que novas ideias tenham sucesso e os objectivos sejam efectivamente alcançados (Kotler, 2009).

É objectivo deste estudo compreender a dicotomia entre Marketing B2B e B2C focando nas especificidades do Marketing B2B e no Marketing Mix característico do mercado B2B, e converter estas diferenças na elaboração de um Plano de Marketing de uma empresa. Em paralelo, pretende-se identificar as dificuldades inerentes a este processo de planeamento, com vista a um processo de aprendizagem que permita melhorar processos de planeamento futuro. Daqui retiram-se algumas implicações para empresas/gestores interessados em processos de planeamento, por forma a minimizarem a ocorrência de problemas no decurso destes processos e a maximizarem o retorno dos mesmos.

1.3 Estrutura do trabalho

Este documento divide-se em 4 capítulos fundamentais.

No primeiro capítulo contextualiza-se o trabalho realizado, definem-se objectivos do mesmo enaltecendo a sua relevância e apresenta-se a estrutura do documento.

No segundo capítulo faz-se a revisão da literatura. Numa primeira fase são analisadas e detalhadas as especificidades do mercado B2B e de seguida analisa-se o Marketing Mix aplicado ao Marketing B2B. O último subcapítulo foca-se na elaboração da estratégia de Marketing enaltecendo a importância do plano de Marketing, a sua estrutura habitual, as vantagens e problemas da elaboração do plano de Marketing para uma empresa e a orientação para o mercado.

No terceiro capítulo apresenta-se o plano de Marketing elaborado para uma empresa tecnológica, de agora em diante designada por Technologies SA, que é uma empresa focada em B2B que se dedica ao desenvolvimento de software.

Por último, no quarto capítulo são apresentadas as conclusões decorrentes deste trabalho.

2 Revisão da literatura

No presente capítulo começa-se por analisar e detalhar as especificidades do mercado B2B enaltecendo as suas diferenças quando comparado com o mercado B2C. De seguida, adequa-se o Marketing Mix ao mercado B2B. Por fim, foca-se a elaboração da estratégia de Marketing, com especial atenção para a importância que o plano de Marketing tem, mostrando-se a estrutura comum de um plano de Marketing e apresentando-se as vantagens e problemas da construção de um plano de Marketing.

2.1 As especificidades do mercado B2B

Tradicionalmente, o Marketing teve sempre em atenção a última etapa da cadeia de valor, isto é, o consumidor final. No entanto, ainda antes de o consumidor adquirir um produto, este é revendido e refinado pelos vários intervenientes na cadeia de valor, desde a matéria-prima até ao produto final (Brito et al., 1999).

Essas etapas dizem respeito aos negócios entre empresas, portanto, mercados B2B. O Marketing B2B consiste num conjunto de actividades que englobam seleccionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respectivas competências, recursos, estratégias, objectivos e tecnologias (Andersen et al., 2009).

Marketing B2B pode-se considerar o tipo de Marketing onde empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (Andersen et al., 2009).

Apesar de ter sido dada muita atenção ao mercado B2C, nos últimos anos o mercado B2B tem ganho o seu espaço no Marketing e tem-lhe começado a ser dado o devido reconhecimento e importância (Peppers et al., 2001).

A Figura 1 reflecte a localização dos negócios B2B e B2C na cadeia de valor, sendo evidente que existem mais transacções a nível do B2B do que do B2C. A Figura 1 foi construída com base numa outra de (Peppers et al., 2001).

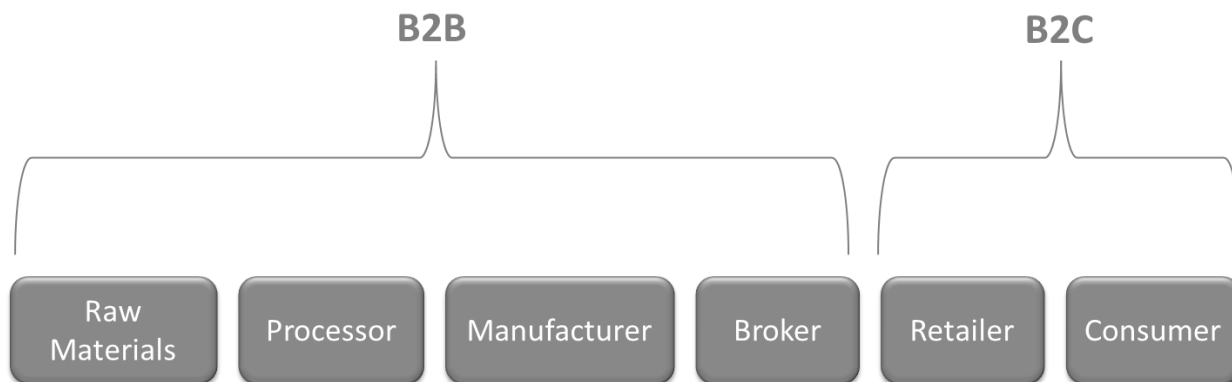


Figura 1 - Localização de negócios B2B e B2C na cadeia de valor

Fonte: (Peppers et al., 2001)

As diferenças entre o mercado B2C e B2B não assentam sobre os produtos vendidos em cada um destes mercados mas sim no contexto em que esses produtos são vendidos. Isto é, assentam no Marketing Mix e na interação entre vendedor e comprador (Brassington et al., 2006). Teoricamente, os princípios básicos do Marketing são aplicados tanto no mercado B2C como B2B, no entanto, existe um grau de complexidade agregado ao mercado B2B que o distingue do mercado de consumo.

A globalização e a crescente partilha da informação motivada pela massificação da Internet tornaram os mercados mais abrangentes, tanto para empresas B2C como para empresas B2B. No entanto, a forma de actuação de empresas de cada um destes tipos deve ser manifestamente distinta.

Outrora, a ideia de que o mercado B2B, e as técnicas utilizadas para explorar este tipo de mercado, era significativamente distinto do mercado B2C era frequentemente descartada (Harrison et al., 2005). O Marketing B2B tem vindo a obter uma relevância cada vez maior no mundo dos negócios. O Marketing B2B refere-se à satisfação das necessidades de outras empresas apesar de, em última análise, a procura dos produtos dessas empresas ser claramente impulsionada pelos consumidores.

Desde os anos 70 têm vindo a dar-se algumas alterações externas que têm um grau de impacto elevado nas relações de negócios, nomeadamente (Leek et al., 2001):

- a) A mudança da natureza da indústria;
- b) Os efeitos da era da informação;
- c) Os efeitos da globalização;
- d) As alterações nas expectativas dos clientes.

Analisando o mercado B2B, sabe-se que os três tipos principais de mercado são os produtores, revendedores e organizações (Solomon et al., 2009):

» Produtores:

A aquisição de produtos dá-se com o fim de servirem para a produção de outros bens ou serviços. Desta forma, são clientes de um vasto conjunto de produtos desde matérias-primas até outros produtos já fabricados (Solomon et al., 2009).

» Revendedores:

Os revendedores adquirem produtos já acabados para fins de revenda ou aluguer para outros negócios. Embora eles não produzam efectivamente bens, fornecem-nos aos seus clientes colocando-os à sua disposição em determinados lugares (Solomon et al., 2009).

» Organizações:

O governo é considerado uma entidade B2B e pode mesmo ser o único cliente para determinados produtos. Além disso, instituições sem fins lucrativos são organizações B2B com objectivos educacionais, comunitários e outros serviços públicos como hospitais, igrejas, universidades, museus ou grupos de caridade. Estas instituições tendem a operar com orçamentos baixos (Solomon et al., 2009).

Antes ainda de expor as formas de actuação das empresas B2B e B2C, é importante realçar aquelas que são as suas diferenças. Existe um conjunto considerável de diferenças nestes dois mercados que são analisadas de seguida.

2.1.1 Os mercados B2B têm uma unidade de tomada de decisão mais complexa

De forma semelhante ao consumidor final, o comprador no mercado B2B toma decisões de negócios, com a marcante diferença de que a compra é habitualmente mais significativa e com maior impacto nos negócios da empresa (Solomon et al., 2009).

O grupo de pessoas que compõe a unidade de tomada de decisão (Decision Making Unit - DMU) em mercados B2B é altamente complexa, ou pelo menos tem essa forte probabilidade. Uma

compra no âmbito de uma empresa envolve geralmente uma equipa, mediante a significância da mesma (Harrison et al., 2005).

No meio industrial as decisões são habitualmente de âmbito colectivo. É relevante identificar os diferentes intervenientes de modo a entender o seu papel e as suas motivações, sejam elas de teor técnico, económico ou até mesmo pessoais (Lindon et al., 2009).

Uma compra numa empresa pode envolver uma equipa de grande dimensão mediante o grau de complexidade da compra. Esta complexidade e dinamismo têm implicações nos mercados B2B. O *Target* dos mercados B2B é vasto e constituído por grandes grupos com diferentes interesses e motivações. É fundamental que o profissional do Marketing demonstre um elevado nível de conhecimento do produto e especialização na área de negócio em particular. Neste tipo de negociações é exigida alguma diligência e paciência no processo de negociação para persuadir todas as pessoas que fazem parte da DMU (Brito et al., 1999).

Uma DMU pode variar consoante a sua composição e posição numa empresa e pode ainda divergir quanto à importância atribuída à compra de determinado produto (Wind et al., 1974). Genericamente, uma DMU pode ser constituída por várias pessoas que podem assumir os seguintes papéis (Solomon et al., 2009):

- » **Iniciador** – dá início ao processo reconhecendo a necessidade;
- » **Influenciador** – afecta a decisão de compra através de conselhos ou troca de experiências;
- » **Filtro** – controla o fluxo da informação com os outros membros;
- » **Decisor** – é o membro que tem a última palavra no processo de decisão;
- » **Comprador** – tem a responsabilidade de executar a compra;
- » **Utilizador** – é quem efectivamente necessita do produto comprado e o utiliza.

A Figura 2 apresenta um diagrama representativo do processo de decisão de compra no mercado B2B, adaptado de (Solomon et al., 2009)

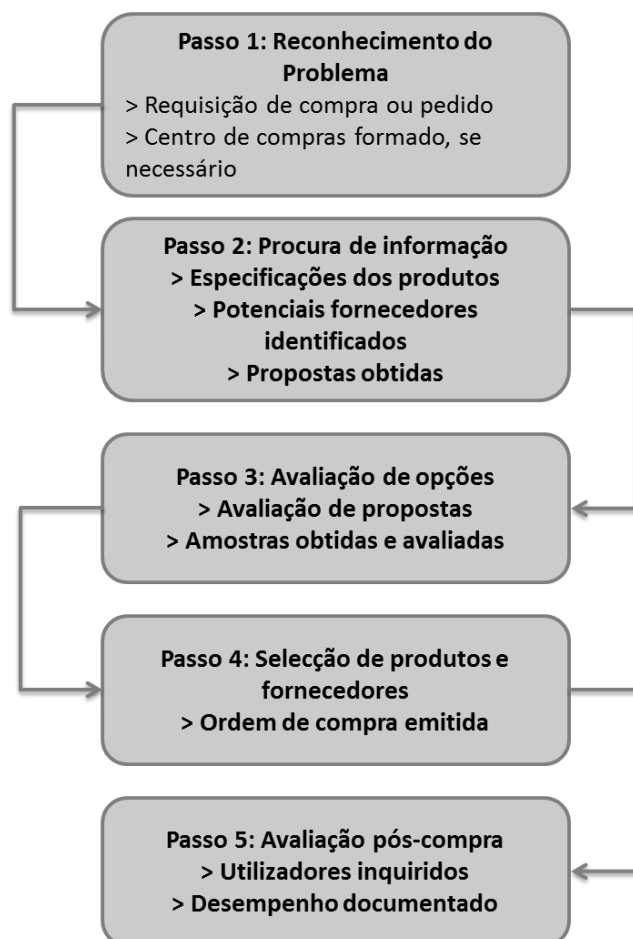


Figura 2 - Processo de decisão de compra no mercado B2B

Fonte: (Solomon et al., 2009)

É frequente associar-se a venda B2B a algo essencialmente racional, enquanto a venda ao consumidor final se enquadra geralmente no campo do impulso e do emocional. No entanto, nos mercados B2B também se conseguem encontrar razões emocionais por detrás do processo de compra. Para tal, há a necessidade de apresentar razões lógicas que justifiquem uma decisão emocional de modo a que seja bem aceite pelos restantes membros que fazem parte do processo de decisão, de uma DMU. Há, assim, uma reduzida probabilidade de surgirem compras de impulso neste tipo de mercado (Brito et al., 1999).

A decisão da DMU para a compra de determinado bem ou serviço pode ter como base razões económicas ou até a questão da performance e funcionalidade, dependendo do tipo de produto ou bem que se pretende adquirir (Brito et al., 1999).

Uma DMU pode ser mais formal ou mais informal, mas as influências e as decisões acabam por se fazer sentir de qualquer forma. É frequente um vendedor mais distraído confundir o DMU com o papel de comprador pois normalmente o comprador apenas executa a decisão tomada por

outrem, ajudando a colocar os processos em marcha colocando-se numa posição de poder aos olhos do fornecedor. (Lindon et al., 2009).

2.1.2 Os mercados B2B são consideravelmente mais complexos

Da mesma forma que as DMU são mais complexas, também os produtos no mercado B2B são consideravelmente mais complexos. Os consumidores no mercado B2C geralmente não estão interessados no detalhe técnico de determinado produto, enquanto no mercado B2B os produtos vão possivelmente fazer parte de outro produto mais completo, de modo que há a necessidade de saber as funcionalidades técnicas do mesmo para que encaixe nos requisitos do comprador (Harrison et al., 2005). Deve, portanto, haver uma forte partilha da informação sobre o produto, até mesmo das características técnicas. Um profissional de vendas no mercado B2B deve estar completamente ciente das funcionalidades do seu produto de modo a transmiti-las da melhor forma ao cliente exigente que é o cliente no mercado B2B.

As exigências dos clientes industriais são, habitualmente, muito específicas, técnicas e com um grau de complexidade bastante razoável. Desta forma, o comportamento do comprador no mercado B2B tende a ser mais profissional e formal (Brito et al., 1999). Os compradores no mercado B2B, além de mais específicos, têm um grande conhecimento técnico dos produtos que pretendem comprar.

Mais do que acontece no mercado de consumo, devido à natureza complexa dos seus produtos, uma empresa deve educar os seus clientes. Uma empresa B2B tem frequentemente que ensinar os seus clientes sobre como usar os produtos ou serviços que fornecem de forma mais produtiva e explicar a forma como ele é benéfico (Peppers et al., 2001).

A verdade é que a relação entre as entidades vendedor-comprador requer uma comunicação bidireccional. Este tipo de interacção acaba por definir quem vence e quem perde no mercado. A comunicação é o tecido que promove os relacionamentos, assim as empresas B2B precisam efectivamente de comunicar a sua mensagem educacional para toda a cadeia de valor (Peppers et al., 2001).

2.1.3 Número mais reduzido de clientes mas com compras em grande escala

Enquanto no mercado B2C é bastante provável que se venda a milhares de consumidores, no mercado B2B há um número bastante mais reduzido de clientes. Desta forma, uma empresa B2B deve olhar para os seus clientes de forma individual (Peppers et al., 2001).

Grande parte dos mercados B2B obedece ao Princípio de Pareto (regra 80-20) no que diz respeito à distribuição dos seus clientes, isto é 80% das vendas vem de 20% dos clientes (Harrison et al., 2005), o que significa que um pequeno conjunto de compradores domina as vendas de um determinado fornecedor.

Tendo em conta esta distribuição entre vendas e clientes, a gestão da base de dados de interacção com os clientes é uma parte crucial do Marketing B2B. Os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) permitem guardar informação detalhada e actualizada sobre cada cliente e as compras que cada um efectuou (Winer, 2001).

Esta limitação no número de clientes pode ser encarada como uma oportunidade de identificar os compradores que mais importância têm na facturação de uma empresa e assim proporcionar-lhes mais-valias significativas de modo a desenvolver com eles uma relação pessoal e de longa duração (Peppers et al., 2001).

A estratégia mais aconselhável numa situação em que os clientes são em número reduzido passa por criar uma relação cliente-fornecedor muito forte, desde produzir produtos ou serviços muito adaptados, por vezes à medida, preços e condições de pagamento definidos para cada cliente, relações comerciais muito personalizadas e tratar dos assuntos directamente com o cliente. (Lindon et al., 2009).

O volume da compra de um comprador pode assumir-se como critério de segmentação determinante no Marketing B2B (Lindon et al., 2009). Desta forma, é natural e espectável que as empresas tratem de forma diferente os clientes pequenos e os grandes.

2.1.4 As relações pessoais são mais importantes nos mercados B2B

Uma característica importante que distingue o mercado B2B é a importância do relacionamento pessoal. Esta característica é particularmente acentuada em mercados emergentes como a China

e a Rússia e nos mercados onde o conceito de marca está a tomar importância (Harrison et al., 2005).

As consequências desta particularidade são uma elevada despesa com pessoas (vendas e suporte técnico) e uma despesa mais modesta noutras formas de promoção, nomeadamente publicidade (Harrison et al., 2005).

É importante compreender a dinâmica dentro da empresa, desta forma, uma organização B2B deve cultivar a sua relação não só com o seu contacto na organização cliente mas também com outros elementos dessa organização (Peppers et al., 2001). Assim, a empresa B2B deve estar constantemente a tentar saber mais, deve aprofundar a sua relação com a organização que é cliente a fim de melhorar as suas relações com decisores e influenciadores (que fazem parte da DMU) dentro dessa organização e potenciar melhores e mais rentáveis negócios com essa empresa (Peppers et al., 2001).

A capacidade de uma organização criar, gerir e concluir relacionamentos é vital para a mesma. Os relacionamentos têm sido vistos como a principal característica dos mercados B2B. Não menosprezando todas as outras características que compõem um mercado B2B, esta é possivelmente uma das mais importantes para quem actua nesta área e aquela que é transversal às restantes (Leek et al., 2001).

Estas relações que se desenvolvem entre fornecedor e cliente de mercados B2B acabam muitas vezes por se tornar em lealdade que assenta na confiança, no tratamento preferencial, no valor, no compromisso e nos investimentos das relações (Yanamandram et al., 2006).

2.1.5 Os compradores B2B são compradores de longo prazo

As compras de longo prazo são mais comuns nos mercados B2B onde são predominantes as máquinas, componentes e consumíveis. Se houver um pedido de carácter especial por parte do mercado de consumo, é necessário que o mercado industrial responda à procura do mercado, à altura das expectativas.

Os clientes B2B tendem a ser vistos como clientes de longo prazo pelo facto de existirem em muito menor quantidade quando comparados com os clientes de consumo, e como tal sendo considerados muito mais valiosos do ponto de vista individual. O benefício de reter um cliente B2B é enorme e as consequências de o perder podem ser desastrosas para uma empresa (Harrison et al., 2005).

É importante que os profissionais de Marketing B2B tenham em mente a importância da construção do relacionamento com os clientes B2B, particularmente com clientes-chave, não esquecendo a relevância de uma equipa de vendas focada (Peppers et al., 2001).

2.1.6 Os compradores estão mais concentrados geograficamente

Outra diferença entre os mercados empresariais e mercados de consumo é a concentração geográfica. Os compradores do mercado B2B estão frequentemente localizados numa área geográfica pequena, ao invés de estarem geograficamente dispersos como os clientes B2C.

Para os vendedores B2B isto significa que podem concentrar os seus esforços de vendas e talvez até localizar os seus centros de distribuição nas proximidades (Solomon et al., 2009) dos *clusters* de clientes.

2.1.7 A procura do mercado B2B é uma procura derivada

Nos mercados B2B a procura é derivada pois deve-se à procura que advém do lado do consumidor. O número de produtos que uma empresa B2B encomenda tem por base as previsões do produto final para o mercado de consumo (Brassington et al., 2006).

A procura nos mercados B2B é significativamente diferente da procura nos mercados B2C. A maioria da procura em produtos B2B é derivada, inelástica, flutuante e conjunta. Esta diferenciação é relevante para o planeamento das previsões de vendas na estratégia de Marketing de uma empresa B2B (Solomon et al., 2009).

As características da procura nos mercados B2B são apresentadas de seguida (Solomon et al., 2009):

- » Procura derivada

Os clientes B2B não procuram bens e serviços para satisfazer as suas próprias necessidades. A procura advém das necessidades, directa ou indirectamente, dos consumidores finais. A natureza da procura em B2B significa que os profissionais de Marketing devem estar atentos às mudanças nas tendências de consumo que terão, em última instância, uma forte influência sobre as vendas B2B (Solomon et al., 2009).

- » Procura inelástica

A procura inelástica, característica do mercado B2B, significa que geralmente não importa se o preço de um bem ou serviço sobe ou desce, os clientes empresariais continuam a adquirir a mesma quantidade (Solomon et al., 2009). A procura em B2B é essencialmente inelástica pois o que está a ser comprado é habitualmente uma parte de um produto que pode ser incorporado na produção de um bem para o consumidor.

» Procura flutuante

A procura nas empresas também está sujeita às flutuações da procura dos consumidores. Há duas razões que o justificam: em primeiro lugar, pequenas mudanças na procura do consumidor podem causar grandes aumentos ou diminuições na procura B2B. A expectativa de vida de um produto é outro motivo da flutuação da procura. Os clientes B2B tendem a adquirir determinados produtos com pouca frequência (Solomon et al., 2009). Uma solução para manter a produção mais constante é utilizar a redução de preços para levar as empresas a encomendar produtos antes que efectivamente necessitem deles.

» Procura conjunta

A procura conjunta acontece quando dois ou mais produtos são necessários para criar um produto final, não fazendo sentido uns sem os outros (Brassington et al., 2006).

2.1.8 Os mercados B2B têm um menor número de segmentos

Tipicamente, um estudo em mercados B2B produz 3 ou 4 segmentos, em parte por o público-alvo ser em menor escala nos mercados B2B. No entanto, a principal razão para este menor número de segmentos tem a ver com o facto de as necessidades e comportamentos da audiência variarem menos que numa audiência de consumidores. É sabido que os segmentos com base no comportamento e necessidades que emergem nos mercados B2B são semelhantes em diferentes sectores. Os segmentos com base nas necessidades num típico mercado B2B apoiam-se nas seguintes premissas (Harrison et al., 2005):

- » segmento focado no preço (empresas pequenas, pequenas margens);
- » segmento focado na qualidade e na marca (margens altas, empresa média ou grande);
- » segmento focado no serviço (indústrias sensíveis ao tempo, pequenas, médias ou grandes empresas);

- » segmento focado nas parcerias (procura confiança e fiabilidade, margens altas).

Os principais desafios em estabelecer uma segmentação comportamental ou baseada nas necessidades são os seguintes (Harrison et al., 2005):

- » chegar a um consenso sobre quais são exactamente os segmentos e o que os caracteriza;
- » uma vez conseguida a segmentação, identificar quais as empresas que estão em cada segmento, o que é extremamente difícil;
- » dar formação à equipa de vendas, de Marketing, de gestão de relacionamento com clientes e outros departamentos de modo a ajustarem a sua abordagem, o que exige um grande esforço e investimento dentro da organização, tanto horizontal como vertical.

2.1.9 As marcas têm menos potencial e menos efeito nos mercados B2B

Estima-se que o papel que as marcas exercem na decisão de compra no mercado B2B tem vindo a obter maior relevância, no entanto as estratégias de marca das empresas que actuam no mercado B2B está muito aquém daquela que é praticada no mercado B2C.

Muitas empresas B2B têm desenvolvido um grande número de sub-marcas para cada aspecto da sua gama de produtos. Este tipo de abordagem pode ser eficaz em mercados de consumo. No entanto, em mercados B2B o público-alvo é menor e mais focado em relacionamentos aquando da tomada de decisão de compra e muitas vezes encaram as marcas e sub-marcas como inúteis, confusas e até mesmo insultuosas, uma vez que são um público bem mais informado do que os consumidores (Lindon et al., 2009). Neste caso, as empresas B2B devem garantir que a sua estratégia de *branding* está devidamente estudada e cuidadosamente implementada; é muito melhor ter uma marca coerente para clientes, accionistas e colaboradores, do que uma série desconcertante de sub-marcas que dificultam em vez de influenciar positivamente a escolha e que equivalem a pouco mais do que identificadores de um produto (Lindon et al., 2009).

2.2 O Marketing Mix aplicado ao mercado B2B

O foco principal do Marketing B2B continua a ser aquilo que tem sido durante muitos anos: entender o que o cliente faz e o que valoriza, nas palavras de Peter Drucker "*The true meaning of Marketing [is] knowing what is value for the customer*" (Andersen et al., 2009 p.14).

O Marketing Mix teve como variável inicial apenas o preço, proveniente da teoria macro-económica. No entanto, acabaram por se introduzir novos P's a fim de fazer face ao ambiente altamente competitivo que se começava a sentir (Goi, 2009).

O conceito dos 4 P's foi criticado nos mais diversos estudos. No entanto, e apesar das suas carências declaradas, a teoria dos 4 P's é a que efectivamente é mais utilizada no Marketing e que tem vindo a ser colocada em livros da especialidade pelos mais diversos entendidos da área (Andersen et al., 2009). Apesar de não ser uma teoria científica, é uma plataforma conceptual que identifica as decisões a tomar para satisfazer as necessidades dos clientes. Esta plataforma pode ser utilizada para definir estratégias tanto a curto como longo prazo (Goi, 2009).

Existem algumas razões que justificam o facto de o conceito de Marketing Mix ainda perdurar em obras da área e ser definido por especialistas de todo o mundo: faz com que o Marketing pareça simples de lidar, permite a separação do Marketing de outras actividades da empresa fazendo com que se delegue as actividades de Marketing a especialistas (Goi, 2009).

O conceito de Marketing Mix já foi alvo de muitas discussões académicas e também no âmbito dos negócios. Foram propostos inúmeros modelos para o Marketing Mix e as maiores críticas surgiram da área de Marketing de serviços (Peppers et al., 2001). A reprovação assenta na premissa de que o Marketing Mix é muito orientado à produção em vez de ser orientado ao cliente, sendo apresentadas algumas críticas (Goi, 2009):

- » O Mix não considera o comportamento do cliente;
- » O Mix vê o cliente como passivo, não lhe permitindo a interacção e sem permitir deter relacionamentos;
- » O Mix não tem conteúdo teórico, funciona apenas como uma ferramenta simples para focar a atenção do profissional do Marketing;
- » O Mix não ajuda a personalizar as actividades de Marketing.

Há ainda quem acrescente outras críticas às já anteriormente referidas (Constantinides, 2006):

- » O Mix não tem em consideração os elementos exclusivos do Marketing de serviços;

- » O Produto é encarado como singular mas muitas empresas não vendem um produto de forma isolada, mas sim linhas de produtos, todos ligados na mente do consumidor;
- » O Mix não menciona a construção de relacionamentos que é agora o foco principal do Marketing, ou as experiências dos consumidores.

O Marketing Mix utilizado em determinada empresa não é estático, varia consoante os seus recursos, condições de mercado e evolução das necessidades dos clientes.

A importância dos elementos que compõem o Marketing Mix pode variar em qualquer altura, o que é preciso não esquecer é a necessidade de se levar em conta o seu impacto sobre os outros elementos (Goi, 2009).

O conceito do Marketing Mix foi particularmente útil aquando do aparecimento do Marketing, quando os produtos físicos representavam uma grande fatia da economia. Hoje, com o conceito de Marketing B2B e com uma maior variedade de produtos e mercados, alguns autores têm sugerido outros P's, como People (Pessoas), Process (Processos) ou Physical Evidence (Características físicas). Apesar das suas já identificadas limitações, este conceito de 4 P's permanece forte e em utilização (Goi, 2009), talvez devido à sua simplicidade e facilidade de entender, facilidade de memorização e versatilidade no que respeita à adaptação a diversas situações.

A juntar a estas forças há ainda o facto de os 4 P's do Marketing Mix terem sido alvo de análise e estudo nas escolas de negócios de todo o mundo durante anos. O Marketing Mix é claramente influenciado pelas particularidades do mercado B2B apresentadas no capítulo anterior.

2.2.1 Produto

Sabe-se que nos mercados B2B se podem distinguir categorias de produtos consoante as suas características e que estas exigem esforços de Marketing diferentes (Lindon et al., 2009):

- » Matérias-primas e energia: são produtos banalizados cujos factores determinantes são o preço e a segurança;
- » Bens de equipamento: produtos que duram e são amortizáveis, como edifícios, máquinas, ferramentas, equipamentos de informática, etc. Um factor muito importante é a prestação de serviços;
- » Componentes: produtos que são integrados noutros produtos;

- » Consumíveis: produtos necessários para o funcionamento dos equipamentos e da empresa como é o caso dos consumíveis de informática;
- » Bens de consumo: produtos que são vendidos a distribuidores que por sua vez os vendem aos clientes finais. Neste caso pode ser importante focar na marca e na comunicação;
- » Serviços: uma categoria onde se encaixam as viagens, os hotéis, cujas variáveis chave estão relacionadas com a relação com o cliente e seu envolvimento na produção do serviço.

O ciclo de desenvolvimento de produto e o ciclo de Marketing devem ter em conta que os clientes B2B têm habitualmente objectivos de criação de valor, o que pode ser alcançado com produtos centrados na poupança de custos ou produção de receitas (Andersen et al., 2009).

O Marketing B2B constrói ofertas de mercado flexíveis que consistem em soluções base com adição de opções. Desta forma, a oferta dos fornecedores responde às necessidades e preferências dos clientes de forma mais alargada, sem importar o quanto segmentado está o mercado (Andersen et al., 2009).

2.2.2 Preço

Nos mercados B2B o preço é sempre uma variável presente na decisão de compra. No entanto, o preço é muito mais conhecido e interpreta-se em função de um conjunto de parâmetros mais técnicos como a performance, suporte fornecido ou parâmetros do foro financeiro como prazos e modalidades de pagamento (Peppers et al., 2001).

Nos mercados B2B os compradores industriais tendem a ter uma perfeita noção do binómio performance/custo-justo (Lindon et al., 2009).

Os compradores B2B são um pouco sensíveis à elasticidade dos seus preços de venda e das novas margens resultantes dessas alterações de preço. A elasticidade dos preços também os preocupa pois um aumento de preço inesperado pode arruinar o interesse económico de uma actividade. Numa perspectiva empresarial é necessário assegurar o médio prazo, de modo que a segurança do aprovisionamento é fundamental (Lindon et al., 2009).

O preço é baseado no que a oferta de mercado vale para o cliente, em vez de ser baseado no seu custo para o fornecedor ou simplesmente ajustando o preço de acordo com a concorrência (Andersen et al., 2009).

No mercado B2B é preciso estar preparado para negociar o preço pois o poder de compra é muito mais forte e é preciso estar também preparado para discutir modalidades de pagamento, a par com o preço. Importa aqui fazer referência a uma das Cinco Forças de Porter (Porter, 2008): o poder negocial do comprador. Esta força tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, especialmente no que diz respeito a preço e qualidade. Assim, o comprador tem poder negocial quando ocorre uma das seguintes situações: as compras no sector são de grande volume, os produtos a comprar são *standard* e sem grande diferenciação, as margens de lucros do sector são pequenas ou a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável (Porter, 2008).

As modalidades de pagamento podem tomar diversas formas (Lindon et al., 2009):

- » Venda ou aluguer: os fornecedores de equipamentos podem escolher vendê-los ou alugá-los;
- » Preços por catálogo: os preços são fixados e do conhecimento geral, o que não impede uma negociação;
- » Cost plus: o preço fixa-se a partir dos custos variáveis suportados pelo fornecedor, ao qual se junta um montante que cobre as despesas fixas e permite uma margem ao fornecedor. Este tipo de modalidade é comum em grandes contratos;
- » Preços sujeitos a concurso: o cliente publica um caderno de encargos e lança um concurso dirigido a um conjunto de fornecedores seleccionados;
- » Preços fixos e variáveis: no meio industrial normalmente podem ser variáveis, comportando cláusulas de revisão de preços. É adequado a negócios cuja execução se estende por um longo período de tempo e para os quais é difícil estabelecer um preço à partida. Pode ser encarado como uma forma de prevenir o risco de aumentos de preços, seja da mão-de-obra, seja da variação da moeda.

2.2.3 Distribuição

Nos mercados B2B a distribuição também pode ser realizada de diversas formas. A venda directa é a mais frequente. Quando se tem um número limitado de clientes, representando cada um deles um volume de negócios significativo, justifica-se o uso da venda directa de modo a permitir o desenvolvimento de relações pessoais, indispensáveis para a adaptação às necessidades de cada cliente (Fill et al., 2005).

No Marketing B2B pode-se estar dependente dos grandes clientes, mas no que diz respeito aos grandes distribuidores a dependência é menor pois a relação de dimensão é favorável aos produtores. Nos mercados B2B é frequente as empresas possuírem forças de vendas internas, constituídas por comerciais com conhecimento técnico que fazem prospecção, venda e acompanhamento de clientes. É importante que se invista na formação desses comerciais (Lindon et al., 2009).

Fazendo um paralelo com o mercado B2C, também no B2B a distribuição é uma importante fonte de informação sobre a evolução dos mercados, trazidas para a empresa por esses comerciais (Lindon et al., 2009).

A importância de uma força de vendas directa experiente e bem formada pode ser decisiva no mercado empresarial (Kotler, 2009).

Os profissionais do Marketing B2B concebem canais de distribuição orientados ao cliente. Fornecem ofertas de canal de modo a conferir alguma equidade ao mercado, e implementam medidas cooperativas nos canais que são adaptáveis às necessidades dos clientes (Andersen et al., 2009).

2.2.4 Comunicação

Também no mercado B2B a comunicação é importante, mas talvez um pouco menos que no mercado B2C onde a comunicação é um marco importante do Marketing Mix (Lindon et al., 2009).

A comunicação das empresas que vendem a outras empresas não é o tipo de comunicação de massas, mas uma comunicação muito mais direccionada, personalizada, com alvos específicos. Neste cenário, a publicidade só faz sentido se for feita em revistas ou outro tipo de canais altamente especializados (Lindon et al., 2009). No mercado B2B, a força de vendas e os relacionamentos estabelecidos com os clientes são um instrumento forte e apropriado para a comunicação.

Para definir o investimento em comunicação neste tipo de mercados é necessário incluir nos orçamentos todas as despesas em que se incorre com a força de vendas (Lindon et al., 2009).

Os objectivos de comunicação no mercado B2B passam por informar, criar uma imagem global favorável, obter um contacto personalizado e fidelizar clientes. Para tal, comunica-se com uma

componente técnica bem mais forte e orçamentos mais baixos que no mercado B2C (Lindon et al., 2009).

Planear a variável da comunicação no mercado B2B pressupõe um forte conhecimento dos hábitos de procura de informação do cliente, conjugado com um conhecimento vasto do vocabulário do segmento (Brito et al., 1999).

A promoção neste tipo de mercado é claramente mais focada e adaptada aos diferentes requisitos para obter clientes ou manter um relacionamento com os clientes e fornecedores já angariados, de modo a reforçar a proposta de valor do cliente (Andersen et al., 2009).

No que diz respeito às variáveis do Marketing Mix, de seguida é apresentado um quadro que esquematiza as diferenças entre o mercado B2C e B2B.

	Marketing B2C	Marketing B2B
Produto	Ciclo de vida mais curto Produção massificada Produto geralmente acabado Design e embalagem cruciais Serviço geralmente autónomo Marca produto	Ciclo de vida mais longo Produção individualizada Múltiplos estágios de produção Componente técnica fundamental Serviço associado ao produto Marca institucional
Preço	Preço geralmente imposto Esquemas de descontos tipificados Preços promocionais frequentes	Preço geralmente negociado Esquemas de descontos específicos Preços promocionais muito raros
Distribuição	Distribuição mais intensiva, eventualmente selectiva Canais de distribuição mais longos e complexos Prazo de entrega relativamente pouco relevante	Distribuição mais directa, eventualmente exclusiva Canais de distribuição mais curtos e menos complexos Prazo de entrega geralmente fundamental

Comunicação	Importância da comunicação de massas, nomeadamente a publicidade	Importância do Marketing directo e venda pessoal
	Objectivo: persuasão	Objectivo: resolução de um problema
	Mensagem: mais emocional	Mensagem: mais racional
	Design e embalagem cruciais	Componente técnica fundamental
	Promoções de venda: amostras, concursos, exposição pontos de venda	Promoções de venda: catálogos, participação em feiras

Tabela 1 - Diferença do Marketing Mix nos mercados B2C e B2B

Fonte: (Brito et al., 1999)

2.3 A elaboração da estratégia de Marketing

2.3.1 A importância do plano de Marketing

O Marketing não é apenas comunicação. O Marketing são acções pensadas ontem, postas em execução hoje, que produzirão resultados mais tarde, resultados esses que dependem da capacidade de execução da empresa (Nunes et al., 2008).

Planear é um dos papéis mais importantes da gestão (Westwood, 2006). O plano de Marketing é a fonte chave de informação do plano de negócios de uma empresa. É no plano que se identificam as oportunidades mais promissoras para a empresa e se faz o estudo de como entrar e manter uma posição forte em determinados mercados. No fundo, o plano é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do Marketing mix num plano de acção coordenado (Westwood, 2006). O planeamento consiste em definir antecipadamente, e de maneira manifesta, um conjunto de acções ou intenções.

Quanto maior for a organização, mais se justifica o uso de um modelo funcional que permita levar a cabo uma ideia pelas etapas da definição até à realização. O instrumento que permite que se passe de forma eficaz à prática é efectivamente o plano (Nunes et al., 2008). Por mais pequena que seja a empresa é sempre relevante e vantajoso todo o exercício de planeamento.

Planear é “toda a actividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objectivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas, tendo normalmente como resultado desta actividade o plano” (Nunes et al., 2008, p.69).

É sabido que o planeamento de Marketing não é uma tarefa muito agradável pois consome tempo que é retirado das actividades produtivas. Contudo, é preciso planear. O processo de planeamento pode ser mais importante do que o plano dele resultante. Planear exige que os gestores programem “tempo para pensar”, é preciso pensar no que aconteceu, no que está a acontecer e no que pode vir a acontecer. Têm de ser definidos objectivos, têm de os comunicar e medir o progresso e aplicar medidas correctivas caso os objectivos não estejam a ser atingidos, logo, o planeamento pode ser considerado uma parte intrínseca de uma boa gestão (Kotler, 2009).

O termo “Plano de Marketing” é usado para descrever os métodos de aplicação de recursos de Marketing para atingir objectivos de Marketing. Desta forma, pode até parecer simples, mas na verdade é um processo bastante complexo (Westwood, 2006). O processo de criação de um plano de Marketing é um processo rigoroso que demora o seu tempo a ser construído. O plano de Marketing não pode ser criado num ambiente fechado, mas sim num ambiente de partilha de informações, pesquisas e investigação sobre os mercados. Esta pesquisa é essencial para a compreensão dos mercados e dos consumidores, antecipando as suas necessidades, expectativas e percepções (Lindon et al., 2009). Um plano de Marketing é, no fundo, uma estratégia que, seguindo um conjunto específico de acções, permite atingir os objectivos estratégicos previamente estipulados.

Um plano de Marketing acaba por ser um guia para as actividades de Marketing planeadas e encara-se como uma garantia de que essas actividades estão de acordo com a estratégia da empresa. Ajuda também na gestão de recursos financeiros e humanos, medindo a eficácia das actividades controlando-as (Lindon et al., 2009). Ter um plano organizado pode ajudar a aumentar os lucros, especialmente se as oportunidades forem organizadas de forma a identificar potenciais clientes ou investidores. A par com estes princípios, o reforço das relações públicas e o trabalho dentro de cada segmento de mercado poderão fazer com que a empresa beneficie financeiramente e não só.

A parte principal do plano será provavelmente a secção dos objectivos, a partir dos quais se identificam necessidades, geram acções que levarão a empresa a atingir esses mesmos objectivos e, posteriormente, a avaliar resultados (Lindon et al., 2009).

O planeamento é a forma de garantir que os recursos disponíveis são aplicados da melhor forma em acções de valor que permitem atingir os objectivos de Marketing (Westwood, 2006). À primeira vista pode até parecer um processo simples, mas é de facto bastante complexo, pois inclui várias fases e várias pesquisas tanto a nível do mercado como a nível do ambiente em que

a empresa opera. O processo de planeamento envolve levar a cabo uma pesquisa dentro da empresa, pesquisa sobre os factores externos à empresa, avaliar pontos fortes e fracos da empresa, fazer suposições, prever, definir objectivos de Marketing, gerar estratégias, definir acções, estabelecer limites de orçamento e avaliar o decorrer das acções para verificar se estão a suceder conforme previsto.

Uma empresa global ou uma empresa que se foque em vários mercados diferentes com soluções díspares pode ter um conjunto de planos de Marketing individuais para cada produto ou área (Westwood, 2006). Os vários tipos de planos de Marketing podem ser separados em categorias, dependendo do seu objectivo e do seu horizonte (Lindon et al., 2009), conforme apresentado na Tabela 2.

Tipos de Planos	Descrição	Horizonte
Plano de Marketing da empresa	Indica as decisões relativamente a mercados a trabalhar e a oferta para os mesmos, com base na análise do meio envolvente e com um leque de objectivos em mente.	Médio/longo prazo
Plano de Marketing do produto	Indica as acções a tomar perante a estratégia do produto ou actividade, traduzindo-se em objectivos, acções, orçamentos e responsáveis por executar as tarefas dentro do prazo estipulado	Curto/médio prazo
Plano de Marketing componente do Marketing-mix	Para um componente do Marketing mix define quais as acções a desenvolver	Curto prazo
Plano de operações específicas	Plano a colocar em prática quando é preciso detalhar determinada acção como um concurso publicitário ou um teste de mercado	Curto prazo

Tabela 2 - Diferentes categorias de planos

Fonte: (Lindon et al., 2009)

A hierarquia dos tipos de plano de Marketing acima mencionados obedece à sequência do mais geral para o mais particular, o que pressupõe o desenvolvimento dos planos gerais e ir desenvolvendo os planos mais detalhados à medida que se quer pormenorizar acções, assegurando sempre a compatibilidade entre os diversos tipos de planos (Lindon et al., 2009).

Um processo de planeamento desta envergadura naturalmente inclui tarefas mais complexas e um conjunto de pessoas considerável que as realizem. Desta forma, é preciso definir quem deve fazer o planeamento, quando o fazer, como, qual o seu conteúdo e ainda a quem deve ser difundido (Kotler, 2009).

A tarefa de planear cabe aos gestores das actividades de Marketing que gerem, por exemplo, ao director de Marketing cabe a função de desenvolver o plano global da empresa e os gestores de produto devem desenvolver os planos de Marketing de produtos. No entanto, esta distribuição de tarefas não é linear, frequentemente há necessidade de elaborar análises preparatórias que são delegadas a outras equipas de trabalho (Kotler, 2009).

Não há uma regra que dite a cadência com que se deve escrever ou rever o plano de Marketing. O período fixo de preparação de um plano de Marketing não é linear, depende essencialmente do seu propósito. No caso de planos mais específicos de produtos com acções de lançamento de produto ou campanha de publicidade são elaborados mais próximo da acção. No entanto, essa falta de rigor na data de início de planeamento não invalida que a empresa estabeleça o início de cada ano como o período em que se deve fazer o planeamento anual para diversas actividades (Kassel, 1999)

Um plano anual a médio/longo prazo, isto é, planeado a 3 a 5 anos, deve ser revisto e prolongado todos os anos, já os planos de Marketing que dizem respeito a cada produto, à publicidade e à promoção, e à força de vendas devem ser elaborados anualmente explicitando todas as actividades previstas para o ano inteiro.

A dificuldade maior com que se deparam as pessoas que desenvolvem os planos diz respeito à necessidade de haver uma coordenação entre os diversos planos conjugando os diferentes graus de complexidade dos mesmos (Nunes et al., 2008).

Cada plano deve ser coerente com o plano que o antecede, isto é, aquele que está hierarquicamente acima. No entanto, um plano geral só pode ser aprovado depois de cada uma das suas partes ser objecto de avaliação e aprovação. Há, portanto, uma necessidade de organizar os planos numa hierarquia de modo a prever processos de feedback e de reajustamento progressivo entre os vários planos (Lindon et al., 2009).

De um modo geral, o plano de Marketing compreende quatro rubricas principais (Lindon et al., 2009):

- » Definição dos objectivos pretendidos tanto quanto possível de forma precisa e quantificável;

- » Definição do calendário das operações previstas, atribuindo um responsável e uma data (ou data limite) para a sua execução;
- » Atribuição de um orçamento detalhado para o conjunto das operações previstas no plano;
- » Definição de instrumentos e métodos de controlo de modo a medir o grau de realização dos objectivos previamente estabelecidos.

Para que um plano cumpra a sua função de partilha e difusão da informação é preciso que seja divulgado pelos diversos interessados. Neste caso, a figura de interessados traduz-se no conjunto de responsáveis pela execução das tarefas de Marketing definidas mas também aos responsáveis do nível hierárquico inferior que tenham um papel relevante na execução da tarefa (Lindon et al., 2009).

2.3.2 A estrutura comum de um plano de Marketing

Um dos processos mais importantes envolvidos em qualquer operação de negócio bem sucedido é a criação e implementação de um plano de Marketing (Kassel, 1999). Um plano de Marketing tem uma composição própria embora possa ser adaptado a cada caso de forma específica (Kassel, 1999).

Os passos, de forma mais detalhada, para a preparação de um plano de Marketing são mostrados na Figura 3.

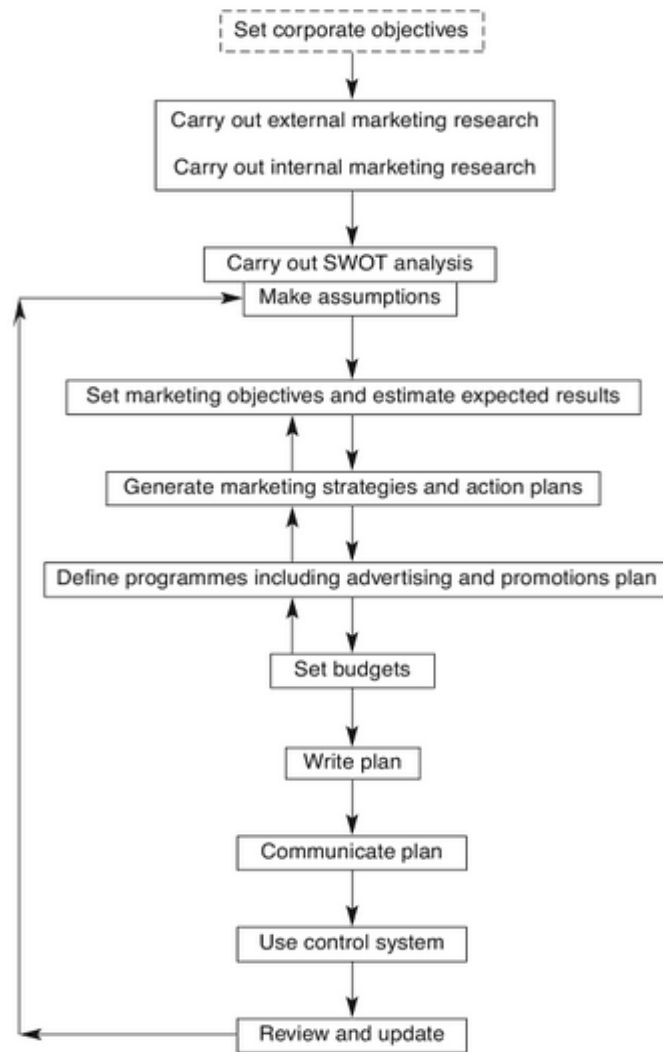


Figura 3 - Processo do planeamento de Marketing

Fonte: (Westwood, 2006)

De forma genérica, a estrutura do plano de Marketing inicia-se com a análise, nomeadamente o diagnóstico externo e interno, que culmina com uma análise SWOT. A partir do prognóstico fixam-se objectivos estratégicos e define-se alvo, posicionamento e as variáveis do Marketing-Mix (produto, preço, distribuição e vendas e comunicação) de forma a produzir uma oferta coerente com o posicionamento especificado.

A realização dos objectivos depende da tática usada para que a oferta tenha sucesso no mercado. Definem-se, portanto, acções a realizar da forma mais detalhada possível. Este conjunto de acções pressupõe a definição de um orçamento de custos. Deverá ainda existir uma forma de se avaliar, de forma progressiva, a execução concreta do plano durante a sua vigência, permitindo o controlo eficaz e viabilizando alterações oportunas de adaptação a evoluções inesperadas ou divergentes (Nunes et al., 2008).

Para além da necessidade da adaptação caso a caso há também a necessidade de gerir a complexidade do plano mediante a relação produto ou oferta/mercado (Nunes et al., 2008).

2.3.2.1 Análise externa

Dado que as empresas operam num determinado ambiente, um passo fundamental é a investigação sobre esse ambiente. É preciso pesquisar nos mercados e em seguida recolher a informação e analisá-la no contexto da comercialização de produtos (Westwood, 2006).

O comportamento de clientes e mercados é claramente influenciado por aquilo a que podemos chamar de meio envolvente, pelas suas tendências e pela sua evolução. Nesta secção é feita a **análise PESTE** (Política-Legal, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental) onde são avaliadas estes componentes do meio envolvente: a envolvente política-legal, económica, social, tecnológica e ambiental (Lindon et al., 2009). Cada vez menos estes factores podem ser pensados exclusivamente no ambiente nacional, não só porque a empresa se insere num ambiente global mas também porque cada vez mais as organizações sofrem influências externas (Nunes et al., 2008).

Ainda no âmbito da análise externa, é importante fazer uma **análise de mercado** que consiste em estudar a indústria, a categoria de produtos ou até o tipo de produtos e deve auferir informações sobre os seguintes indicadores: volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores e utilizadores, segmentação do mercado em função de critérios pertinentes, tendência de evolução de preços e ciclo de vida dos mesmos (Lindon et al., 2009). É relevante averiguar sobre se está em crescimento ou não, qual a sua dimensão, verificar as barreiras concorrenciais e fazer uma análise da concorrência que nos espera. É também importante determinar quais as suas vendas, a quem vende, identificar distribuidores e clientes (Nunes et al., 2008). Esta análise deve recorrer a estudos úteis e convenientes para aprofundar conhecimentos sobre o mercado. É importante perceber a evolução do mercado, se está em retracção, esgotado ou em crescimento e como isso poderá afectar as vendas do nosso produto. É importante ainda avaliar a fase do ciclo de vida do mercado ou maturidade do sector, o grau de satisfação da procura, o grau de concentração ou dispersão geográfica do mercado, o grau de homogeneidade do mercado, o grau de penetração do produto no mercado, o grau de dificuldade de penetração no mercado e a evolução dos custos e preços (Nunes et al., 2008). Desta análise resultam informações importantes ao nível dos aspectos marcantes da evolução do mercado e dos seus segmentos de produtos.

Ainda no campo da análise externa, é preciso fazer uma **apreciação da concorrência** que, no seu sentido mais lato, são todos os produtos ou soluções que possam substituir, total ou parcialmente, o produto que tentamos vender (Lindon et al., 2009). Uma organização quase nunca está sozinha no mercado e sofre sempre o impacto da concorrência que, habitualmente, é tanto mais agressiva quanto mais desenvolvido o mercado está. No que diz respeito a cada concorrente identificado é importante caracterizá-lo exaustivamente de forma a conhecê-lo quase tão bem como ele próprio. É preciso identificar não só os actuais concorrentes mas também os potenciais (Lindon et al., 2009) que num curto espaço de tempo se podem tornar concorrentes imbatíveis. Nesta situação é preciso entender qual o tipo de concorrência, quantos concorrentes existem (se for possível quantificar), qual a dimensão dos concorrentes, qual o grau de concentração e cobertura do mercado pela concorrência, qual a reacção à entrada de novos elementos no mercado, qual o comportamento normal da concorrência, qual a evolução previsível da concorrência, quais as estratégias usadas mais frequentemente pelos principais concorrentes, quem são os concorrentes directos e qual a dimensão relativa do nosso principal concorrente (Nunes et al., 2008). Dentro dos concorrentes considerados mais importantes é necessário descortinar um nível de informação mais profundo, nomeadamente o poder, experiência e dinamismo de cada concorrente: quota de mercado, poder da marca incluindo a sua notoriedade, imagem, qualidade e fidelidade de clientes, investimentos e meios de Marketing, meios tecnológicos, experiência no mercado nacional e internacional, rentabilidade e o seu dinamismo. É também fundamental compreender a estratégia do concorrente (análise das suas forças e fraquezas que se pode traduzir numa análise SWOT) e a sua capacidade de reacção (o potencial, a rapidez e a força de reacção) (Lindon et al., 2009). Como parte do processo de planeamento, é preciso recolher informação sobre os concorrentes e como se posiciona em relação a eles. Posto isto, é importante definir um factor de diferenciação na oferta que a torne melhor que a da concorrência (Kassel, 1999).

No que aos **clientes** diz respeito, é necessário que a recolha de informação se divida entre clientes e distribuidores. Quanto aos clientes e outros influenciadores é necessário avaliar os seus comportamentos de compra, nomeadamente quem é o utilizador, em que situação, como e onde utiliza. É ainda necessário verificar quem compra efectivamente, onde, quando, e sob influência de quem (Lindon et al., 2009). Há todo um conceito psicológico à volta de uma compra que é preciso ser analisado, no que diz respeito à importância psicológica do produto e à sua importância relativa, é preciso ainda analisar as principais motivações, atitudes e critérios de escolha dos consumidores ou compradores. No que concerne aos distribuidores, há que avaliar o número e características dos intermediários, a repartição das vendas globais por tipos de

intermediários, as políticas de margens e preços praticadas pelos mesmos e as motivações e atitudes que levam esses intermediários a escolher determinada marca para promover (Lindon et al., 2009). A transmissão de qualquer tipo de produtos define o elo essencial entre a oferta e a procura, entre a produção e o cliente. Os canais tradicionais têm vindo a sofrer a pressão dos novos canais e novas soluções de distribuição. É preciso ter em conta quais são as estruturas de distribuição tradicionalmente usadas no mercado, quais são aquelas que os concorrentes usam, quais as tendências de evolução dos canais, qual a susceptibilidade a novas técnicas e métodos de gestão de ponto de venda, qual a penetração e cobertura do mercado por cada nível de canal, qual a dimensão e capacidade de negociação financeira de cada interveniente no mercado, como é que a logística e organização da distribuição podem afectar custos e preços e qual a reacção previsível à entrada de novos produtos (Nunes et al., 2008).

2.3.2.2 Análise Interna

Talvez com um maior grau de importância do que a informação do mercado geral é a informação disponível na empresa. Isso inclui dados de vendas/encomendas e margens/lucro relativos aos produtos e áreas para o plano. Esta informação precisa de ser colocada no plano diferenciando geograficamente o mercado e também por tipo de indústria para produtos individuais e para o total (Westwood, 2006).

A organização que está a produzir o seu plano de Marketing terá de se avaliar por forma a conhecer as suas capacidades para ter sucesso no mercado, para poder descobrir oportunidades vantajosas, mas também para saber quais as suas capacidades e incapacidades para enfrentar riscos e poder sobreviver no mercado (Nunes et al., 2008).

No domínio da análise interna procuram-se conhecer as capacidades e as limitações da empresa e do seu funcionamento. Essa análise deve, então, ser multifuncional tendo em vista recursos financeiros, humanos, produtivos, *know-how* e recursos de investigação tecnológica. São também objecto de análise os planos anteriores e o grau de realização dos seus objectivos (Nunes et al., 2008).

A análise interna diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe e às dificuldades que limitam a sua evolução. Há um conjunto de indicadores internos da empresa que é necessário analisar que se podem separar em três partes distintas (Lindon et al., 2009):

- a) Evolução da performance da empresa no mercado

No que diz respeito a este parâmetro, há um conjunto de informação necessária para uma avaliação correcta e exacta nomeadamente o volume de vendas por produto, o perfil e características dos clientes comparativamente com os do mercado e os dos principais concorrentes e análise de custos e rendibilidade dos diferentes produtos da empresa (Lindon et al., 2009).

b) Estado e evolução da notoriedade e imagem da empresa/marca

É imperativo estimar a notoriedade da empresa/marca nos actuais clientes, nos potenciais e nos distribuidores (Lindon et al., 2009), ou seja, o conjunto de pessoas que queremos cativar de alguma forma.

c) Recursos de que a empresa dispõe

Quando se fala em recursos não são apenas recursos financeiros, mas também tecnológicos, de inovação e comerciais (especialmente força de vendas) (Lindon et al., 2009).

2.3.2.3 Análise SWOT

Depois de recolher todas as informações relevantes para o plano, é preciso analisar e apresentar esses dados de uma forma que ajude a tomar decisões relevantes. Este processo é feito recorrendo ao método da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) dizem respeito à empresa (Westwood, 2006), enquanto as oportunidades e ameaças se focam muitas vezes nos produtos e no ambiente que os rodeia. A análise SWOT pressupõe entender e analisar as forças e as fraquezas e identificar ameaças ao negócio assim como oportunidades de mercado (Westwood, 2006). Desta forma, poder-se-á explorar os pontos fortes, superar as fraquezas, agarrar as oportunidades e defender-se contra as ameaças (Westwood, 2006).

A análise SWOT define um conjunto de perguntas que permite decidir se a empresa e o produto serão capazes de cumprir o plano e identificar as restrições (Westwood, 2006).

O diagnóstico consiste em elaborar uma síntese da análise interna e externa, o que acrescenta um valor suplementar à análise, facilitando a tomada de decisões operacionais e estratégicas. De um lado da balança pendem os principais aspectos que diferenciam a empresa e os seus produtos dos principais concorrentes no mercado considerado, identificando pontos fortes e fracos. Do outro,

identificam-se as perspectivas de evolução do mercado, através das principais ameaças e oportunidades (Lindon et al., 2009).

Para que esta análise surta efeito é importante que seja efectivamente uma conclusão da análise interna e externa, deve identificar elementos chave que permitam estabelecer prioridades e deve estar organizada de forma a preparar recomendações (Lindon et al., 2009). No final deve ser possível ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver.

Se a análise das condicionantes internas e externas for bem efectuada é possível definir os pressupostos favoráveis e desfavoráveis, isto é, identificar as capacidades específicas (pontos fortes), as dificuldades da organização (pontos fracos), identificar oportunidades que a empresa deve aproveitar (oportunidades) e identificar constrangimentos e riscos que a empresa deve ultrapassar ou prevenir (ameaças) (Nunes et al., 2008).

2.3.2.4 Objectivos

É nesta fase que são definidos os objectivos de Marketing que a empresa se propõe a atingir, o cerne do plano de Marketing. Os objectivos traduzem-se nas metas a atingir, usando estratégias de preço, promoção, comunicação e distribuição (Westwood, 2006), tendo como ponto de partida a selecção do segmento alvo e o posicionamento.

Os objectivos de Marketing devem ser bem definidos e quantificáveis de modo a estabelecer uma meta para onde se aponte o conjunto de estratégias (Westwood, 2006). Devem ser definidos de modo que quando o plano de Marketing é implementado, o desempenho real pode-se comparar ao estabelecido nos objectivos. Devem ser expressados em termos de valores e quotas de mercado, palavras vagas como “aumentar”, “melhorar” ou “maximizar” devem ser deixadas de parte (Westwood, 2006).

Os objectivos são uma peça fundamental da construção da estratégia da empresa no seu mercado. Definir e acompanhar rigorosamente os objectivos é imprescindível para colocar a empresa na rota dos resultados esperados. É conduzir a empresa para que, a partir de uma estratégia potenciadora dos seus recursos, e de todos os elementos que constituem a organização, dê o seu melhor com o sentido de contribuir para o sucesso e para a realização da empresa no mercado, servindo e satisfazendo clientes e consumidores (Nunes et al., 2008).

Os objectivos corporativos são definidos pela gestão de topo. Ainda assim, é preciso ter em conta os referidos objectivos e ultimar o plano de acordo com os mesmos (Westwood, 2006).

Relativamente ao nível de precedência, os objectivos podem-se classificar da seguinte forma: fundamentais ou instrumentais. Quanto ao âmbito podem ser gerais ou parcelares (Nunes et al., 2008). Os objectivos fundamentais são os prioritários e essenciais para a empresa, têm a ver com o lucro, enquanto os objectivos instrumentais devem articular-se de modo a dar cumprimento aos primeiros e podem referir-se ao aumento das receitas e diminuição das despesas, por exemplo (Nunes et al., 2008). No que concerne aos objectivos gerais e parcelares, a sua lógica tem a ver com o seu âmbito de aplicação, uma vez que no primeiro caso dizem respeito a toda a empresa, ou a toda uma área de negócio, enquanto os parcelares correspondem apenas a uma componente que é da responsabilidade de uma parte da área, de uma divisão ou de uma equipa (Nunes et al., 2008).

Os objectivos podem ainda ser definidos em vários níveis do planeamento consoante o patamar hierárquico: estratégicos, intermédios ou operacionais/tácticos. No primeiro caso, os objectivos estratégicos são aqueles que dizem respeito à própria definição do negócio e representam as expectativas impostas a médio ou longo prazo. Já os intermédios têm a ver com a definição da oferta e do produto. Quanto aos operacionais ou tácticos são aqueles que definem as expectativas de resultados no curto prazo, das operações programadas para implementação táctica das estratégias da oferta (Nunes et al., 2008). A integração dos vários objectivos entre os diferentes níveis hierárquicos e a sua complementaridade e articulação em cada nível permitirá a coerência da diversidade de acções e decisões dentro da organização (Nunes et al., 2008).

Uma última classificação pode ainda ser efectuada quanto ao carácter dos objectivos: qualitativos ou quantitativos. Os primeiros passam por crescimento das vendas, taxas de lucro, ROI, e outros valores quantificáveis. Os segundos passam pela internacionalização, modernização da marca, certificação de qualidade total, entre outros não quantificados (Nunes et al., 2008).

Em qualquer actividade é útil saber-se para onde se quer ir antes de escolher o caminho. A escolha prévia dos objectivos é fulcral por três razões: permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa, permite que os colaboradores que participem estejam de acordo quanto aos objectivos definidos e possibilita a mensuração de indicadores de performance da estratégia (Lindon et al., 2009).

É importante que os objectivos definidos sejam mensuráveis para posteriormente avaliar o desempenho da estratégia (Kassel, 1999).

2.3.2.5 Estratégia de marketing

A chave para um Marketing bem sucedido é compreender as motivações de quem compra e a que tipo de estratégia respondem, o que requer alguma astúcia na compreensão das necessidades, problemas e tendências da indústria. Nesse processo é preciso ler fontes de informação valiosas, participar em conferências profissionais e tornar-se activo nos grupos da área em que se move (Kassel, 1999).

O sucesso e eficácia de uma organização dependem claramente da sua capacidade de definição estratégica. “A estratégia é a forma, o sentido, a orientação, a organização, a reunião e o equilíbrio dos recursos e meios que permitem alcançar os objectivos fundamentais da empresa, com a maior eficácia, ou seja, com a maximização de resultados e a minimização de meios envolvidos” (Nunes et al., 2008, p. 111).

Na definição da estratégia é essencial definir os alvos que se pretendem atingir, isto é, identificar segmentos de mercado e seleccionar. Com base nas premissas resultantes de toda a análise, é preciso identificar qual o segmento alvo que se pretende abranger com a oferta. Esta segmentação consiste, portanto, em decidir quem queremos que compre ou consuma o produto/solução (Lindon et al., 2009).

Nesta fase da definição da estratégia existe ainda outra tarefa deveras importante para que o plano tenha o devido sucesso que é a escolha do posicionamento. Esta é uma das decisões-chave na definição de uma estratégia de Marketing e consiste na escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferenciada e atractiva a uma oferta em determinado mercado e na mente dos consumidores. Esse posicionamento permitirá ao público situar o produto num universo de vários produtos, compará-lo e distingui-lo de outros (Lindon et al., 2009).

As estratégias de Marketing são o método que permite atingir os objectivos de Marketing e dizem também respeito aos elementos do Marketing Mix: produto, preço, promoção e distribuição (Westwood, 2006). Para cada estratégia há um conjunto de planos de acção que é imperativo definir.

A título de exemplo, a estratégia relativa ao marketing mix diz respeito aos seguintes elementos (Westwood, 2006):

» Produtos

- Alterações de portfólio/mix de produtos;
- Eliminar, adicionar ou alterar produtos;
- Alterar o design, qualidade ou desempenho;

- Consolidação/standardização;
- » Preço
 - Alterações de preço, termos ou condições para grupos de produtos específicos em segmentos de mercado particulares;
 - Políticas de “skimming” (preço alto);
 - Políticas de penetração (preço baixo);
 - Políticas de desconto;
- » Promoção
 - Alterações da força de vendas da organização;
 - Alterações na publicidade ou vendas;
 - Alterações na política de relações públicas;
 - Aumentar/diminuir a cobertura da exposição;
- » Distribuição
 - Alterações nos canais;
 - Melhoria no serviço.

2.3.2.6 Marketing Mix

Por definição (Nunes et al., 2008, p. 233), Marketing-Mix é o “conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em acção, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objectivos decididos, através da satisfação dos clientes consumidores”. Essas variáveis englobam o produto, o preço, distribuição e vendas e a promoção, os conhecidos 4 P’s (*product, price, place, promotion*) (Nunes et al., 2008).

Relativamente ao produto, é preciso identificar a sua estratégia, marca, embalagem, descrição do produto (conceito, funcionalidades, vantagens diferenciadoras e descrição da linha), estabelecer objectivos de vendas, qualidade e serviço e promover acções que levem a esses objectivos (Westwood, 2006)

Relativamente ao preço, há a necessidade de definir a estratégia de preços, os descontos de quantidade, o financiamento e crédito, estabelecer objectivos concorrenciais, margem, ROI, e promover acções que levem ao cumprimento dos objectivos estabelecidos (Nunes et al., 2008).

Quanto aos canais de distribuição e vendas, precisa-se definir a estratégia de distribuição (identificar canais, cobertura e serviço) e a estratégia de força de vendas (dimensão e cobertura, formação, remunerações, direcção e supervisão e padrões de actuação e controlo), para poder

atingir objectivos de penetração e vendas nos canais e de vendas e fidelização de clientes na força de vendas. Posteriormente estabelecem-se acções que quando implementadas atinjam os objectivos (Lindon et al., 2009).

Relativamente à promoção, é relevante definir a estratégia, os alvos, o mix de comunicação, a estratégia criativa e a estratégia de meios para alcançar objectivos de notoriedade, imagem e acção, e promover acções que levem aos objectivos (Nunes et al., 2008). A promoção significa levar a mensagem certa às pessoas certas. Antes de planear a publicidade e promoção de vendas é necessário seleccionar os canais certos para o produto, entre os disponíveis (Westwood, 2006).

A distribuição física de bens é apenas um aspecto da distribuição. A distribuição em si envolve **canais de Marketing, distribuição física e serviço ao cliente** (Westwood, 2006).

Os **canais de Marketing** são os meios que a empresa pode seleccionar para chegar aos seus potenciais clientes (Westwood, 2006). Se esses potenciais clientes desconhecem o produto, naturalmente não o irão comprar. Há uma variedade de canais diferentes que uma empresa pode usar, ordenando-os do que tem mais contacto com o cliente até ao que não há contacto com o cliente temos: vendas directas, distribuidores, telemarketing, websites, e-mail Marketing ou *direct mail* (Westwood, 2006).

O e-Marketing e *web analytics* trouxeram grandes mudanças ao Marketing. O e-mail é a ferramenta perfeita para construir relacionamentos duradouros com clientes. Há um grande número de empresas que fornecem tecnologia para ajudar as empresas a comunicar e construir ou adicionar à sua base de dados clientes existentes e potenciais, facilitando a tarefa de construir campanhas dedicadas ao interesse dos clientes (Westwood, 2006). Passando o controlo das mensagens que recebe para o lado do cliente, há uma maior hipótese de prosperar o relacionamento com o mesmo (Lindon et al., 2009).

Com *e-mail opt-in* (isto é, o utilizador inscreve-se para receber informação sobre determinado produto ou empresa), as respostas (5 a 15%) são muito mais eficazes que com *banners* publicitários (0.5%) ou *direct mail*. Além de uma maior taxa de resposta, uma campanha de Marketing de e-mail custa apenas uma fracção do custo de uma campanha de Marketing tradicional. Além disso, há ainda a possibilidade de identificar os clientes que abrem o e-mail e quais os *links* onde eles clicam mais. Isto é muito mais eficaz na recolha de informações sobre o cliente (Westwood, 2006).

Com *direct mail* enviam-se informações sobre determinado produto para potenciais clientes numa lista de e-mail. A taxa de retorno (1 a 3%) é baixa, no entanto, é considerada normal. Esta forma é ainda muito popular, apesar da baixa taxa de retorno (Kassel, 1999).

Relativamente à **distribuição física**, esta envolve não apenas a exploração do *stock* mas também a comunicação dentro da rede de distribuição (Westwood, 2006). A proximidade da fábrica com os seus mercados é uma questão bastante pertinente na distribuição, e acumulação de *stock* na fábrica, armazém ou centros de logística é uma parte importante da estratégia de distribuição que poderá determinar se está a fazer um bom serviço ou melhor do que os concorrentes (Westwood, 2006).

Quando ao **serviço ao cliente**, estamos interessados apenas nos aspectos do serviço ao cliente que afectam a distribuição, especialmente no que diz respeito ao nível de disponibilidade do produto para o cliente. A distribuição é ter o produto no lugar certo na hora certa. Teoricamente quer-se sempre ter 100% de disponibilidade mas na prática isso é impossível. Como tal, é necessário encontrar um equilíbrio entre os custos e os benefícios, sendo que os custos não podem exceder os benefícios (Lindon et al., 2009).

O propósito da publicidade é levar a mensagem até ao consumidor. A publicidade actua a três níveis: informa, persuade e reforça. A publicidade que informa normalmente diz respeito a produtos novos ou serviços. A publicidade que persuade é o que as pessoas entendem por publicidade. Também existe o lado das relações pessoais em publicidade, o que inclui relações com os média e exposições (Westwood, 2006). Devido ao absurdo preço da publicidade em televisão e na imprensa nacional, grande parte da publicidade que vemos nesses meios pertencem a produtos de empresas com uma grande volume de negócios. O investimento das empresas B2B passa mais por revistas da especialidade, sendo que repetir os anúncios publicitários num meio mais em conta é mais eficaz do que ter apenas um anúncio na televisão (Westwood, 2006). De forma semelhante, os produtos industriais são frequentemente exibidos em feiras e exposições específicas da indústria a que o produto diz respeito. Grande parte das empresas industriais está agora a utilizar também o seu *website* para disponibilizar informações sobre os seus produtos e para mostrar novos produtos e serviços. A vantagem desta prática é que até as pequenas empresas podem dar a impressão de serem grandes e confiáveis (Westwood, 2006).

2.3.2.7 Planos de Acção

Depois de identificar e seleccionar estratégias para atingir os objectivos definidos, é preciso transformá-las em planos de acção que permitem dar claras instruções das acções a tomar às pessoas que ficarão responsáveis pelas mesmas (Westwood, 2006). É preciso definir as pessoas

ou departamentos responsáveis por cada acção planeada respondendo às questões: quem faz o quê, quando, onde e como (Nunes et al., 2008).

Nesse sentido, cada acção deve incluir a posição actual, o objectivo, a acção em si, a pessoa responsável a data de início, data de fim e o orçamento (Westwood, 2006).

Cada plano de acção deve ser dividido em partes mais pequenas de modo a detalhá-las o mais possível para que não haja enganos na sua execução quando esta é atribuída a um responsável (Westwood, 2006). Depois de programar as actividades com base no plano de acção, devem-se agrupar em programas funcionais: produto, preço, promoção e distribuição. São estes programas funcionais que surgirão no plano de Marketing. Depois deve-se desenvolver um calendário para controlar a implementação do plano. Apesar de apenas os programas funcionais surgirem no plano escrito, cada um dos programas mais pequenos precisam de estar esclarecidos e comunicados a quem compete executá-los (Nunes et al., 2008).

Cada acção do plano deve ter um grau de detalhe que permita ao responsável perceber e executar tal como foi planeada. Desta forma, cada acção deve incluir um número que a identifique, uma designação que facilita a sua organização e implementação, um responsável que coordena a execução e controla resultados, objectivos definidos, condicionantes identificadas, resultados esperados e custos previstos (Nunes et al., 2008). É necessário, para cada acção, definir um custo de operação. A definição do orçamento define recursos e riscos envolvidos na execução do mesmo. Depois de todos os passos executados, é necessário apenas colocar no papel todo o planeamento que se pretende que as equipas de Marketing sigam (Kassel, 1999).

De forma a avaliar se o planeamento é viável é preciso verificar se as acções de Marketing estipuladas encaixam no orçamento geral. Todas as empresas têm a sua forma de reunir os dados financeiros que entram no *profit and loss account*, isto é, o resumo do sucesso ou falha das transacções da empresa num determinado período de tempo que lista o montante gerado e os custos incorridos. Nestes cálculos entram parcelas como *turnover* (montante total da receita auferida durante um ano normal de operações da empresa), Custo de Vendas (representa os custos directos do produto que é vendido, incidem principalmente sobre o trabalho e materiais), Lucro Bruto (resultado da subtracção do custo das vendas ao *turnover*), Outros Custos (inclui custos de distribuição, administração e operação. Pode também incluir salários, taxas, electricidade, custos de pesquisa e desenvolvimento) que resultam no Lucro Operacional (resultado líquido da negociação para o ano) (Westwood, 2006).

2.3.2.8 Controlo do Plano de Acções

Não basta planear para executar uma estratégia, é preciso criar condições não só para controlar resultados mas também para perceber razões de desvios (Nunes et al., 2008).

2.3.2.9 Plano de Contingência

A empresa precisa de ter um plano de *backup* caso a estratégia não esteja a atingir os objectivos, precisa de ter novas orientações a seguir no caso de ocorrência de riscos analisados e previstos. O importante é caracterizar e medir o risco ou ameaça, os sintomas que permitam diagnosticar com alguma antecipação a sua ocorrência e medidas a tomar, incluindo reformulação de objectivos, Marketing-mix e plano de acções (Nunes et al., 2008).

2.3.2.10 Controlo do Plano de Marketing

Para verificar se o plano está efectivamente a ter o sucesso esperado, é preciso acompanhar a sua execução com indicadores (Kassel, 1999).

Uma correcta metodologia de planeamento deve incluir os indicadores, formas de recolha, momentos e responsáveis pela recolha de informações que indicam o estado de evolução de implementação do plano. A apresentação desses resultados deve ser eficaz e ajustada à situação de modo a que inclua o controlo dos objectivos e o controlo dos planos de acção, verificando desvios, em tempo, das fases previstas, avaliando os efeitos na estratégia definida. Normalmente, a avaliação deve ser realizada mensalmente, se não for necessário um calendário mais apertado, reservando-se o controlo mais aprofundado para períodos trimestrais. Esta periodicidade varia, naturalmente, consoante a organização (Nunes et al., 2008).

2.3.3 Vantagens e problemas do plano de Marketing

Em secções anteriores pôde-se perceber que o Plano de Marketing contribui para a detecção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, permite promover a gestão por objectivos, basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis, fixar objectivos, identificar o que medir para se atingir o proposto, quantificar desvios e a sua correlação com o processo e quantificar resultados.

2.3.3.1 Vantagens

Lindon et al. (2009) identificaram um conjunto de vantagens no facto de haver planeamento.

Numa primeira aproximação, planear é tomar decisões de forma antecipada. Em Marketing, tal como ocorre com outras actividades, tomar decisões antecipadamente permite preparar correctamente a sua execução. Dependendo da natureza e complexidade das decisões, o prazo de preparação de uma acção pode ir de alguns meses até poucos anos (Lindon et al., 2009).

Como segundo ponto, o planeamento é uma forma coerente de se tomar um conjunto de acções, sem que estas sejam feitas de forma desarticulada. Desta forma, se não houver um planeamento rigoroso das operações complexas como o é o lançamento de um produto, arriscamo-nos a ver a sequência de acções desordenada como lançar a campanha de comunicação sem que o produto esteja no ponto de venda, o que poderia arruinar por completo o lançamento do produto (Lindon et al., 2009).

Em terceiro lugar, planear é uma forma oficial e explícita de tomar decisões. Assim sendo, o plano de Marketing permite não só dar a conhecer de forma clara a todos os intervenientes quais as suas responsabilidades, como também fixar datas e planos de acção correspondendo a objectivos parciais que serão periodicamente controlados (Nunes et al., 2008).

O processo de planeamento permite (Westwood, 2006):

- » fazer melhor uso dos recursos da empresa para identificar oportunidades de Marketing;
- » encorajar o espírito de equipa e a identificação com a empresa;
- » ajudar a empresa a atingir os seus objectivos corporativos.

A par com estas vantagens, a pesquisa de mercado realizada como parte do planeamento pode vir a fornecer uma base sólida de informações para projectos futuros, optimizando desta forma os processos internos da empresa. O processo de planeamento é um processo iterativo levando a que o plano seja revisto à medida que vai sendo implementado, permitindo redefinir prioridades e fazer os ajustes necessários ao atingir dos objectivos (Lindon et al., 2009).

Uma das principais virtudes de um plano é mostrar claramente aos diferentes responsáveis de Marketing o que se espera deles, sobre o que irão ser avaliados e como as suas tarefas e objectivos próprios se inserem no conjunto das actividades de Marketing da empresa (Lindon et al., 2009).

A actividade de planeamento leva a que os responsáveis pela gestão da empresa pensem e decidam por antecipação sobre tudo o que é importante para a empresa para que esta evolua e faça frente às adversidades, de acordo com o seu potencial (Nunes et al., 2008).

O planeamento tem ainda como vantagem criar um fórum de reflexão, permitindo decisões mais coerentes e não reactivas (Nunes et al., 2008). O acto de planear permite que cada participante tome maior consciência da própria organização, dos seus problemas e das consequências das atitudes dentro da empresa, o que torna as chefias mais capazes de assumir as suas responsabilidades e melhorar a capacidade de delegar (Nunes et al., 2008). A própria actividade da empresa flui com maior naturalidade sem necessitar de intervenção vertical, com menos conflitos e mais motivadora (Nunes et al., 2008). Cada colaborador toma maior consciência do seu papel e o que é esperado da sua intervenção, contribuindo para uma maior auto-estima das pessoas (Nunes et al., 2008). O planeamento tem ainda a vantagem de ser uma actividade didáctica.

Antecipando os possíveis riscos, o planeamento permite encontrar soluções oportunas atempadamente e prevenir esses problemas que, assim, são antecipados antes de surgirem e causarem dificuldades e prejuízos (Nunes et al., 2008). O planeamento permite, desta forma, seguir por um caminho mais fácil, ordenado e coerente de modo a que a empresa atinja os seus objectivos alcançando o sucesso (Nunes et al., 2008). A conjugação e articulação das diferentes decisões permitem uma maior coerência nas políticas da empresa e do produto. A elaboração do plano de Marketing permite o aumento da flexibilidade de reacção da empresa face a alterações imprevistas e uma organização e gestão mais rigorosas, fundadas em normas, orçamentos e calendários (Lindon et al., 2009).

2.3.3.2 Problemas associados ao Plano de Marketing

A par com os benefícios mencionados, também se identificaram alguns riscos decorrentes do plano de Marketing, nomeadamente a rigidez e o seu “peso” (Lindon et al., 2009). De acordo com os autores, o planeamento pode reduzir a capacidade de adaptação da empresa, correndo assim o risco de perder oportunidades valiosas. Em empresas de grande dimensão, especialmente na área dos serviços, pode-se cair no erro do excesso de planeamento e da fraca execução.

O planeamento também possui outros inconvenientes, tal como um certo grau de rigidez organizacional que pode dificultar a adaptação da empresa a um ambiente em constante e rápida evolução, rigidez essa que pode ser ultrapassada com um acompanhamento constante do plano

com grande atenção (Nunes et al., 2008). É claramente preferível este controlo e rigidez do que pecar pela falta de orientação que obrigue a empresa a constantes reacções repentinas. A reacção como remédio para a falta de planeamento não evita os problemas que a desencadearam e leva ao gasto de muito mais energia que podia ser canalizada para a prevenção dos problemas (Nunes et al., 2008).

Outro inconveniente na actividade de planeamento tem a ver com a formalização do planeamento num documento escrito. Planear e formalizar o plano pode causar receios e efectivamente tem os seus perigos pois corre o risco de cair nas mãos erradas. Para evitar tal situação, o plano deve ser distribuído por partes, a cada elemento fornece-se apenas a parte que lhe diz respeito e é importante na condução da sua responsabilidade funcional (Nunes et al., 2008).

Para que os benefícios se concretizem e os inconvenientes se atenuem, é preciso que se reúna um conjunto de condições (Lindon et al., 2009):

- » Dimensão da empresa: quanto maior for a sua dimensão relativamente aos serviços que disponibilizam e os recursos que é preciso orientar, mais indispensável é o planeamento pois é preciso definir claramente missões e controlar o desempenho dos recursos;
- » Natureza das decisões: o planeamento é tanto mais necessário quanto mais complexas forem as decisões a tomar e mais longos os prazos necessários para a sua execução;
- » Grau de previsibilidade do futuro: quando há um forte grau de imprevisibilidade no futuro o planeamento acaba por se tornar dispensável e pode até tornar-se perigoso por reduzir a facilidade de adaptação da empresa às circunstâncias que mudam consecutivamente. No entanto, quando o futuro pode ser previsto com alguma confiança o planeamento permite uma melhor preparação das actividades a desenvolver e decisões a tomar.

Desta forma, cada vez mais empresas planificam as suas actividades de Marketing, o que se traduz posteriormente numa gestão eficaz.

2.3.4 Planeamento de Marketing e Orientação para o Mercado

A grande abertura da economia mundial, decorrente da qual as fronteiras geográficas deixaram de exercer qualquer protecção dos concorrentes externos, proporcionou alterações profundas no processo estratégico das empresas, dando origem a novas oportunidades e ameaças em todos os segmentos, aumentando a competitividade (Lindon et al., 2009). Assim sendo, uma ferramenta

poderosa que a empresa possui perante o cenário competitivo que se tem vindo a relevar é o Marketing, que detém a tarefa de adaptar variáveis oferta da organização às necessidades dos clientes, melhorando a competitividade de forma sustentável em relação à concorrência (Deretti, 2005).

O conceito de Marketing diz que uma tarefa fundamental para uma organização é descobrir as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazer essas necessidades de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes (Slater et al., 1998). Nessa sequência, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais divulgado e encarado como estratégia de fundamental importância para ajudar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras para as empresas.

Empresas com orientação para o mercado são aquelas que se comprometem a compreender as necessidades expressas e latentes de seus clientes e as capacidades e os planos de seus concorrentes através dos processos de aquisição e avaliação de informações de mercado de uma forma sistemática e antecipada, criam valor de forma continuada ao cliente, partilhando o conhecimento por toda a organização e agem de uma forma coordenada e focalizada (Slater et al., 1998). A informação que flui a partir do mercado irá ajudar a delinear produtos e serviços que garantem a vantagem competitiva às organizações (Slater et al., 1998).

A orientação para o mercado é, portanto, uma condição necessária para sustentar uma vantagem competitiva a longo prazo, ainda que outras condições lhe possam ser associadas para atingir maior sucesso (Perin et al., 2004). De uma forma geral, existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Num estudo de Narver e Slater (1990), os autores verificaram que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa são directamente proporcionais e confirmaram também que existe pouca influência de outras variáveis sobre a relação entre a orientação do mercado e o desempenho, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são a longo prazo, enquanto que os outros factores são passageiros (Slater et al., 1994).

De acordo com Kohli et al. (1990), define-se orientação para o mercado como a geração por parte de toda a organização de informação sobre necessidades actuais e futuras dos clientes, a sua disseminação por toda a organização e a resposta da organização a esta mesma informação. Em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar construíram a escala MARKOR que serve de referência para as empresas determinarem o seu grau de orientação para o mercado, onde constam três dimensões: geração da inteligência de Marketing, disseminação da inteligência de

Marketing e capacidade de resposta à inteligência de Marketing (Deretti, 2005). Esta é uma abordagem semelhante à de Narver e Slater (1990).

Estas discussões tornam-se relevantes uma vez que, em tempos de economia globalizada e de avanços tecnológicos surpreendentes, as empresas dos mais variados segmentos estão à procura de novos caminhos, alterando as suas estratégias em busca de novas oportunidades. Neste contexto, as organizações são desafiadas à implementação de técnicas administrativas modernas e eficazes que forneçam o *feedback* necessário para capacitá-las a responder adequadamente à sua concorrência, que está cada vez mais fortalecida, e os seus consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes em função da diversidade de opções à sua disposição (Deretti, 2005).

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as acções e os padrões de comportamento da empresa. Focando a componente Coordenação Interdepartamental, esta implica focar os esforços de cada departamento e de cada área funcional da empresa de modo a promover a partilha dos objectivos estratégicos por toda a organização para a criação de valor para o consumidor (Deretti, 2005).

Kohli e Jaworski (1990) observam que um ou mais departamentos devem trabalhar juntos para gerar compreensão ampla sobre o comportamento de seus clientes, considerando, inclusive, os factores ambientais como intervenientes neste comportamento. A disseminação deste conhecimento gerado pressupõe a participação de toda a empresa na busca das respostas adequadas às necessidades dos clientes, empreendendo acções eficazes em relação ao conhecimento gerado e disseminado. Day (1994) afirma que para se tornar orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais, criando vantagem em relação aos seus concorrentes em termos de compreender e satisfazer os clientes. Argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e de se relacionar com o mercado. Quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos seus concorrentes.

Devido à sua estrutura complexa, o processamento de informações e a execução são mais lentos em grandes empresas, daí que se apresente como uma potencial vantagem para as pequenas empresas, mais flexíveis, com maior velocidade de resposta e uma clara tendência para monitorizar constantemente o ambiente como meio de sobrevivência entre a feroz concorrência dos grandes, facilitando assim a adaptação e implementação de estratégias de entendimento de clientes (Pelham, 2000). Daqui se conclui que a orientação para o mercado é um factor muito

importante de vantagem competitiva também para as pequenas empresas, o que sugere que todas as pequenas empresas se devam focar mais na orientação para o mercado estimulando cada uma das suas três dimensões: geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado (Perin, et al., 2004). Em relação à primeira dimensão, a geração de inteligência deve ser para toda a empresa, não apenas para o departamento de Marketing, gerando assim uma compreensão global sobre as necessidades e preferências de clientes e consumidores actuais e futuros por toda a organização. É fulcral que as empresas se reúnam com os seus clientes para identificar produtos ou serviços de que virão a necessitar, fazer pesquisas de mercado com frequência, detectar com celeridade as mudanças nas preferências dos clientes e avaliar de forma sistemática junto dos clientes a qualidade do serviço prestado. Relativamente à disseminação da inteligência, esta envolve a partilha do conhecimento gerado de modo a que toda a empresa participe para responder correctamente às necessidades do mercado, é conveniente que a área do Marketing invista tempo a discutir com outros departamentos mais técnicos as necessidades futuras dos clientes, partilhando assim com toda a empresa acontecimentos relevantes sobre clientes mais importantes, é importante partilhar regularmente com todos os envolvidos, e não só, dados de satisfação dos clientes e alertar de forma célere os departamentos aquando da descoberta de qualquer dado relevante sobre a concorrência. Desta forma, a capacidade de resposta da organização no mercado pode ser intensificada e melhor qualificada se a empresa implementar métodos de troca e partilha de opiniões entre os seus colaboradores. Relativamente à terceira dimensão – resposta ao mercado – que envolve o comprometimento de vários departamentos para responder às necessidades dos clientes, uma empresa deve conseguir ter maneira de reagir rapidamente perante alterações de preços de concorrentes, ou perante mudanças nas necessidades dos clientes, é preciso rever periodicamente o esforço e dedicação na criação de novos serviços de modo a assegurar que se encontram de acordo com o que o cliente pretende, dar importância às reclamações de clientes e transformá-las em vantagens para a empresa, formular e implementar um plano de Marketing em tempo adequado e juntar esforços entre os departamentos envolvidos para uma possível modificação de produtos ou serviços em resultado de uma sugestão de clientes (Perin et al., 2004).

Quanto às consequências dessa orientação, quatro foram referidas: desempenho organizacional (geral, lucros, vendas e participação de mercado), consequências para o cliente (qualidade, lealdade e satisfação), consequências para a inovação (capacidade de inovar, desempenho de novos produtos) e consequências para os funcionários (comprometimento organizacional, espírito de equipa, orientação para o cliente, conflito de papel e satisfação no cargo) (Urdan et al., 2006).

A empresa é orientada para o mercado apenas quando toda a organização abraça os valores implícitos nela e quando todos os processos de negócios são direccionados para a criação de valor ao cliente (Slater et al., 1998). Um dos papéis principais na questão da orientação para o mercado é a atitude das pessoas da organização pelo que é necessária uma aceitação pessoal e cultural na criação da estratégia, e que as pessoas entendam através das mais variadas formas qual o valor de se trabalhar com orientação para o mercado para que elas se comprometam a atingir metas de sucesso pensando sempre através do mercado (Perin et al., 2004). Uma das primeiras coisas a fazer é, portanto, convencer toda a organização que a orientação para o mercado é fundamental, e aqui é fundamental o papel da gestão de topo que deve reflectir nas suas acções a nova postura da empresa proporcionando assim um suporte adequado para a implementação da orientação para o mercado (Perin et al., 2004). O comprometimento dos colaboradores deve ser uma preocupação constante para que não existam conflitos entre departamentos e se estimule a entrega das pessoas ao sucesso.

Conclui-se que a orientação para o mercado exerce, de facto, efeitos positivos significativos sobre o desempenho organizacional e que embora a implementação de uma orientação para o mercado possa exigir recursos, acaba por gerar lucros superiores aos custos envolvidos na sua implementação, ao mesmo tempo em que permite o crescimento das receitas (Urđan et al., 2006).

É de recordar que o objectivo principal de praticar a orientação para o mercado é entregar valor aos clientes de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes, assim, tal prática é positiva para quem a emprega (Slater et al., 1994). Se tal prática exigir mudança de comportamento, entretanto, não será uma tarefa fácil, uma vez que as pessoas tendem a continuar a agir da mesma maneira (Perin, 2002). A primeira tarefa, portanto, é “vender” a orientação para o mercado a todos os níveis da organização (Haris e Piercy, 1999, citados por Perin, 2002). Aí é fundamental o papel da gestão de topo em elaborar e levar a cabo programas de implementação da nova filosofia empresarial. Tendo em conta que o processo de planeamento de Marketing tem como passos fundamentais descobrir as necessidades e desejos dos mercados-alvo, satisfazendo-os de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes, é crucial a orientação para o mercado na empresa pois só dessa forma poderá planear as suas acções com a noção do que existe no mercado e do que se pretende obter com o planeamento, garantindo assim que este está coerente e de acordo com a realidade observada no mercado.

3 Plano de Marketing – Technologies SA

Sumário Executivo

O presente Plano de Marketing incide sobre a solução UltraTech da empresa Technologies SA (nome da empresa e do produto ficcionado). Esta empresa de engenharia de *software* dedica-se ao desenvolvimento e integração de soluções de Tecnologias da Informação.

A conjuntura económica actual não deixa grande espaço às empresas para crescer puramente com vendas domésticas pelo que a internacionalização e a transformação de soluções em produtos são os principais vectores da estratégia da empresa que serviram de base à elaboração deste plano.

Os objectivos de Marketing da Technologies SA para 2012/2013 passam pelo crescimento de vendas, sendo que 60% do volume de negócios deve ser internacional em 2012 e 80% em 2013, angariar cinco novos clientes no panorama nacional e quatro no mercado internacional. É também objectivo maximizar a visibilidade da Technologies SA no mercado internacional e registar três marcas também como forma de contributo para a visibilidade da Technologies SA.

A estratégia da Technologies SA passa por angariar e gerir parceiros internacionais que permitam uma distribuição de forma mais eficaz no seu país, nomeadamente Alemanha, Reino Unido e EUA. Desta forma, a Technologies SA pode começar a ser reconhecida no mercado internacional, aumentando assim as hipóteses de angariar clientes nesses mercado.

3.1 Introdução

A Technologies SA é uma empresa de engenharia de *software* que se dedica ao desenho, desenvolvimento e integração de soluções críticas de TI. Fornece valor aos seus clientes através do desenvolvimento de soluções fiáveis e sustentáveis, alicerçadas numa forte componente de inovação.

Desde há alguns anos que lidera o mercado de *software* para o sector ferroviário português, encontrando-se actualmente a implementar uma estratégia de diversificação das suas soluções para outras áreas de aplicação, como a Saúde, Energia e Gestão de Infra-estruturas e Mobilidade.

O presente documento, que consubstancia a Tese de Mestrado em Marketing, visa planear e dar corpo à estratégia de Marketing da empresa Technologies SA referente à solução UltraTech, inserido no plano e estratégia de negócio da empresa.

A solução UltraTech pode traduzir-se numa plataforma de desenvolvimento rápido para interligar um número vasto de equipamentos e serviços e geri-los de forma simples e prática. A solução permite a monitorização e controlo de qualquer equipamento ou dispositivo, altamente personalizável e adaptável com uma interface flexível e também personalizável. Pode aplicar-se a três segmentos distintos: Saúde e *Ambient Assisted Living* (AAL), Mobilidade e Infra-estruturas. No segmento da Saúde e AAL, a solução permite agregar vários dispositivos de saúde que geridos por um médico permitem que o idoso se mantenha no conforto do seu lar por mais tempo. No segmento da Mobilidade, a solução possibilita a criação de aplicações que permitem ao utilizador interagir com o seu carro de modo que este interage com redes sociais ou equipamentos de GPS. No segmento de Infra-estruturas, a solução permite criar aplicações que controlem acessos a edifícios, estações ou outros em que seja pertinente ter controlo e gestão de acessos. O segmento da Saúde e AAL é o sector estratégico para a Technologies SA.

3.2 Análise do Contexto

Na presente secção é feita uma análise do contexto em que a Technologies SA se move. Faz-se uma análise interna onde se caracteriza a empresa ao nível da organização da empresa, dos recursos humanos, dos indicadores financeiros e dos eixos estratégicos através dos quais a Technologies SA se rege. Posteriormente, é feita uma análise externa que engloba a análise macro ambiental PESTE, a análise do mercado e da concorrência.

3.2.1 Análise Interna

Na Análise Interna faz-se a caracterização da Technologies SA no que diz respeito à sua estrutura, recursos humanos, rendimentos, actividades de I&D, posicionamento, produtos, distribuição, preços e comunicação.

3.2.1.1 Caracterização da Empresa

A Technologies SA é uma empresa de Engenharia de Software que oferece aos seus clientes uma vasta gama de soluções e serviços nas áreas de Sistemas de Informação, Comunicação e Multimédia. É uma PME estruturada de acordo com o organograma na Figura 4.

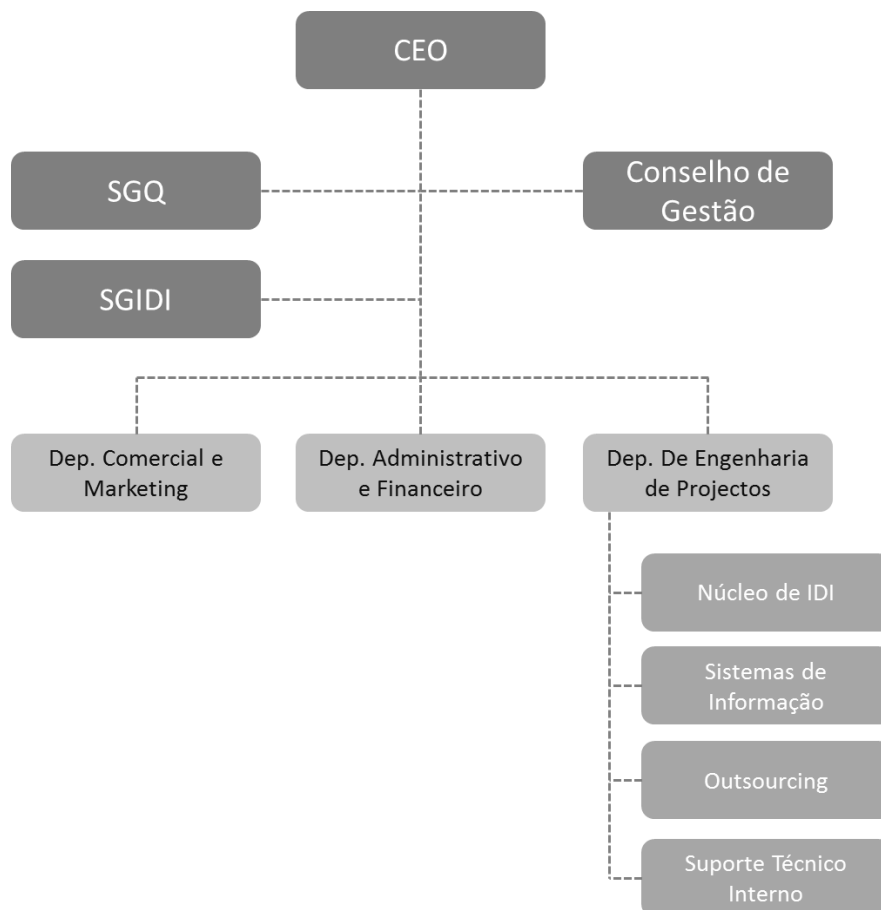


Figura 4 - Organograma da Technologies SA

A Technologies SA desenha, desenvolve e integra sistemas críticos, recorrendo a novas tecnologias da informação e comunicação. Fornece valor aos clientes através da incorporação de inovação em soluções fiáveis e sustentáveis, que satisfazem as expectativas dos mesmos.

Nos primeiros seis anos do seu funcionamento, a empresa desenvolveu mais de 40 plataformas de TI, sistemas e aplicações para clientes do sector ferroviário, tornando-se líder no fornecimento de soluções de TI neste sector. Alguns destes sistemas são altamente críticos, como é o caso de sistemas de gestão de limite de velocidade, controlo de acesso, supervisão e controlo de passagens de nível, gestão de tráfego, entre outras.

A empresa participou e participa de forma contínua a nível nacional e europeu, em projectos de I&D relevantes para a vantagem competitiva da empresa.

Hoje, a Technologies SA foca-se no desenvolvimento de soluções e produtos inovadores para os mercados dinâmicos e emergentes da Saúde, Mobilidade e Infra-estruturas. A Technologies SA classifica-se como um player a nível mundial, que usufrui de uma rede de contactos global estrategicamente importante.

A actividade desenvolvida pela Technologies SA tem um carácter eminentemente intelectual estando, por isso, fortemente dependente do conhecimento e competências de cada um dos seus colaboradores. Assim, a preocupação com a estabilidade da equipa e o bem-estar de cada um é permanente. Tem-se verificado na Technologies SA uma forte qualidade nos recursos existentes e um elevado espírito de equipa entre os colaboradores. A equipa técnica da empresa mostra, em todos os projectos, um grande nível de proactividade. Há um grande sentido de responsabilidade e flexibilidade por parte dos colaboradores, o que proporciona uma boa capacidade de absorção de novos conceitos tecnológicos.

No período de 2002 a 2006 assistiu-se a um crescimento da equipa mas, desde 2007 a dimensão da equipa manteve-se constante e houve um alargamento das competências de cada um. Actualmente, a equipa da Technologies SA compreende 21 pessoas. A Technologies SA tem apostado na contratação de jovens licenciados com perfil empreendedor e com novas ideias de negócio. Relativamente às qualificações dos colaboradores da Technologies SA, não considerando os estagiários, destaca-se a maioria com Licenciatura (67%) e uma minoria que também possui o Mestrado (11%).

Em termos de rendimentos, na Tabela 3 podem-se verificar os proveitos da Technologies SA no período de tempo 2007-2010. Esses rendimentos foram separados em serviços e soluções, sendo que as duas soluções referidas são apenas o Ultra e Tech.

ANO	SERVIÇOS/LICENÇAS SOLUÇÕES	PROVEITOS	TOTAL
2007	Serviços	1,071,435.04€	1,071,435.04€
2008	Serviços	562,297.59€	562,297.59€
2009	Serviços	255,003.61€	329,918.01€
	Soluções	Ultra: 74,914.40€	
		Tech: 0€	
2010	Serviços	284,256.47€	369,330.72€
	Soluções	Ultra: 75,474.25€	
		Tech: 9,600.00€	

Tabela 3 - Proveitos agrupados por serviço/solução (2007-2010)

Da análise da tabela acima pode-se concluir que em 2007 e 2008, os proveitos da Technologies SA eram totalmente provenientes do fornecimento de serviços, nomeadamente serviços de desenvolvimento de Base de Dados, serviços de desenvolvimento de *website*, serviços de *hosting*, serviços de *web design*, formação/consultoria, serviços de desenvolvimento de plataformas de e-ensino e subcontratação de serviços.

A queda das vendas de 2007 para 2008 prende-se com a cessação de contratos de suporte e muitos pequenos projectos pontuais e sem continuação que foram desenvolvidos em 2007.

Em 2009, além da prestação dos serviços já mencionados, houve uma pequena fatia dos proveitos que resultou num projecto em que foi utilizada a tecnologia Ultra num projecto para um cliente alemão de grande importância.

Em 2010, além da grande fatia de prestação de serviços, uma pequena fatia dos proveitos resultou da continuação desse mesmo projecto em que foi utilizada a tecnologia Ultra e outra pequena fatia resultante de um projecto para a ferrovia, em que foi utilizada a solução Tech.

Com base nesta análise, construiu-se uma Matriz de Boston que se apresenta de seguida.



Figura 5 - Matriz de Boston

Relativamente à diferença entre a facturação nacional/internacional, tem-se verificado, desde 2008, uma tendência para o aumento da facturação internacional da Technologies SA, conforme mostra o Gráfico 1, para a qual tem contribuído fortemente a participação em projectos europeus co-financiados.

■ Nacional ■ Internacional

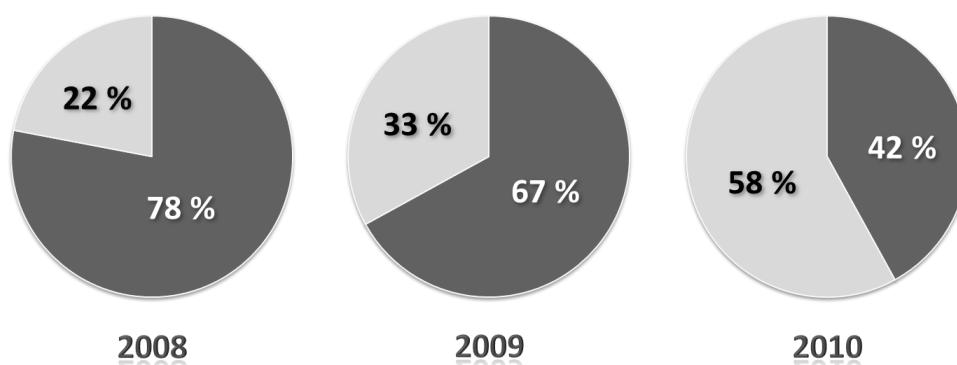


Gráfico 1 - Crescimento internacional

À excepção dos projectos de I&D que são em grande parte europeus, apenas uma pequena fatia da facturação da Technologies SA é internacional, de modo que nesse sentido há um fraco nível de internacionalização da empresa.

3.2.1.2 Actividades de I&D

Desde 2007, a Technologies SA começou a apostar em projectos de I&D, tanto a nível nacional como europeu. Na Figura 6 estão explícitos os projectos de I&D em que a Technologies SA participou e ainda participa, a sua duração e o seu âmbito: nacional, europeu e um australiano.

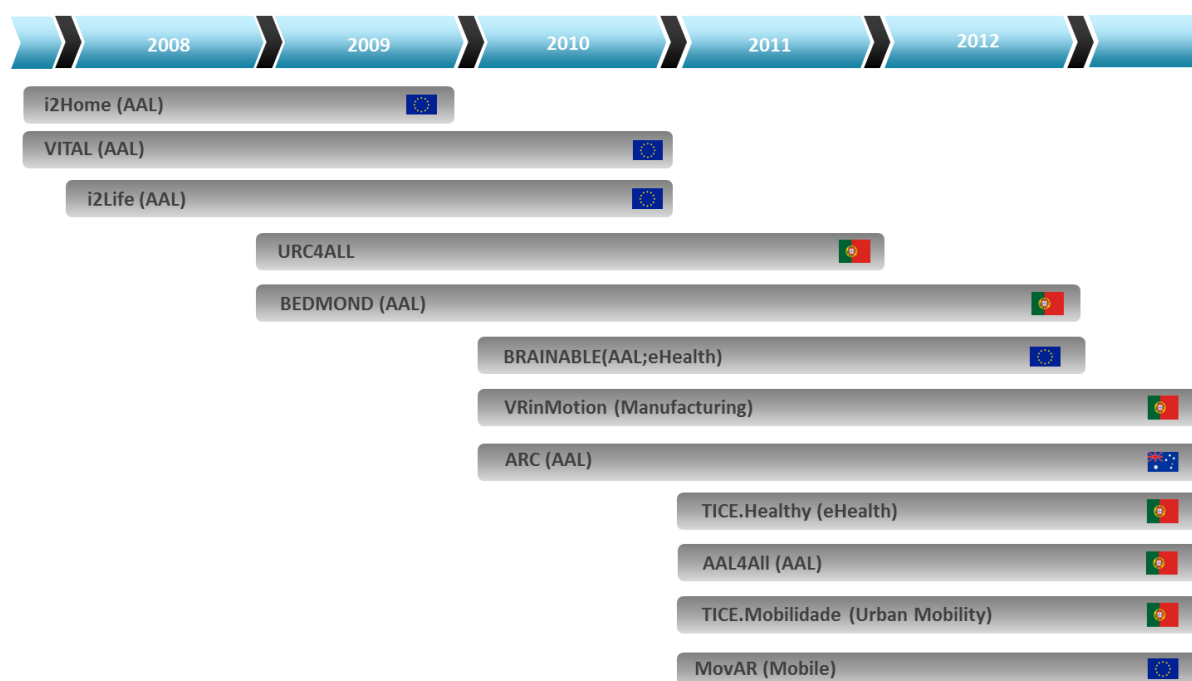


Figura 6 - Projectos de I&D em que a Technologies SA participou/participa

Dessa aposta em projectos de I&D surgiu um conjunto de projectos interessantes em áreas em que a Technologies SA pretende posicionar-se, no entanto, e apesar do sucesso dos ditos

projectos, não houve um investimento por parte da Technologies SA de modo a que o conhecimento adquirido fosse aplicado a produtos ou soluções.

3.2.1.3 Análise do posicionamento da empresa

A Technologies SA, ao longo dos seus 10 anos, atingiu uma certa maturidade que lhe permite contar com alguns clientes habituais (embora em número reduzido), possui alguma estabilidade financeira e de recursos e ainda mantém a sua participação em vários projectos de I&D, o que lhe confere mais estabilidade.

Tem-se posicionado, nos últimos anos, como uma empresa especialista em sistemas que digam respeito ao sector ferroviário, devido à longa história de trabalho conjunto com empresas ferroviárias, bem como com uma série de empresas internacionais de referência.

3.2.1.4 Oferta actual

Nesta secção expõe-se o conjunto de produtos e serviços que a Technologies SA fornece aos seus clientes.

3.2.1.4.1 Produtos/Soluções

A Technologies SA possui um pequeno conjunto de produtos/soluções que se podem adequar a diversos mercados e que são apresentados de seguida.

Ultra

Ultra é uma plataforma que permite a integração entre *Remote Control User Interface* e outros dispositivos ou serviços. O objectivo desta plataforma é simplificar o processo de integração entre sistemas, serviços e outros tipos de dispositivos.

O Ultra pretende simplificar o processo de integração e disponibilizar *User Interfaces*. URC/UCH é um produto *User Centred and Service Design*.

O Ultra e a interface URC são baseados no *standard ISO/IEC 24752* para *Universal Remote Consoles*. O Ultra também possui um *Task Model Engine*, baseado no *standard CEA 2018*. Está disponível para um conjunto de linguagens de programação: MS.NET, Java, C++, OSCi e Android. A Technologies SA está responsável pela exploração e divulgação do Ultra, em nome da openURC Alliance (www.openurc.org).

O Ultra começou com um projecto europeu, que foi realizado em cooperação entre Technologies SA e outros parceiros de R&TD europeus.

Uma vantagem significativa desta abordagem é a sua expansibilidade. Devido à modularidade do sistema também permite um enorme potencial para a expansão do sistema onde está integrado.

Benefícios:

- » De acordo com o evoluir das tecnologias, se a tendência de convergência se confirmar, esta solução pode vir a ter grande relevância no mercado;
- » O facto de estar centrado no utilizador permite que este se abstraia da tecnologia;
- » A plataforma base é a internet, sendo que qualquer utilizador está familiarizado com esta plataforma;
- » Pouca diferença na integração de dispositivos e serviços;
- » *Standard* difundido pela aliança openURC.org da qual a Technologies SA faz parte.

Pontos fracos:

- » Não tem um mercado claro, é difícil caracterizar o mercado;
- » Tecnologia não muito conhecida e divulgada de modo que a utilização em R&D ultrapassa esmagadoramente a sua utilização comercial/industrial;
- » Falta de protótipos e demonstradores que demonstrem, na prática, as mais-valias e possibilidades de aplicação;
- » Ferramentas de suporte à sua utilização são ainda bastante reduzidas;
- » Ainda não se encontra disponível para as plataformas mais relevantes (iOS, Android, Java).

A Figura 7 ilustra o diagrama de arquitectura do Ultra.

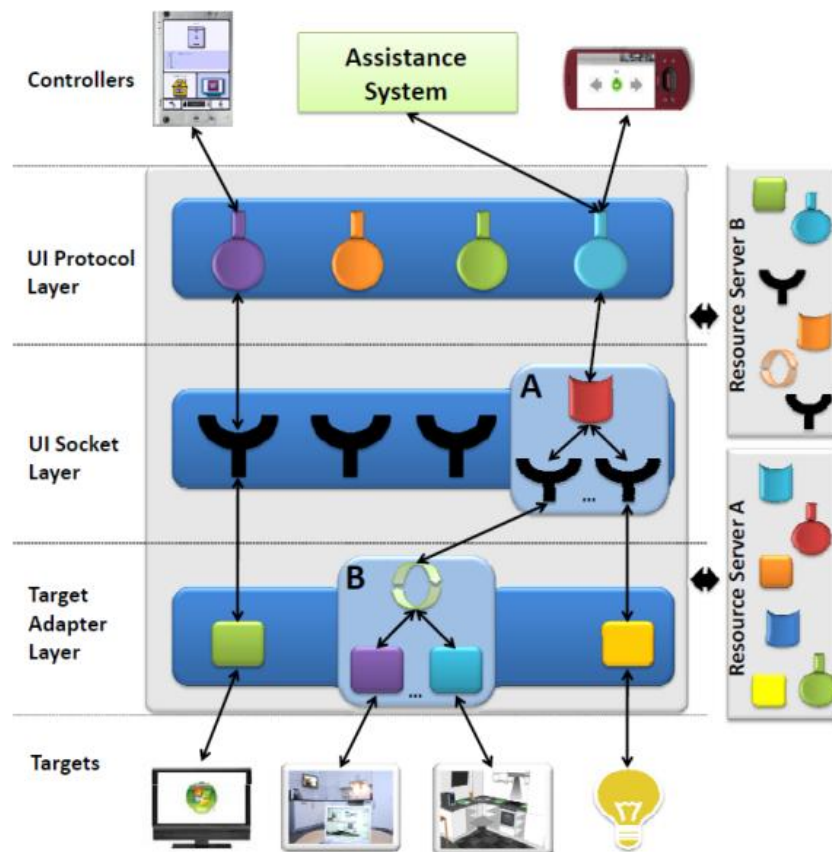


Figura 7 - Diagrama de arquitectura do Ultra

Tech

Tech é uma plataforma de desenvolvimento que permite o rápido desenvolvimento de sistemas de gestão centralizados.

Esta plataforma é uma ferramenta robusta que permite a fácil integração de qualquer tipo de equipamentos e sistemas numa só aplicação. Tech permite controlar e gerir qualquer equipamento e sistema, alarmes gerados e estado e eventos remotos, de forma fácil e eficiente.

Tem uma interface gráfica simples que coopera com o desenvolvimento rápido.

Baseado num conceito de *plugins*, é adaptável e facilmente configurável. Tech permite a troca de dados (mensagens, alarmes e vídeo) entre equipamentos e os dados são gravados num repositório de dados. Esta ferramenta poderosa tem um gestor de redundância e também permite a importação de mapas 2D.

Um conjunto rico em funcionalidades, combinado com a fácil expansibilidade da plataforma, transforma Tech numa solução muito poderosa e valiosa.

Benefícios:

- » Desenvolvimento rápido e de baixo custo;
- » Solução flexível e personalizável;

- » Utilização fácil e intuitiva – interface gráfico compreensível;
- » Permite a integração de um qualquer número e tipo de sistemas externos, aplicações e serviços;
- » Redução de custos através da centralização da gestão, supervisão e controlo;
- » Alta disponibilidade e escalabilidade;
- » Confiabilidade – redundância geográfica e sincronização de dados.

Pontos fracos:

- » Falta de maturidade da solução;
- » Limitação na tecnologia utilizada (Windows);
- » Falta de clientes implementados (Mobile, por exemplo) – A implementação do Tech acabou há muito tempo.

Mercados alvo:

- » Gestão de edifícios e condomínios;
- » Gestão de acessos;
- » Gestão da segurança;
- » Domótica;
- » Transportes públicos;
- » Controlo dos processos de produção.

Na Figura 8 mostra-se a arquitectura de *plugins* da *framework* Tech.

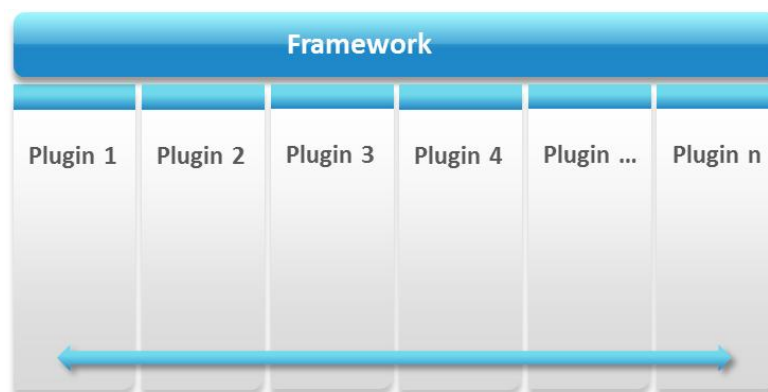


Figura 8 - Arquitectura de *plugins* do Tech

A Figura 9 especifica de forma mais detalhada a comunicação entre dois *plugins* da *framework*.

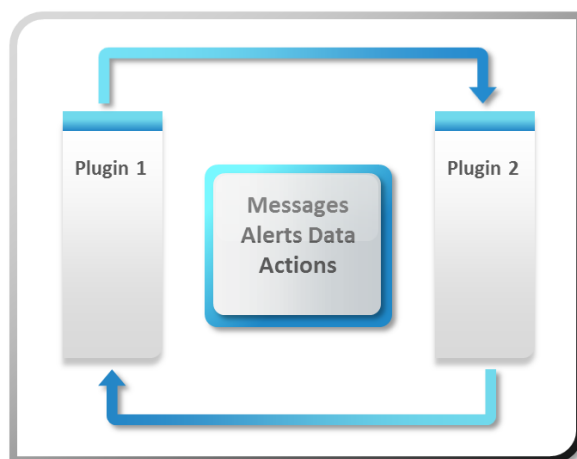


Figura 9 - Comunicação entre plugins

UltraTech

A conjugação das duas soluções (Ultra e Tech) surgiu na sequência de existir a necessidade que os utilizadores finais têm de ter um acesso personalizado a dispositivos, serviços e informação disponível tanto em dispositivos móveis, como *set-top boxes*, computadores ou ecrãs tácteis. Essa procura de uma solução integrada que resulta bem para utilizadores finais, gestores de infra-estruturas e *service providers* culminou com a criação do conceito UltraTech.

O conceito consiste na junção das duas soluções (Ultra e Tech) de modo a estabelecer a ligação entre gestores de infra-estruturas e *service providers* com os dispositivos, sistemas e serviços.

Benefícios:

- » Desenvolvimento e integração rápida;
- » Aplicação em diversos mercados (Telecom, IT, Saúde, Transportes, etc);
- » Monitorização e controlo de qualquer equipamento e dispositivo;
- » Altamente personalizável e adaptável a qualquer equipamento e dispositivo;
- » UI flexível e personalizável.

Pontos fracos:

- » Conceito pouco conhecido;
- » Dificuldade em transmitir o conceito e o papel de cada ferramenta na mesma solução.

Mercados alvos:

- » Saúde;
- » Automotive;
- » Ambient Assisted Living;
- » Energia/Hotelaria;
- » Transportes.

Na Figura 10 mostra-se a esquematização do conceito da junção das duas soluções: Ultra e Tech.

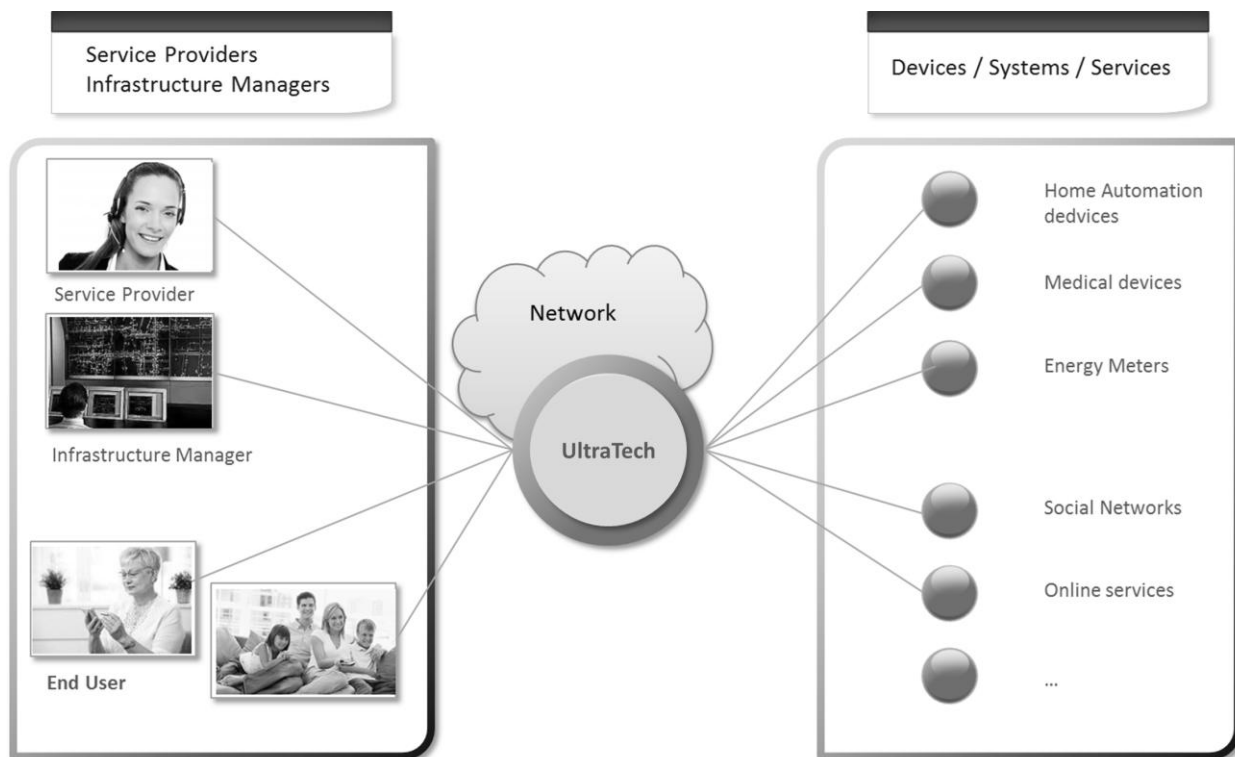


Figura 10 - Esquematização do conceito de UltraTech

Smart Media Manager

O Smart Media Manager surgiu na sequência da necessidade de existir uma forma centralizada de controlar vários dispositivos. Neste caso, os dispositivos a controlar são televisões e sintonizadores. Existem cada vez mais lugares de entretenimento que possuem diversos dispositivos susceptíveis de serem controlados, nomeadamente, televisões, sistemas de som, sintonizadores, entre outros. Dessa forma, há uma necessidade de centralizar as decisões de mudar de canal, aumentar o volume, de modo a que as televisões estejam coerentes ou direccionadas para o público daquela área.

O Smart Media Manager funciona com base numa tecnologia que permite ligar todos os dispositivos a um só e assim poder controlá-los a partir de uma interface gráfica presente num ecrã LCD táctil ou num *smartphone*.

Este produto, compatível com qualquer tipo de televisão ou sintonizador, permite reunir as seguintes funcionalidades:

- » Gerir de forma centralizada todos os equipamentos de TV disponíveis;
- » Alterar o canal de televisão;
- » Alterar o volume da televisão;
- » Desligar o volume da televisão;

- » Desligar TV / Ligar TV / Colocar TV em stand-by;
- » Atribuir o feed de um sintonizador a um qualquer número de televisões;
- » Escalonar / colocar temporizador para a televisão.

Benefícios:

- » Torna os controlo-remotos por infravermelhos redundantes;
- » Mais eficiência, poupando tempo aos colaboradores do estabelecimento;
- » Resposta rápida aos pedidos dos clientes;
- » Clientes não podem alterar o canal ou o volume consoante a sua vontade sem autorização;
- » Compatível com circuito fechado de televisão.

Pontos fracos:

- » Muito vulnerável a produtos/soluções concorrentes;
- » Não é possível utilizar esta solução num ambiente diferente daquele para o qual ele foi desenvolvido (hardware e contexto de aplicação) sem fazer alterações na própria solução ao nível de código;
- » Solução aplicável apenas em nichos de mercado;
- » Interface de utilizador é específico para o contexto original (não reutilizável);
- » Não inclui autenticação nem perfis de utilizador;
- » Utilização de dispositivos IR (infra-vermelhos), o que impossibilita saber o estado real dos dispositivos (o estado dos dispositivos na aplicação pode ser diferente do estado real dos dispositivos).

Mercados alvo:

- » Hotéis/Resorts.

Na Figura 11 mostra-se o diagrama de funcionamento do Smart Media Manager.

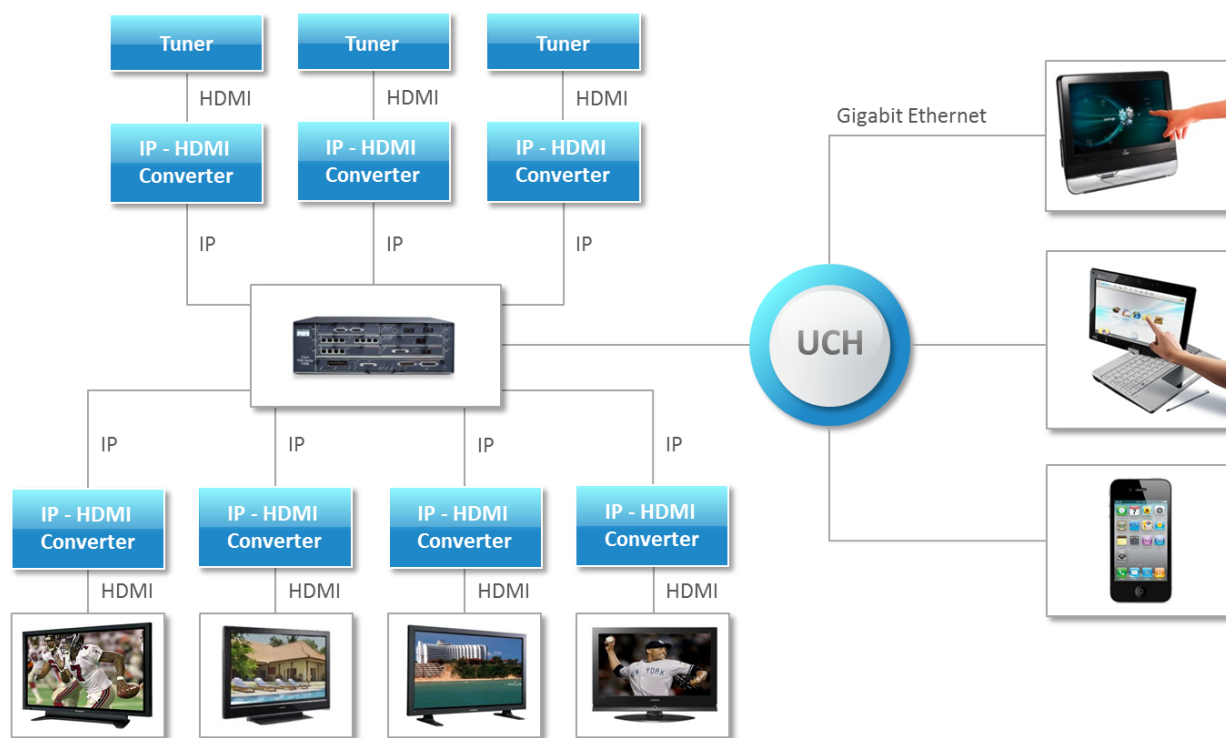


Figura 11 - Diagrama de funcionamento do “Smart Media Manager”

GoalKeeper

Solução direccionada para a promoção eficaz de uma marca ou produto no ponto de venda, associada aos mais diversos tipos de eventos.

Consiste num jogo de futebol interactivo, projectado num grande ecrã, no qual o jogador assume o papel de guarda-redes e terá que defender uma bola virtual. Constitui-se por si só como um *stand* de entretenimento, (ou parte integrante de um *stand*), que pretende atrair a atenção de visitantes de eventos e proporcionar uma experiência positiva dos mesmos com a marca.

Funciona da seguinte forma:

- » Usando uma câmara, a imagem do jogador é projectada num estádio de futebol virtual;
- » Esta imagem é transmitida num ecrã (por exemplo, um plasma), para que os telespectadores também possam acompanhar e participar no jogo;
- » Uma máquina virtual atira bolas (virtuais) e o jogador tem de as defender com movimentos reais;
- » Durante o jogo, os jogadores são fotografados e essas fotos podem ser impressas em tempo real e/ou enviadas mais tarde por email em formato digital;
- » O jogo é acompanhado por sons entusiastas que envolvem o jogador no espírito do jogo.

O GoalKeeper permite personalizar o ambiente gráfico do jogo de acordo com a marca do produto e a identidade do patrocinador/expositor. A publicidade da marca irá aparecer nas fotos que o jogador leva para casa como lembrança e que partilha com os amigos na Internet.

Benefícios:

- » Ferramenta simples de Marketing que promove uma marca de forma eficaz através de um jogo tecnologicamente inovador;
- » Foca-se no tema do futebol, que reúne milhares de adeptos;
- » Permite uma nova forma de comunicação e difusão da marca com o público;
- » Permite a realização de eventos que transcendem o meramente comercial, apresentando-lhes uma natureza emocional;
- » Traz benefícios acrescidos para a notoriedade da marca.

Pontos fracos:

- » Necessita de um dispositivo com uma chave, não há qualquer maneira de fazer licenciamento *online*;
- » Falta de controlo de versões no desenvolvimento.

Mercados:

A combinação do desporto, diversão e inovação tornam o GoalKeeper numa experiência atraente e única para o público, em vários tipos de eventos:

- » Festivais de Verão;
- » Feiras e exposições;
- » Eventos corporativos e privados;
- » Difusão local de jogos de futebol;
- » Estádios de futebol;
- » Festas académicas;
- » Bares e discotecas;
- » Centros comerciais.

É de mencionar que esta solução é secundária, não fazendo parte da estratégia da Technologies SA.

Fazendo um resumo do posicionamento de cada uma das soluções, é apresentada na Figura 12 a Matriz de Ansoff.



Figura 12 - Matriz de Ansoff aplicada às soluções da Technologies SA

3.2.1.4.2 Preços

Como a Technologies SA tem vindo a desenvolver grande parte da sua actividade em soluções feitas à medida para cada cliente, a política de preços da Technologies SA assenta num método UCP (*Use Case Points*) que consiste em listar todos os Casos de Uso necessários, a quantidade de actores necessárias para a execução dos casos de uso tendo um preço definido para cada actor interveniente na acção consoante a categoria do actor (*senior software engineer, software engineer* ou *junior software engineer*). A esse cálculo acrescem factores ambientais e técnicos.

3.2.1.4.3 Serviços

A Technologies SA fornece serviços de desenho, desenvolvimento, integração, implementação e manutenção de sistemas para:

- » Soluções de monitorização, controlo e automação;
- » Soluções de gestão de processos de negócio;
- » Soluções de Integração de Aplicações Empresariais;
- » Soluções de mobilidade.

A Technologies SA tem fornecido este tipo de serviços com sucesso nas áreas do Transporte, Energia, Telecomunicações e Hotelaria.

Grande parte dos serviços fornecidos pela Technologies SA nos últimos anos tem sido na área de Transportes.

3.2.1.4.4 Distribuição

Relativamente à distribuição, a Technologies SA tem, em grande parte dos projectos, um único intermediário, uma empresa integradora, que é o interface entre a Technologies SA e o cliente

final, como é o caso de dois clientes relevantes no panorama nacional que actuam na área das infra-estruturas ligadas à ferrovia. No entanto, algumas vezes adopta um canal de venda directa, sem qualquer intermediário na interacção entre a Technologies SA e cliente final. Assim, a Technologies SA possui duas situações distintas em relação aos clientes: nos casos em que há um intermediário, o cliente (pagador) não é o mesmo que o utilizador final do resultado do projecto, conforme se vê na Figura 13.

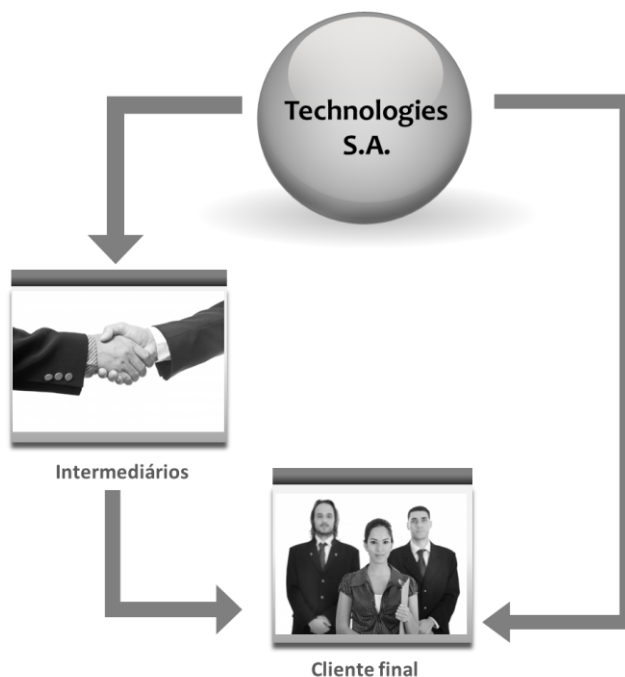


Figura 13 - Processo de distribuição da Technologies SA

Para que a Technologies SA consiga ter negócios nos EUA, estabeleceu uma parceria (sistema horizontal de distribuição) com uma empresa localizada na Califórnia, o cliente directo (intermediário) da Technologies SA no projecto que deu origem ao produto Smart Media Manager, que representa a Technologies SA nesse mercado.

Noutros mercados geográficos, a Technologies SA utiliza a sua força de vendas interna.

3.2.1.4.5 Comunicação

A comunicação da Technologies SA pode ser dividida em duas partes: a comunicação interna e a comunicação externa.

Do lado da comunicação interna, e apesar ser uma empresa relativamente pequena, estando as pessoas quase todas dispostas em *openspace*, há uma grave deficiência de comunicação aos elementos colaboradores da Technologies SA.

A nível interno são muitas vezes difundidas notícias por email e na *newsletter* interna que tem uma cadência mensal. O problema da comunicação interna reside exactamente na sua ausência, há muitas notícias que não são comunicadas aos colaboradores.

A nível externo, a Technologies SA tem apenas o seu *website* como forma de comunicar com o exterior e uma newsletter externa trimestral. Além disso, não faz uso de publicidade em meios de comunicação como jornais nem revistas. Ultimamente também não tem tido uma presença constante em feiras. Participa em conferências, mais especificamente em conferências que dizem respeito aos projectos I&D em que está envolvida.

A Technologies SA renovou a sua imagem em Janeiro de 2011, adoptando novo logótipo e novo posicionamento. Desta forma há uma necessidade de renovação do material estacionário (canetas, envelopes, cartões de visita, etc) que está em curso mas não está concluída. O material promocional da Technologies SA, nomeadamente apresentações, tem vindo a ser alterado na sequência na renovação da imagem, tarefa que ainda não está concluída. Estão a ser desenvolvidos folhetos sobre cada um dos produtos/soluções que esta apresenta.

A Technologies SA é uma pequena empresa com fraca visibilidade no mercado e não tem tido a comunicação como uma prioridade. A maior fatia do orçamento para a comunicação tem sido gasta em visitas a potenciais clientes, tanto em Portugal como no estrangeiro.

3.2.2 Análise Externa

3.2.2.1 Análise macro-ambiental - PESTE

A análise do macro-ambiental (PESTE) visa cobrir aspectos relacionados com a envolvência do mercado no qual a Technologies SA se move. São analisados aspectos externos tais como factores político-legais, contexto económico, sociocultural, tecnológico e ecológico.

3.2.2.1.1 Factores político-legais

Politicamente, Portugal caracteriza-se por um Governo Social-democrata desde Junho de 2011 e as eleições de Janeiro de 2011 para a Presidência da República ditaram que o Dr. Aníbal Cavaco Silva será Presidente da República por mais um mandato.

No âmbito político, o facto de Portugal estar integrado na União Europeia (desde 1986) e de não ter restrições às suas exportações confere-lhe alguma vantagem quando comparada com outros países.

Ainda no campo de acção da política, Portugal tem laços políticos de alta importância com as ex-colónias nomeadamente África e Brasil, conferindo a Portugal um benefício extra no sentido em que se abrem portas para mercados de rápido crescimento, especificamente Brasil, Angola e Moçambique.

3.2.2.1.2 Factores económicos

No que diz respeito à situação económica, tem-se vindo a atravessar, em Portugal e no mundo, uma crise financeira com diversos impactos a vários níveis, nomeadamente uma tendência para aumento do desemprego que se verifica desde o ano 2000 e o baixo nível de confiança nos agentes económicos (indicador de clima económico).

De acordo com dados do INE, em 2009, o PIB diminuiu 2,6% em volume depois de ter registado uma variação nula no ano anterior. A falta de liquidez que caracterizou os mercados financeiros internacionais em 2008, a par de um forte clima de aversão ao risco, condicionou em larga medida o financiamento das instituições bancárias portuguesas, levando-as a redefinir os seus modelos de desenvolvimento.

A dívida pública continuou a trajectória ascendente iniciada em 2001, interrompida apenas em 2007, apresentando em 2009 um rácio de 76,1% do PIB. No primeiro trimestre de 2012, a dívida pública portuguesa atingiu 111,7% do PIB (Económico, 2012).

A contracção no comércio mundial em 2009 afectou de forma significativa as economias dos principais parceiros comerciais de Portugal, originando uma quebra significativa nas exportações portuguesas de bens e serviços, que registaram uma variação negativa em valor de 15.5%. No 1º semestre de 2010 as exportações de bens registaram uma evolução bastante positiva (acréscimo de 16%), com as vendas para os mercados espanhol, norte-americano, alemão e francês a registarem os maiores aumentos face ao período homólogo de 2009.

De acordo com o Diário Económico de 09 de Fevereiro de 2011 (Silva, 2011), o resultado das vendas portuguesas ao estrangeiro superou as previsões do Banco de Portugal (7.9%) e do Governo (8.6%). Ainda assim, as exportações não atingiram um valor suficiente para cobrir as importações. Espanha continua a ser o principal destino das vendas nacionais, tendo mesmo aumentado em cerca de mil milhões o valor das compras deste país. Seguem-se, por ordem decrescente de importância, a Alemanha, a França e o Reino Unido, que reassumiu o quarto lugar por troca com Angola, país para onde as exportações portuguesas caíram 14,8% e que passou assim a ser o quinto entre os nossos principais compradores. Dignos de destaque são

também os mercados do Brasil, que aumentou 50% e passou de 11° para 10°, e do México, que cresceu quase 100% e subiu de 19° para 11°.

De acordo com o Diário Económico de 13 de Setembro de 2012, a OCDE prevê que a economia global vai abrandar e no caso da zona euro o crescimento permanecerá fraco nos próximos meses. Já a economia dos Estados Unidos deverá crescer moderadamente. Mesmo na maior parte dos países emergentes (China, Rússia, Índia) o panorama apresentado pela OCDE é de abrandamento. A única excepção significativa é o Brasil, onde a organização antevê uma retoma do crescimento (Diário Económico, 2012).

De acordo com o JN Economia, o Banco Central Europeu (BCE) está mais pessimista quanto à evolução da economia da zona euro, e admite que a recessão poderá prolongar-se até 2013. O Presidente do BCE apresentou as novas previsões para o crescimento económico da zona euro: uma variação entre os -0,2 e -0,6 por cento este ano, e entre os -0,4 e os 1,4 por cento em 2013. Estas projecções são bastante mais pessimistas que os números anteriores do banco central, particularmente no que diz respeito a 2013. Embora o ponto médio do intervalo de previsão do BCE para o próximo ano (0,4 por cento) continue a ser positivo, o banco admite pela primeira vez a possibilidade de a recessão se prolongar para lá de 2012 (Padrão, 2012).

De acordo com a PorData, o consumo privado (em percentagem do PIB), de forma generalizada, tem sofrido um aumento nesta última década, sendo que no ano 2000 era 64,6%, em 2004 atingiu os 65%, em 2006 atingiu os 66% e em 2010 era de 67,4%. Relativamente ao consumo público (em percentagem do PIB), em 2000 situava-se nos 18,8%, em 2004 atingiu os 20% e em 2010 chegou aos 21,4%, donde se conclui que também tem sofrido um ligeiro aumento na última década. De acordo com o INE, o indicador de consumo privado diminuiu expressivamente no 1° trimestre de 2011, em resultado do contributo negativo de ambas as componentes, consumo corrente e consumo duradouro, mais expressivo no segundo caso.

Segundo o Anuário Estatístico 2009 do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2010), na repartição da despesa nacional em I&D, segundo a área científica ou tecnológica, verificou-se em 2008 um crescimento dos valores de despesa em todas as áreas em análise, com excepção da área das ciências agrárias e veterinárias que diminuiu, mantendo a tendência dos últimos três anos. Neste ano, e por ordem decrescente da sua importância relativa, sublinham-se as três áreas com maior peso na despesa: ciências sociais e humanas e ciências de engenharia e tecnologia (ambas com cerca de 25%), e ciências naturais (15,4%).

Esta é uma época difícil para a Europa que atravessa uma fase de crescimento reduzido, os custos de recrutamento são mais baixos devido ao aumento sucessivo da taxa de desemprego, o

que irá ter um forte impacto a médio/longo prazo. As empresas tornam-se mais competitivas como resultado deste facto.

Segundo o *Press Release* de 25 de Maio de 2011 do IDC, confirma-se a quebra continuada do mercado de computadores pessoais (PC) em Portugal. Assim, no primeiro trimestre desse ano venderam-se 233,3 mil unidades, menos 21,3% do que no mesmo período de 2010. A continuada debilidade do consumo e do investimento público é o principal motivo das quebras continuadas, situação que se prevê continuar ao longo de 2011. O mercado português está igualmente a assistir à crescente adopção de *tablets*, à semelhança do que acontece na Europa.

Neste momento, a Technologies SA não possui qualquer relação comercial com os países emergentes (BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China).

De acordo com o Anuário Estatístico 2009 do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2010), manteve-se em 2009 a tendência para a difusão junto das famílias das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), a avaliar pelo conjunto de indicadores disponíveis, os quais apresentam aumentos significativos face ao observado em 2008, inserindo-se em tendências claras de crescimento.

3.2.2.1.3 Factores socioculturais

A taxa de desemprego em Portugal (dos 15 aos 74 anos), nos últimos anos, foi-se aproximando sucessivamente da média europeia. Em 2009, a taxa de desemprego em Portugal era superior, quer à média da UE(15), quer à da UE(27), em 0,5 e 0,7 p.p., respectivamente. Em 2010, de acordo com o Diário Económico de 17 de Janeiro de 2011 (Lemos, 2011), o desemprego em Portugal atingiu os 10.9%, no 3º trimestre de 2010. Segundo estudos do Eurostat (Allen, 2011), relativamente aos países europeus, em Abril de 2011, a Zona Euro atingiu uma taxa de desemprego de 9.9%. Em Abril de 2011 chegou mesmo a passar a barreira dos 10% (10.2%). Entre os Estados-Membro, as menores taxas de desemprego pertencem à Holanda e Áustria (ambas com 4.2%) e Luxemburgo (4.5%), enquanto as maiores pertencem a Espanha (20.7%), Lituânia (17.3%) e Letónia (17.2%). De acordo com o Eurostat, em Abril de 2012, o desemprego em Portugal chegou aos 15.2%.

A nível social foram identificados diversos factores chave que moldam de forma determinante os padrões de desenvolvimento de produtos e serviços tecnológicos, exercendo grande pressão sobre a competitividade das empresas do sector das TIC. São assim de destacar os seguintes factores chave:

- » Globalização: Devido à grande mobilidade da população e ao aumento das deslocações internacionais (turistas e viajantes), verifica-se um crescimento da procura ao nível de soluções móveis tecnológicas que satisfaçam necessidades de contexto diversificadas (aplicações de consulta de informação remota, por exemplo). Adicionalmente, o intercâmbio e a fusão de culturas têm reflexos no que respeita a hábitos de consumo e tendências de moda.
- » Pessoas com necessidades especiais: Tem-se verificado o aparecimento de um número crescente de populações com necessidades especiais, não tendo um quadro de vida pautado pela qualidade. As TIC poderão ter um papel importante ao dar resposta a essas necessidades, contribuindo, assim, para melhorias significativas ao nível da qualidade de vida neste segmento da população (ex.: soluções de domótica)

De acordo com o Anuário Estatístico de Portugal 2009 do Instituto Nacional de Estatística (INE) (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2010), a população residente em Portugal tem vindo a mostrar um continuado envelhecimento demográfico, como resultado do declínio da fecundidade e do aumento da esperança média de vida. Os ganhos na esperança média de vida da população portuguesa são, cada vez mais, provenientes do aumento da sobrevivência em idades avançadas. De acordo com o Portal da Saúde da Comissão Europeia (Saúde UE, 2011), prevê-se que, até 2050, o número de pessoas com mais de 65 anos na UE cresça 70% e o número de pessoas com mais de 80 anos aumente 170%. Um dos principais desafios será satisfazer a maior procura de cuidados de saúde, adaptar os sistemas de saúde à nova realidade e manter viáveis estes sistemas numa sociedade com menos população activa.

Segundo um estudo da OCDE (Lafortune et al., 2007), estima-se que a Alemanha tenha, em 2050, 29.6% da sua população com idade superior a 65 anos, enquanto que o Reino Unido prevê apenas 25.3%. Já a Noruega estima ter 23.2% de idosos (>65) enquanto a vizinha Suécia prevê 23.6%.

3.2.2.1.4 Factores tecnológicos

A plateia mundial tem assistido a várias alterações no modo de comunicar das pessoas, sendo que hoje é consideravelmente mais simples contactar uma pessoa em qualquer parte do mundo. A aldeia global é agora uma realidade incontestável, sendo as tecnologias de informação as impulsionadoras deste novo tipo de cultura.

O consumidor é, cada vez mais, exposto a formas inovadoras de comunicar produtos, despertar interesse e criar necessidade. Resultam, portanto, deste processo algumas mudanças no comportamento social.

O uso de plataformas electrónicas (skype, gmail, IM) proporcionou uma revolução na forma de circulação de informação dentro das empresas e fora delas.

A par com o desenvolvimento de equipamentos mais eficientes e com menores custos, a nível tecnológico tem-se verificado algumas tendências no mercado internacional de serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação. Essas tendências situam-se em algumas áreas estratégicas consideradas pertinentes para a Technologies SA, tais como:

- » Virtualização: Os estudos mais recentes mostram que as empresas confrontadas com constrangimentos orçamentais e fortes pressões para reduzir os recursos dedicados às TI estão a optar por soluções tecnológicas e modelos de negócio assentes no desenvolvimento, instalação e prestação de serviços através da Internet, utilizando fórmulas como *Software as a Service* e o *Hosting*, duas soluções precursoras do conceito de *Cloud Computing*. Algumas das tendências mais promissoras são a deslocalização, com base na virtualização com recurso a tecnologia VoIP. Uma outra forma de explorar as infra-estruturas virtualizadas é através das Green IT, que passam pela melhoria da eficiência e sustentabilidade, impulsionadas por medidas de virtualização das infra-estruturas computacionais e pela gestão de instalações (*Green Buildings*).
- » Inteligência Empresarial Adaptada: Apesar da grande quantidade de informação, as aplicações de *Business Intelligence* (BI) operam em domínios de informação específicos gerando relatórios que posteriormente servem de apoio à gestão. Contudo, capacidades mais sofisticadas de Extracção, Transformação e Carregamento estão a emergir, tornando os dados muito mais acessíveis, ao mesmo tempo que os serviços padronizados da Web estão a tornar possível a extracção de dados da Internet. Simultaneamente, as TI centradas no processo podem agora reduzir o tempo que o ciclo demora na tradução de BI de dados para acção de decisão. Identificam-se como potenciais oportunidades as aplicações ao nível da Inteligência Colectiva e Inteligência Competitiva.
- » Mobilidade: Novos avanços tecnológicos paralelos sugerem que as novas capacidades da empresa irão rapidamente ficar disponíveis para o colaborador móvel. Uma força de trabalho cada vez mais móvel e a crescente adopção de aplicações de consumo móveis estão a impulsionar a exigência por parte dos colaboradores por aplicações empresariais deste tipo. Do lado do dispositivo, a combinação das capacidades em expansão, redes *low latency* e a emergência de novas tecnologias como as aplicações sofisticadas de Internet

estão em posição de apoiar aplicações empresariais, que vão desde o acesso à informação sobre a empresa, à formação contínua.

Os valores dos indicadores da sociedade de informação nos agregados domésticos, relativos a 2009, prolongaram a tendência de crescimento dos níveis de utilização das TIC nos últimos anos, como se pode aferir pela análise da informação disponível. Os maiores crescimentos verificaram-se na ligação à Internet através de banda larga (de 39,3% em 2008 para 46,2% em 2009) e no acesso a computador (de 49,8% em 2008 para 56,0% em 2009). Ainda nesse ano, 47,9% das famílias tinham ligação à Internet, quando o seu nível era de 15,1% em 2002 (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2010).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm sido um marco importante nas mudanças económicas do mundo. O sector das TIC desempenha um papel relevante contribuindo para o rápido progresso tecnológico e crescimento da produtividade. As TIC adquiriram grande importância no final do século XX, com a sua inserção crescente em todos os aspectos do dia-a-dia das pessoas e das organizações. Com este desenvolvimento, a Sociedade da Informação sofreu alterações profundas. De acordo com o relatório da Comissão Europeia (“The 2010 Report on R&D in ICT in the European Union”) (Turlea et al., 2010), nos serviços, o valor acrescentado continuou a crescer em 2006 e 2007 tanto nas indústrias de Telecomunicações como Serviços de Informática e Software.

Com base no estudo “Mapping the ICT in EU Regions: Location, Employment, Factors of Attractiveness and Economic Impact” (Barrios, 2008), as TIC desempenham um papel preponderante no futuro da competitividade económica da União Europeia. Mais genericamente, há uma crescente percepção do facto de as TIC determinarem fortemente a forma como as economias e as sociedades acompanham e beneficiam do processo de globalização.

Apesar da crise económica que assola o mundo e que tem afectado especialmente as TIC, o sector continua com uma parte significativa da economia europeia. Com uma facturação de cerca de 1000 milhares de milhões de euros a nível mundial e 200 milhares de milhões de euros na Europa, o sector ultrapassa pilares tradicionais da economia europeia como a indústria farmacêutica e automóvel (Friedewald et al., 2004).

De acordo com World Bank (The World Bank, 2011), a despesa em TIC (em % do PIB) é apresentada no Gráfico 2.

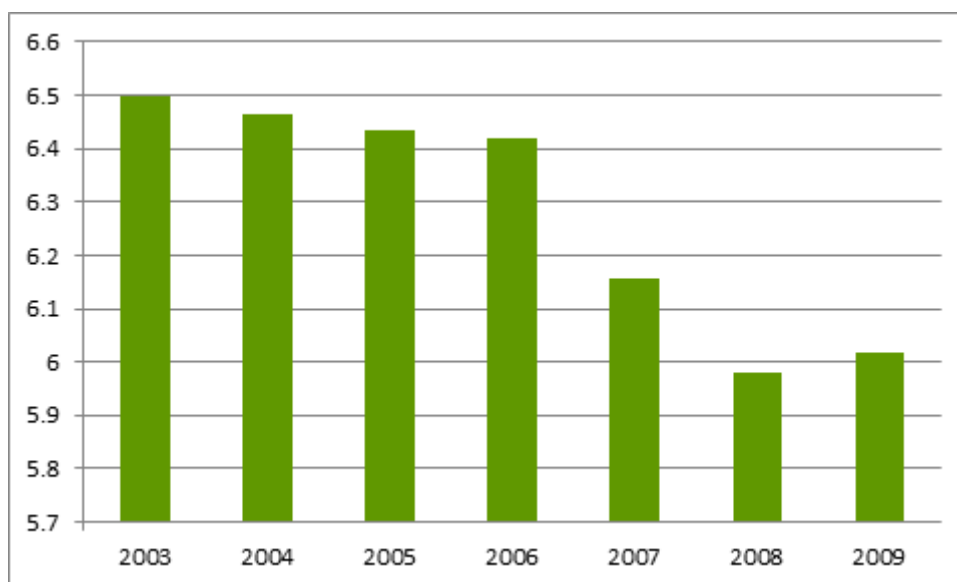


Gráfico 2 - Despesa de TIC (em % do PIB)

De acordo com um estudo do IDC (IDC Analyze the Future, 2011), o valor do mercado nacional de tecnologias de informação em 2010 ascendeu aos 3,220,70 milhões de euros. Este valor constitui uma quebra de 2,7% em relação a 2009, ano em que o mercado sofreu uma redução de 10,7%. De acordo com o relatório divulgado, a tendência do mercado permanecerá negativa em Portugal, com uma previsão de quebra de 0,6% no seu valor global, em 2011. Apenas em 2012 será expectável uma recuperação do mercado, com um crescimento de 3,4%.

De acordo com os estudos efectuados para analisar as tendências de TI para 2011, prevê-se que os serviços *cloud computing* sejam o que estarão mais nas luzes da ribalta, juntamente com a computação móvel e as redes sociais. Os especialistas prevêem as seguintes tendências (Costa, 2010):

- » O cloud computing sofrerá um estímulo crescente. De acordo com as previsões apresentadas pelo IDC no seu relatório “IDC Predictions 2011”, 80% das novas soluções de software serão disponibilizadas através de *cloud computing*, com 1/3 das compras de soluções a ter lugar através da nuvem em 2014. Em 2012, a despesa em serviços de *cloud computing* vai representar 15% do total e registar um crescimento cinco vezes superior ao do resto do sector;
- » As redes sociais serão uma chave de sucesso das empresas em 2012. De acordo com o site “Social Media B2B”, se as empresas forem capazes de orçamentar os seus gastos de modo a aplicá-los ao meio social, poderão colocar em prática alguns programas nestes meios e atingir assim uma posição forte (computerworld, 2010).

3.2.2.1.5 Factores ecológicos

Em termos ecológicos, em 2008, de acordo com dados da Direcção-Geral de Energia e Geologia (DGEG), registou-se um aumento significativo na produção de electricidade com base em energias renováveis, com especial enfoque para a energia de origem eólica que quase duplicou a sua produção face a 2007 (+42,6%) e para a energia fotovoltaica que cresceu 38,5% em relação ao ano anterior. Estes aumentos foram alcançados em detrimento da energia hídrica (-30,2%) e da energia geotérmica (-4,6%) (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2010).

3.2.2.2 Análise de Mercado

A Technologies SA tem em vista atingir o segmento “Health and Ambient Assisted Living” com a solução UltraTech.

Na área de “Health and Ambient Assisted Living”, a solução da Technologies SA destina-se a empresas intermédias como clínicas, lares de idosos, centros de saúde e hospitais. Essas empresas intermédias é que se encarregam de aplicar as ditas soluções aos clientes finais.

Neste sentido, faz-se a análise de mercado deste segmento.

De acordo com estudos da OCDE (Lafortune et al., 2007), nas sociedades ocidentais está-se a assistir a um continuado envelhecimento da população. O número de pessoas com mais de 65 anos tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos.

Neste contexto de envelhecimento da população, estão-se a notar mudanças nomeadamente aplicadas às actividades da vida diária (incluindo actividades de alimentação e higiene) das pessoas mais idosas nos países da OCDE e que deverá conduzir a um aumento da despesa com os cuidados de longa duração (Lafortune et al., 2007).

De acordo com os estudos, o número de pessoas com mais de 65 anos tem vindo a aumentar desde a década de 60 nos países da OCDE (Lafortune et al., 2007). Esta tendência deverá continuar nas próximas décadas devido ao envelhecimento da geração Baby-Boom nascidos após a Segunda Guerra Mundial. Com a acentuação desta tendência, desenvolvimentos que proporcionem uma melhoria na capacidade de realizar as tarefas do dia-a-dia desta faixa da população e até que permitam uma maior independência de terceiros podem contribuir para um aumento significativo da procura de tais desenvolvimentos. A redução da taxa de mortalidade na faixa etária mais elevada tem levado a um aumento da esperança média de vida.

A taxa de incapacidade nas pessoas mais idosas também advém de doenças crónicas que têm mais tendência a atingir esta faixa etária. De acordo com Lafortune et al. (2007), o grupo de doenças que mais predomina nesta faixa etária nos Estados Unidos da América é liderado pela artrite/reumatismo (30%), seguido de problemas cardíacos (23.2%), hipertensão (13.7%), problemas de costas e pescoço (12.6%), diabetes (12.1%), problemas de visão (11.8%), problemas de respiração (11.1%), fracturas (10.7%), AVCs (9.2%) e problemas de audição (7.0%) (Lafortune et al., 2007).

Politicamente, esta tendência não pode ser descurada. Do lado do Governo e da estrutura financeira é preciso ter em conta que a população está a envelhecer, o que se traduz em efeitos sociais marcantes na estrutura sócio-económica de um país. Nos países da OCDE haverá, portanto, a necessidade de aumentar a capacidade de resposta a esta necessidade crescente de cuidados de longa duração.

Sendo que a sociedade actual está cada vez mais familiar com as novas tecnologias, a solução para os cuidados de longa duração pode passar por fazer uso dessas tecnologias em prol de uma melhor qualidade de vida, acompanhamento constante por parte dos profissionais de saúde, autonomia e possibilidade de estar activo durante mais tempo (através do eHealth).

De acordo com THONNET (2011), o eHealth tem a capacidade de suportar uma prestação de cuidados de saúde e de proporcionar uma participação activa do paciente nos processos de saúde. Os cuidados de saúde e sociais precisam assim de ser reformulados tendo em atenção as Tecnologias de Informação e Comunicação de modo a usufruir destas em prol de uma melhor qualidade de vida e independência.

A directiva da União Europeia em curso sobre os direitos dos doentes e cuidados de saúde transfronteiriços será estabelecer a segurança jurídica dos cidadãos para exercerem os seus direitos de saúde na UE (THONNET, 2011). O eHealth é aqui encarado como um simplificador da sua implementação de forma sustentável. O eHealth pode facilitar a mudança e ajudar no processo de integração, tanto a nível nacional como da UE.

Torna-se necessário estabelecer um processo contínuo de colaboração a nível europeu. De facto, o maior desafio para a próxima década, durante a qual o eHealth deve ser implementado, vai ser encorajar as partes interessadas a trabalhar em conjunto com as autoridades públicas para este objectivo comum (THONNET, 2011).

De acordo com Melanie Matthews, Healthcare Intelligence Network (HIN) Executive VP and COO, "The use of telehealth and telemedicine in the healthcare industry is transforming

wellness, disease management, medication management services and illness prevention while also extending and enhancing access to critical healthcare services."

De acordo com um estudo sobre saúde nos países da OCDE (OCDE, 2010), existe uma falha acentuada no que diz respeito aos médicos que não são um número suficiente para servir à população, bem como uma falta acentuada de profissionais de enfermagem em muitos países europeus. Sendo que as despesas de saúde aumentaram em todos os países europeus (OCDE, 2010), os custos com o excesso de peso, obesidade e doenças associadas pode aumentar até 70% (entre 2007 e 2014) e a população continua a envelhecer, estima-se que haja um crescimento das necessidades na área de eHealth e AAL.

A monitorização remota de pacientes na Europa em 2009 foi dominada pelo Reino Unido, com uma quota de mercado de 25% e a Alemanha com 21%. Outros mercados proeminentes incluem França, Itália e Benelux (Frost & Sullivan, 2010). Espera-se que o mercado de monitorização remota de pacientes assista a uma taxa de crescimento anual de 12.2% entre 2010 e 2015.

Nos países da OCDE (OCDE, 2010), em 2011 existiam 185.231.374 pessoas com mais de 65 anos, passando, em 2012, para 189.874.767 pessoas. Assumindo que apenas 5% irão efectivamente usufruir das novas tecnologias para melhorar a qualidade de vida e a prestação de cuidados de saúde, prevê-se que o mercado disponível neste sector varie entre 9.000.000 e 9.500.000 pessoas.

3.2.2.3 Análise da Concorrência

O aprofundamento da integração económica, social, cultural e política, impulsionado pela expansão dos meios de comunicação e a evolução dos meios de transporte, permitiram que os mercados, outrora reservados ao seu país, se expandissem para o nível global e cada empresa hoje actua num mercado globalizado.

Desta forma, apresentam-se breves descrições decorrentes da análise relativamente à solução UltraTech. Esta solução resulta da junção das soluções Ultra e Tech e surgiu na sequência de existir a necessidade que os utilizadores finais têm de ter um acesso personalizado a dispositivos, serviços e informação disponível tanto em dispositivos móveis, como *set-top boxes*, computadores ou ecrãs tácteis.

Há aqui a destacar dois mercados geográficos que são prioritários para a Technologies SA restringidos ao Hemisfério Norte: a Europa e os Estados Unidos da América.

A concorrência no sector da Saúde é apresentada de seguida.

Ibernex (<http://www.ibernex.es>)

- » Empresa de engenharia especializada na realização de projectos de *software* e electrónica em sistemas de tempo real e na produção de produtos resultantes desses projectos. Os seus principais produtos focam na tele-assistência, cuidados de saúde à distância e sistemas de ajuda/alarme para lares, comercializados em vários países europeus;
- » Mais de 15 anos de experiência no mercado de saúde e social;
- » Localizada em Zaragoza (Espanha);
- » Solução tecnológica: Helpnex. O Helpnex é uma solução de comunicação inovadora e moderna de saúde integrada numa plataforma de software única e modular. A solução cobre as necessidades ligadas à gestão de alarmística para todos os tipos de hospitais, clínicas e casas de repouso. A solução assegura a combinação de conforto e segurança para o paciente e para a gestão central do centro de saúde. O objectivo principal da solução é otimizar as funções diárias e rotineiras do centro de saúde de modo a aumentar o conforto do paciente.

Biosurfit SA (<http://www.biosurfit.com/>)

- » A Biosurfit desenvolve soluções médicas de diagnóstico inovadoras de modo a melhorar o desempenho e resultados dos médicos, fornecendo dados em tempo real e confiáveis relativamente à análise de sangue;
- » Criada em 2006;
- » Localizada em Lisboa, Portugal;
- » Solução tecnológica: spinit, uma plataforma tecnológica patenteada destinada ao mercado de Point of Care Testing – POCT (análises rápidas junto do paciente). O objectivo é disponibilizar resultados para vários tipos de testes em minutos, possibilitando assim diagnósticos mais rápidos e precisos, melhorando assim o serviço ao utente final; A solução consiste num leitor universal de fácil manuseamento e num conjunto de descartáveis multi-parâmetros, fornecendo resultados quantitativos num período de 15 minutos e a partir de uma única gota de sangue. A plataforma está dimensionada para integrar a maioria dos indicadores clínicos de sangue, apresentando-os em conjuntos em cada teste descartável;
- » Colaboradores: Entre 11 e 50 pessoas, de acordo com o LinkedIn.

First Solutions SA (<http://first-global.com/>)

- » A First Solutions tem um vasto portfólio de sistemas de informação clínica, soluções integradas de telemedicina, sistemas de informação de triagem, sistemas de controlo de infecções, entre outros. Além disso tem também uma gama de serviços que abrange todos os mercados das TI, incluindo administração de bases de dados, sistemas de monitorização e diagnóstico;
- » Localizada em Lisboa e Porto (Portugal), São Paulo e Belo Horizonte (Brasil), Madrid (Espanha) e Warsaw (Polónia);
- » Solução tecnológica: HDI, plataforma de integração de aplicações que permite a criação de canais de interoperabilidade entre vários sistemas de IT de saúde e vários equipamentos. Quando usado como motor de integração central, permite reaproveitar as integrações ponto-a-ponto já existentes e controlar de uma forma granular toda a informação que é trocada entre os sistemas envolvidos;
- » Colaboradores: Cerca de 80.

Tunstall (<http://www.tunstall.com/>)

- » Empresa que se dedica ao fornecimento de soluções integradas de *telecare* e *telehealth* para casa, de *assisted living* e cuidados especializados, sistemas de comunicações de hospitais, serviços de apoio associados, sistemas de resposta e serviços de monitorização;
- » Criada em 1957;
- » Localizada em Whitley Bridge (Reino Unido);
- » Solução tecnológica: Housing Services Portal, sistema que permite monitorizar as actividades dos moradores enquanto elas acontecem de modo a tornar a vida dos idosos mais facilitada e permite uma melhor monitorização dos mesmos;
- » Colaboradores: entre 501 e 1000, de acordo com o LinkedIn;
- » Representantes em cerca de 30 países.

Justchecking (<http://www.justchecking.co.uk/>)

- » A Just Checking tem como objectivo ajudar as pessoas com demência ou problemas de memória a viver de forma independente nas suas próprias casas através da monitorização dos seus movimentos em casa e geração de gráficos de actividade online. Desta forma as pessoas que apoiam este tipo de pessoas conseguem usar o sistema para planear o seu apoio e os familiares usam-no para ver se o familiar está a seguir os seus padrões habituais de vida;
- » Criada em 2007;
- » Localizada em Lapworth (Reino Unido);

- » Solução tecnológica: JustChecking, um conjunto de pequenos sensores sem fios que são accionados quando o idoso se move na sua casa. Os dados do sensor são enviados pelo controlador através da rede telefónica móvel, para o servidor web. Permite uma monitorização dos idosos não só por parte das famílias mas também por parte dos prestadores de saúde, de modo a tornar a vida do idoso mais confortável na sua própria casa por mais tempo, sem descurar do apoio que esta idade necessita.
- » Distribuição também através da Tunstall.

Axon TeleHealthCare (<http://www2.axonuk.com/>)

- » A Axon fornece serviços de software clínico, informação e soluções de conectividade. Permite que médicos e outros profissionais de saúde ofereçam cuidados de primeira classe, segurança do paciente e melhores resultados clínicos;
- » Criada em 2006;
- » Localizada em Hampshire (Reino Unido);
- » Colaboradores: entre 11 e 50, de acordo com o LinkedIn;
- » Os clientes estão entre consumidores individuais, farmácias, fornecedores de cuidados de saúde, entre outros;
- » Solução tecnológica: Axon Health Platform. Esta plataforma permite a interligação de dados recolhidos por sistemas clínicos de modo a serem acedidos por médicos ou outros sistemas tecnológicos.

3.3 Análise SWOT

A elaboração da análise SWOT, acrónimo de *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, teve como objectivo identificar os pontos fortes e fracos da solução e as tendências mais importantes que se verificam na sua envolvente, seja ao nível do mercado global como do mercado específico.

A realização desta análise visa conduzir à definição das opções estratégicas, apoiando o processo de tomada de decisão.

Numa primeira fase apresenta-se a análise SWOT geral da solução para a empresa e, posteriormente, para o segmento identificado como estratégico.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> » Empresa inovadora e dinâmica » Líder no fornecimento de soluções no sector ferroviário » Participação em projectos I&D » Qualificações dos colaboradores » Boas relações com clientes de grande dimensão » Forte participação em projectos de I&D » openURC ajuda a difundir a tecnologia URC » Abstracção da tecnologia » Desenvolvimento rápido e de baixo custo » Solução flexível e personalizável » Utilização fácil e intuitiva » Integração de um qualquer número de sistemas e serviços » Redução de custos através da centralização da gestão, supervisão e controlo » Alta disponibilidade e escalabilidade » Confiabilidade » Monitorização e controlo de qualquer equipamento e dispositivo » UI flexível e personalizável 	<ul style="list-style-type: none"> » Maior parte da facturação em serviços » Dificuldade em transmitir o conceito e o papel de cada ferramenta na mesma solução » Vendas através da força de vendas interna » Fraca presença em feiras nos mercados que interessa atingir » Fraca visibilidade no mercado » Postura de mercado reactiva e não pró-activa » Insuficiente articulação entre os serviços desenvolvidos e os projectos internacionais de I&DT » Dependência de um número muito reduzido de clientes » Ausência de um modelo de serviço/produto que permita um rendimento constante (ex. licenciamento, plataforma) » Definição pouco clara de produtos / serviços e tecnologias do ponto de vista da colocação no mercado (da oferta aos clientes) » Falta de aplicação do que é desenvolvido com os fundos europeus
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> » Espanha, Alemanha, França e Reino Unido são os principais destinos das exportações portuguesas » Alemanha é considerada a maior economia da zona euro » Uma das áreas com maior peso na 	<ul style="list-style-type: none"> » Crise financeira que a Europa atravessa » Falta de liquidez nos mercados financeiros » Quebra nas exportações portuguesas » Aumento sucessivo da taxa de desemprego

<p>despesa: ciências de engenharia e tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> » Globalização » Tendência de implementação do <i>cloud computing</i> » Acentuado o papel do sector privado » Diversos incentivos públicos para a modernização tecnológica das organizações 	<ul style="list-style-type: none"> » Mais competitividade entre empresas » Concorrência » Finanças públicas em contenção » Restrições impostas pelo Orçamento de Estado (limitação do investimento público) » Elevado risco de insucesso intrínseco à natureza dos projectos de software » Concorrentes com elevado prestígio no mercado e preços entretanto comparáveis
--	--

Tabela 4 - Análise SWOT referente à Technologies SA em geral

Health and Ambient Assisted Living

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> » Transversal a diversos mercados » Familiarização dos consumidores com a internet, plataforma transversal ao UltraTech 	<ul style="list-style-type: none"> » Início da comercialização da tecnologia Ultra começou apenas em 2009 » Início da comercialização da tecnologia Tech começou apenas em 2010 » Fraco nível de internacionalização da empresa » Falta de clarificação do mercado para UltraTech » Tecnologia pouco conhecida » Falta de protótipos e demonstradores » Falta de ferramentas de suporte » Não está implementado nas plataformas mais relevantes (Java, Android, iOS) » Falta de maturidade da solução
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> » Tendência para a difusão das TIC junto das famílias » Mais acesso à Internet nos lares 	<ul style="list-style-type: none"> » Rápida evolução tecnológica

<ul style="list-style-type: none"> » Continuado envelhecimento demográfico » Maior procura de cuidados de saúde » Associação dos sistemas de saúde à nova realidade tecnológica » População menos activa » Necessidade de reestruturação das respostas e serviços sociais de apoio à população idosa » Aumento da população com necessidades especiais » Aumento da despesa com os cuidados de longa duração » Aumento de doenças crónicas » População cada vez mais familiar com as novas tecnologias » eHealth como suporte da prestação de cuidados de saúde » Participação activa do paciente nos processos de saúde » Necessidade crescente de cuidados de saúde e de assistência a pessoas idosas irá permitir o aparecimento de sistemas ao nível da saúde e da domótica 	
---	--

Tabela 5 - Análise SWOT referente ao mercado Health and Ambient Assisted Living

3.4 Objectivos de Marketing

De acordo com a metodologia SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time*) (Bogue, 2005), método que ajuda na definição de objectivos concretos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e limitados no tempo, os objectivos da Technologies SA para o ano 2012-2013 foram divididos em áreas de actuação. Tendo em conta os objectivos da administração, foram estabelecidos os objectivos abaixo apresentados.

Crescimento e Volume de Vendas:

2012

- » Atingir volume de negócios de 404K€
- » Deste volume, 60% deverá ser no mercado internacional
- » Angariar 3 novos clientes no mercado nacional e 2 no mercado internacional
- » Atingir um volume de negócio de 161K€ nos novos clientes

2013

- » Atingir volume de negócios de 465K€ (crescimento de 15%)
- » Deste volume, 80% deverá ser no mercado internacional
- » Angariar 2 novos clientes no mercado nacional e 2 no mercado internacional

Outros objectivos:

2012

- » Maximizar a visibilidade da Technologies SA no mercado internacional através da participação em cluster de competitividade
- » Registo de 2 marcas (associada a 1 produto)

2013

- » Registo de uma marca (associada a 1 produto)

3.5 Estratégia de Marketing

A solução UltraTech da Technologies SA posiciona-se, na matriz de Ansoff, da seguinte forma:

- » **UltraTech:** produto novo / mercado actual – Estratégia de desenvolvimento de produto

O objectivo prende-se com utilizar a solução UltraTech para desenvolver um produto consistente e sustentável que se posicione na área da gestão de infra-estruturas, sistemas de controlo e monitorização, gestão e processamento de dados e gestão de energia, na mobilidade e na saúde.

Na Figura 14 está ilustrada a estratégia de produto do UltraTech, isto é, pretende-se que a solução passe do quadrante Desenvolvimento de Produto para Penetração de Mercado, ou seja, introduzir no mercado com sucesso a solução que está a ser desenvolvida.

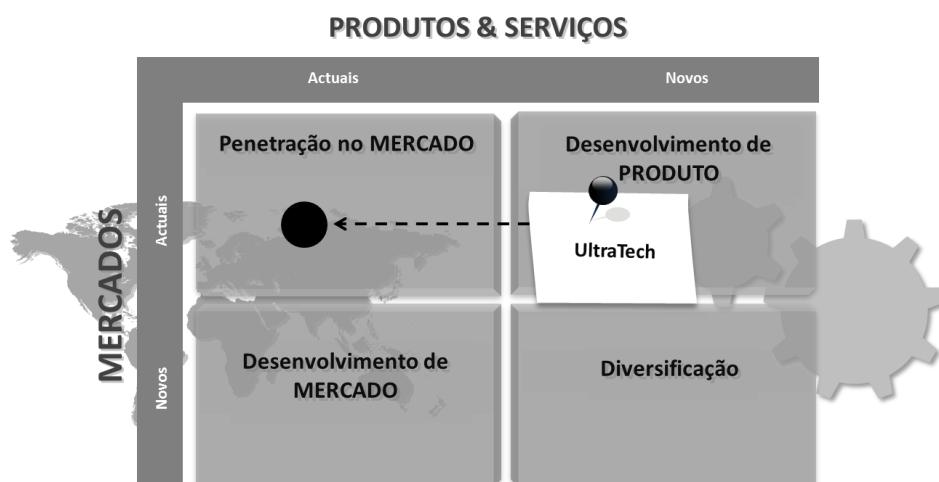


Figura 14 - Matriz de Ansoff aplicada às movimentações das soluções estratégicas da Technologies SA

3.5.1 Segmentação

É fundamental para uma empresa ter conhecimento de qual é o seu público para que possa adaptar a sua oferta de forma mais adequada ao mesmo.

A solução aqui em causa é direccionada para o mercado nacional e internacional, para outras empresas posicionadas no mercado emergente da Saúde.

A Technologies SA pretende servir a área acima referida, mediante os conhecimentos adquiridos na mesma ao longo dos tempos, numa área geográfica que se situa na Europa e nos Estados Unidos da América.

Na área da Saúde, a Technologies SA tem já alguma experiência e pretende desenvolver aplicações de gestão de cuidados de pessoas com doenças crónicas como hipertensão e diabetes, aplicações que evitem as longas filas de espera dos hospitais com recurso à tele-medicina e aplicações que proporcionem aos idosos uma maior qualidade de vida e cuidados no conforto do seu lar. As soluções na referida área destinam-se a empresas intermédias como clínicas, lares de idosos, centros de saúde e hospitais. Essas empresas intermédias é que se encarregam de aplicar as ditas soluções aos clientes finais.

3.5.2 Posicionamento

O produto UltraTech posiciona-se como uma plataforma flexível e confiável de desenvolvimento rápido e integração de aplicações e sistemas, integração essa que pode ser feita com um qualquer número e tipo de sistemas de terceiros, aplicações e serviços. A centralização da supervisão, gestão e controlo que o UltraTech proporciona permite uma redução avultada de custos. Esta

solução e o respectivo conceito respondem às necessidades de *service providers*, operadores de infra-estruturas e utilizadores finais, de forma inovadora. Uma das mais-valias da solução prende-se com o facto de ser aplicável a um largo espectro de cenários, domínios e mercados.

Este produto está direccionado para empresas (numa óptica B2B), nomeadamente clínicas, empresas de domótica, hotéis ou construtoras, ou seja, empresas que contactam directamente com o *end user*.

3.6 Marketing Mix

Na secção que diz respeito ao Marketing Mix faz-se uma análise e planeamento relativamente aos 4 P's que o compõe - produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*placement*) e comunicação (*promotion*) – para a solução sobre a qual este plano incide: **UltraTech**.

3.6.1 Produto

Estratégia do Produto

- » Pretende-se que este produto seja adoptado por outras empresas que actuem no ramo da saúde e *Ambient Assisted Living*
- » Sendo que é um produto novo que tenta introduzir-se em novos mercados, adopta uma estratégia de diversificação.

Marca

- » Pretende-se levar a cabo a criação de uma marca associada ao UltraTech.

Descrição do Produto

- » Conceito:
 - » O UltraTech consiste na junção de duas soluções da Technologies SA (Ultra e Tech) de modo a facilitar a integração entre um grande espectro de dispositivos que é uma tarefa algo complexa. Esta solução abrange tanto utilizadores finais como gestores de infra-estruturas e *service providers*.
- » Funcionalidades:
 - » *Runtime environments* para MS .NET, Java, C++, Android;
 - » Conectores existentes para uma série de dispositivos, sistemas e serviços de áreas diferentes, como:

- » Home Automation / Energy: enocean, ZigBee, Smart Meters;
- » Healthcare / eHealth: Plux;
- » Social Networks: Twitter, Facebook;
- » Media: dreambox, MS Media Center;
- » Generics: IP cameras, Google Calendar, Skype, Global Caché controllers, Cisco network switches;
- » Ferramentas de integração
 - » Ultra Workbench;
 - » Tech.
- » Vantagens diferenciadoras:
 - » Abordagem user-centric;
 - » Solução integrada para *Service Providers*, Gestores de Infra-estruturas e utilizadores;
 - » *Standard* aberto, que não é proprietário, visibilidade e apoio no campo do Marketing pelo openURC Alliance;
 - » Permite a integração e interacção entre vários domínios: *Home Automation*, Energia, Saúde, Redes Sociais, Mobilidade, permitindo o desenvolvimento de novas aplicações e serviços;
 - » Baixo investimento, desenvolvimento rápido, modular e flexível;

Vendas

- » O objectivo de vendas da solução para 2012 entre licenças e serviços coloca-se nos 200K€.

Qualidade

- » Solução muito robusta, adequada para ambientes de produção. Referências de projectos de sucesso em diferentes áreas.

3.6.2 Preço

Os preços indicados serão posteriormente sujeitos à taxa legal em vigor.

Existem dois modelos de licenciamento: **Pay Per DataPoint** e **Pay Per User**.

O primeiro é um preço único que se paga de uma só vez, enquanto o segundo permite obter benefícios de acordo com o uso da solução, e que permite descontos por volume de utilização, a sua escolha depende do cenário em questão.

Pay Per DataPoint

Pay Per DataPoint		
Base	2490€	
Datapoints	1 – 50	103.50€
	51 – 100	99€
	101 – 250	94.50€
	251 – 500	90€
	5001– 1000	85.50€
	1001 – 2500	81€
	2501 - 5000	76.50€
Service*	50 € / hora	

Foi tomado o valor de 250-500 datapoints como referência calculando os restantes a partir de adições e subtracções de 5%, 10% e 15% do valor de referência.

Pay Per User

Pay Per User	
Base	2490€
Users	1.5 cêntimos per user
Service*	50 € / hora

*Service:

- » Customization, Configuration;
- » Systems integration;
- » UI for Android/iOS/Web;
- » Reporting.

Para que fique claro que tipo de desafio é este a que a Technologies SA se propõe apresenta-se de seguida uma tabela dividida por região geográfica onde a Technologies SA pretende actuar para que consiga atingir os objectivos.

Assumindo que no plano Pay Per DataPoint a média de DataPoints é 150, uma solução completa fica em:

- » Base : 2.490€
- » DataPoints: $90€ \times 150 = 13.500€$

- » Service (2 semanas): 4.000€
- » TOTAL: 19.900€

Assumindo que no plano Pay Per User a média de utilizadores é 20.000, a solução completa fica em:

- » Base : 2.490€
- » PayPerUser: $0.015€ \times 20.000 = 300€$ / mês
- » Service (2 semanas): 4.000€
- » TOTAL: 6.790€ / mês

Pressupondo uma utilização de 5 meses, obtém-se 33.950€.

Na Tabela 6 é apresentada uma coluna com as unidades que é necessário vender para chegar ao objectivo só com o modelo Pay Per Datapoint e outra coluna com as unidades que é necessário vender para chegar ao objectivo só com o modelo Pay Per User.

Região	Objectivo	Unidades para chegar ao objectivo só com Pay Per DataPoint	Unidades para chegar ao objectivo só com Pay Per User
Reino Unido	72.6K€	4	3
Alemanha	169.4K€	9	5
EUA	25k€	2	1

Tabela 6 - Desafio de vendas

Desta forma fica mais claro quantas unidades têm de se vender para atingir os objectivos de vendas nas regiões assinaladas.

3.6.3 Canais de Distribuição e Vendas

Estratégia de Distribuição

A distribuição continuará a ser selectiva e será feita recorrendo aos seguintes canais:

- » Parceiros pertencentes à rede de parceiros estratégicos da Technologies SA;
- » Website da Technologies SA;
- » Oferta online (SaaS).

É o objectivo da Technologies SA abranger a a área geográfica dos EUA e da Europa, com especial foco na Alemanha e no Reino Unido, no sector seguinte: “Health and Ambient Assisted Living”. Devem-se angariar dois parceiros com o papel de canais de distribuição.

Sendo que o objectivo de facturação internacional é cerca de 242K€, pretende-se que 70% deste valor seja facturado na área geográfica da Alemanha e o restante no Reino Unido. Relativamente aos EUA, estabeleceu-se o objectivo dos 25K€ para além do objectivo de facturação internacional definido. Tendo em conta o risco de não se atingirem os objectivos numa das regiões, estabeleceu-se uma contingência de 10%, fazendo com a soma dos objectivos no mercado internacional seja de 267K€.

Tendo em conta os objectivos macro para Marketing definidos pela administração e detalhados na secção 3.4, e considerando a divisão geográfica descrita nesta secção, os objectivos de vendas por região são apresentados na Tabela 7.

Região	Objectivo de vendas
Reino Unido	72.6K€ (30%VN)
Alemanha	169.4K€ (70%VN)
EUA	25k€

Tabela 7 - Objectivos de vendas por região

3.6.4 Comunicação

Estratégia

A nível da comunicação, é necessário que a Technologies SA desenvolva uma estratégia de comunicação cujo objectivo é dar a conhecer, aumentar a notoriedade da Technologies SA e da solução UltraTech e ainda persuadir na utilização da solução.

Tendo em conta o alvo, está implementada uma estratégia de Push.

Alvos

O alvo desta comunicação são empresas parceiras e clientes (actuais e futuras), isto é, os canais de distribuição ou intermediários.

Definição de acções

A estratégia de comunicação passa pelas seguintes acções:

- » Difundir informação sobre a Technologies SA e UltraTech no website da Technologies SA e Redes Sociais em que a Technologies SA se encontra presente (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube);
- » Estabelecer e gerir relações com parceiros e clientes com visitas regulares;
- » Difundir notícias sobre a Technologies SA na imprensa;
- » Publicar *Press Releases* na imprensa nacional e no PortugalNews;
- » Desenvolver material promocional (apresentação, *flyer*) que possa ser entregue a possíveis clientes;
- » Participar em feiras e exposições da área a abranger;
- » Marketing directo: telemarketing de modo a informar e esclarecer potenciais clientes sobre as soluções da Technologies SA, em particular sobre UltraTech;
- » Envio de *flyers* a potenciais interessados na solução;
- » Participar em feiras de tecnologia;
- » Participar em conferências na área da gestão de infra-estruturas.

Força de vendas:

A Technologies SA possui uma força de vendas (*Business Developer*) que será utilizada para estabelecer o contacto com os parceiros e clientes de modo a fazer demonstrações das soluções da Technologies SA e mostrar as suas funcionalidades e benefícios.

É objectivo da Technologies SA que os clientes fiquem satisfeitos com a prestação das soluções da Technologies SA de modo a que no futuro possam procurar a empresa para outro tipo de projectos e assim torná-los fiéis à relação que mantêm com a Technologies SA.

3.7 Planeamento de acções e Orçamento

De acordo com os objectivos definidos neste plano e tendo sempre como linha de orientação a estratégia que se quer adoptar, definiu-se um conjunto de acções de modo a conseguir atingir os referidos objectivos.

Na Tabela 8 mostra-se o plano de acções a levar a cabo para implementar este plano de Marketing.

Mapa de Acções

Acções	Deadline	Orçamento	Objectivos	Responsável
Objectivos de vendas				
1.Estabelecer parcerias com parceiros internacionais				
a) Analisar o contexto do mercado nas geografias alvo e identificar listas de potenciais parceiros	Agosto 2012		Identificar 10 parceiros por sector	Gestor de Marketing
b) Identificar o posicionamento do potencial parceiro e verificar como a nossa oferta pode ser benéfica para ele	Setembro 2012		Identificar mais-valias da nossa oferta para o parceiro	Gestor de Marketing
c) Desenvolver material promocional sobre a Technologies SA e as suas soluções (apresentação, <i>flyer</i>) que possa ser entregue a possíveis parceiros	Setembro 2012	500€	Disponibilizar <i>flyers</i> e apresentações das soluções e da Technologies SA	Gestor de Marketing
d) Estabelecer contactos com os possíveis parceiros	Outubro / Novembro 2012	2000€	Obter parcerias	Business Developer
e) Estabelecer e gerir relações com parceiros e clientes com contactos regulares	Mensalmente	1000€	Manter parcerias e criar novas	Business Developer
f) Criar dossier de <i>competitive intelligence</i>	Actualizações mensais		Identificar o Marketing Mix da concorrência	Gestor de Marketing
g) Identificar conjunto de potenciais clientes no segmento em causa	Janeiro – Março 2013		Identificar 10 clientes por sector	Gestor de Marketing

	Junho – Julho 2013			
h) Identificar necessidades do mercado no segmento da Saúde	Setembro – Outubro 2012		Identificar oportunidades para novo produto	Gestor de Marketing
i) Identificar e contactar potenciais clientes no segmento da Saúde	Outubro – Novembro 2012		Identificar clientes	Gestor de Marketing
Objectivos de reconhecimento e visibilidade				
2.Aumentar visibilidade da Technologies SA no mercado nacional e internacional				
a) Propor candidatura à TICE.PT	Novembro 2012	1500€	Ter conhecimento de concorrência e possíveis parceiros	Gestor de Inovação
b) Explorar a situação de membro da HCP	Outubro 2012	1340€	Ter conhecimento de concorrência e possíveis parceiros	Gestor de Inovação
c) Propor candidatura à COTEC	Dezembro 2011	1000€	Ter conhecimento de concorrência e possíveis parceiros	Gestor de Inovação
d) Difundir notícias sobre a Technologies SA nos vários meios de comunicação, desde revistas, jornais, redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube) e website da Technologies SA de modo a reconhecer-lhe alguma notoriedade	Mensalmente		Tornar a Technologies SA conhecida no meio onde se move	Gestor de Marketing
e) Visita a conferências e exposições no sector que está no <i>roadmap</i> da Technologies SA	Novembro 2012 / Março 2013	1000€	Conhecer concorrência,	Director de Marketing e

			estabelecer contactos para possíveis clientes e parceiros	Comercial
f) Registo da marca “Technologies SA”	Novembro/2012	100€	Tornar a Technologies SA conhecida no meio onde se move	Director de Marketing e Comercial
g) Registo de uma marca (associada a UltraTech)	Dezembro/2012	200€	Tornar a Technologies SA conhecida no meio onde se move	Director de Marketing e Comercial
h) Desenvolver material promocional (apresentação, <i>flyer</i>) que possa ser entregue a possíveis clientes	Sempre que há um projecto relevante ou produto	500€	Tornar a Technologies SA conhecida no meio onde se move	Gestor de Marketing
i) Envio de <i>flyers</i> e material promocional a potenciais interessados	Mensalmente		Dar a conhecer a oferta da Technologies SA	Business Developer
j) Enviar <i>Press Releases</i> para a imprensa	Mensalmente		Aumentar a notoriedade da Technologies SA no mercado	Gestor de Marketing

Tabela 8 - Plano de Acções

3.8 Factores críticos de sucesso e Plano de Contingência

Na Tabela 9 mostra-se o plano de contingência mediante as variáveis críticas apresentadas.

Planos de Contingência	
Variável crítica para o sucesso	Medidas a tomar
Conseguir novos clientes no panorama internacional no contexto do negócio	Recorrer ao conjunto de clientes já existentes no mercado internacional e perceber a vantagem diferenciadora que a solução da Technologies SA lhes pode fornecer
Conseguir estabelecer parcerias internacionais no contexto do negócio	Efectuar uma lista de 10 possíveis parceiros por sector e abordá-los por ordem de prioridade
Obter orçamento para marcar presença nas feiras	Seleccionar feiras com preço de entrada mais baixo
Obter candidatura à TICE.PT ou COTEC	Seleccionar outra rede de inovação para efectuar candidatura: INOVARIA
Marca “Technologies SA” existente	Fazer pequena alteração ao nome para se poder registar
Encontrar nome para a marca associada a UltraTech	Realizar <i>brainstorming</i> na equipa da Technologies SA para a escolha do nome da marca
Obter orçamento para material promocional	Desenvolver material em formato digital

Tabela 9 - Plano de Contingência

3.9 Controlo e análise de resultados

Na Tabela 10 apresenta-se o acompanhamento da execução das acções a implementar no âmbito do plano de Marketing.

Controlo do Plano de Marketing

Actividades	Prevista	Realizado	%	Obs.
1.Estabelecer parcerias com parceiros internacionais				
a) Analisar o contexto do mercado nas geografias alvo e identificar listas de potenciais parceiros	Agosto 2012			
b) Identificar o posicionamento do potencial parceiro e verificar como a nossa oferta pode ser benéfica para ele	Setembro 2012			
c) Desenvolver material promocional sobre a Technologies SA e as suas soluções (apresentação, <i>flyer</i>) que possa ser entregue a possíveis parceiros	Setembro 2012			
d) Estabelecer contactos com os possíveis parceiros	Outubro / Novembro 2012			
e) Estabelecer e gerir relações com parceiros e clientes com contactos regulares	Mensalmente			
f) Criar dossier de <i>competitive intelligence</i>	Actualizações mensais			
g) Identificar conjunto de potenciais clientes no segmento em causa	Janeiro – Março 2013 Junho – Julho 2013			
h) Identificar necessidades do mercado no segmento da Saúde	Setembro – Outubro 2012			
i) Identificar e contactar potenciais clientes no segmento da Saúde	Outubro – Novembro 2012			
2.Aumentar visibilidade da Technologies SA no mercado				

nacional e internacional				
a) Propor candidatura à TICE.PT	Novembro 2012			
b) Explorar a situação de membro da HCP	Outubro 2012			
c) Propor candidatura à COTEC	Dezembro 2011			
d) Difundir notícias sobre a Technologies SA nos vários meios de comunicação, desde revistas, jornais, redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube) e <i>website</i> da Technologies SA de modo a reconhecer-lhe alguma notoriedade	Mensalmente			
e) Visita a conferências e exposições nos sectores que estão no <i>roadmap</i> da Technologies SA	Novembro 2012 / Março 2013			
f) Registo da marca “Technologies SA”	Novembro/2012			
g) Registo de uma marca (associada a UltraTech)	Dezembro/2012			
h) Desenvolver material promocional (apresentação, flyer) que possa ser entregue a possíveis clientes	Sempre que há um projecto relevante ou produto			
i) Envio de <i>flyers</i> e material promocional a potenciais interessados	Mensalmente			
j) Enviar <i>Press Releases</i> para a imprensa	Mensalmente			

Tabela 10 - Acompanhamento da execução do plano de Marketing

3.10 Actualização do plano

No geral, o plano deve ser revisto e actualizado a cada 12 meses. Ainda assim, de seguida identificam-se algumas secções do plano que devem ir sendo actualizadas com mais frequência.

Secção	Cadência de actualização
Análise do Contexto	
Análise Interna	
Caracterização da empresa	Junho 2013
Oferta Actual	Janeiro 2013 / Junho 2013
Análise do posicionamento da empresa	Janeiro 2013 / Junho 2013
Análise Externa	
Análise macro-ambiental PESTE	Junho 2013
Análise da Concorrência	Março 2013 / Outubro 2013
Análise de Mercado	Junho 2012
Análise SWOT	Janeiro 2013 / Março 2013 / Junho 2013 / Outubro 2013
Objectivos de Marketing	Janeiro 2013
Estratégia de Marketing	
Segmentação	Janeiro 2013
Posicionamento	Janeiro 2013
Marketing-Mix	
Produto	Janeiro 2013
Preço	Janeiro 2013
Distribuição	Janeiro 2013
Comunicação	Janeiro 2013
Planeamento de acções e Orçamento	Janeiro 2013
Factores críticos de sucesso e Plano de Contingência	Janeiro 2013
Controlo e análise de resultados	Mensalmente

Tabela 11 – Cadência da actualização das secções do plano de Marketing

4 Conclusões

A experiência profissional adquirida na Technologies SA ao longo do último ano e a pesquisa teórica efectuada durante esse período permitiram perceber que, apesar de o Marketing B2B e o Marketing B2C partilharem a fonte de conhecimentos teóricos onde se baseiam, é preciso dedicar uma atenção diferente a cada um destes dois tipos de Marketing.

Apesar de ser muitas vezes dada mais atenção ao Marketing B2C, o Marketing B2B possui especificidades muito particulares quanto à sua forma de actuação, sendo que do mercado B2B fazem parte produtores, revendedores e organizações. Desse conjunto de especificidades consta o facto de os mercados B2B terem uma unidade de tomada de decisão mais complexa que nos mercados B2C. O facto de os produtos B2B serem invariavelmente mais complexos e com mais detalhe técnico também sobressai como uma singularidade deste tipo de mercado. Acrescenta-se ainda o facto de haver um número mais reduzido de clientes mas com compras em grande escala, é dada maior importância às relações pessoais no mercado B2B, habitualmente os compradores B2B são compradores a longo prazo e, geograficamente, estão mais concentrados, a procura do mercado B2B é uma procura derivada, os mercados B2B têm um menor número de segmentos e as marcas têm menos potencial e menos efeitos no mercado B2B.

Dentro do âmbito do Marketing Mix, o mercado B2B assume que as variáveis Produto, Preço, Distribuição e Comunicação são definidas tendo em conta critérios muito próprios. Especificamente no que diz respeito ao Produto, tem-se em conta diferentes categorias de produto, sendo que a oferta dos fornecedores responde às necessidades e preferências dos clientes de forma mais alargada. Quanto ao Preço, esta é uma variável sempre presente na decisão de compra e define-se em função de características técnicas como a performance, o suporte ou parâmetros de nível financeiro como prazo e modalidades de pagamento. Há aqui uma maior noção do binómio performance/custo-justo. Relativamente à Distribuição, a força de vendas interna é crucial pois permite um maior desenvolvimento das relações pessoais e obtém informação relevante sobre a evolução dos mercados. Assim, a aposta numa força de vendas experiente e bem formada pode revelar-se decisiva no mercado empresarial. No que concerne à Comunicação, no mercado B2B esta não é uma comunicação de massas, é mais direccionada e personalizada com alvos específicos, tendo como objectivo informar, criar uma imagem global

favorável, obter um contacto personalizado e fidelizar o cliente. Neste caso comunica-se mais a componente técnica dos produtos recorrendo a orçamentos mais baixos.

Tendo em conta as diferenças evidentes entre os mercados B2B e B2C, sabe-se que nos dias que correm os mercados sofrem de um grande dinamismo e que esse dinamismo se faz sentir nas empresas, pelo que estas se vêem obrigadas a planear as suas acções e a antecipá-las de forma flexível e colaborativa, para assim reagir mais rapidamente às variações no mercado. Esse planeamento, fulcral para a sobrevivência saudável de uma empresa, materializa-se no Plano de Marketing.

Numa lógica estratégica do Plano de Marketing, é de salientar que planear exige pensar no passado, observar o presente e prever o que pode vir a acontecer no futuro. Esta pesquisa é essencial para a compreensão da evolução dos mercados e das expectativas dos consumidores, antecipando as suas necessidades. É uma estratégia que, seguindo um conjunto de acções, contribui para atingir objectivos propostos. Esta ferramenta de trabalho reúne as informações referentes à tomada de decisão das equipas da empresa, funcionando como um guia de acções a tomar. Apesar do detalhe do planeamento, o Plano de Marketing não se traduz na solução de todos os problemas que a empresa possa vir a enfrentar. Ainda assim é um apoio à decisão face a problemas indesejados no futuro, que fornece orientações para que a empresa tenha sucesso.

A estrutura típica de um plano de Marketing inicia-se com a análise, nomeadamente o diagnóstico externo e interno que culmina com a análise SWOT. A partir do diagnóstico fixam-se objectivos estratégicos, mensuráveis e coerentes com a estratégia geral, define-se o alvo, posicionamento e as variáveis do Marketing Mix (Produto, Preços, Distribuição e Comunicação). De seguida, definem-se acções a realizar de forma perceptível e detalhada, com orçamento e custos associados, estabelecendo também a forma de avaliação da execução do plano durante a sua vigência, permitindo o controlo eficaz e viabilizando alterações necessárias de adaptação a evoluções inesperadas ou divergentes.

Por muito que o cenário com que a empresa se depara se vá alterando de ano para ano, é fundamental estabelecer objectivos mensuráveis para que se possa avaliar o desempenho anual, tornar os objectivos cada vez mais realistas e assim atingir as metas de sucesso definidas. Ainda que exista um momento que se assuma a conclusão do plano, este nunca se encontra efectivamente fechado: as condições do mercado podem alterar-se; pode ser preciso fazer frente a uma crise económica mundial; ou pode ser necessário fazer face a alterações internas à empresa. O Plano de Marketing é um documento que se encontra em constante actualização,

sendo necessário fazer-se os ajustes no mesmo como forma de reacção à alteração das condições do mercado e da empresa.

É fundamental, na construção do Plano de Marketing e nas actividades inerentes ao mesmo, que exista um comprometimento não só de toda a equipa envolvida mas também dos restantes departamentos da empresa, com um foco especial na gestão de topo. Toda a empresa deve praticar os valores que a gestão de todo definiu na sua estratégia e, por isso, a atitude é fulcral na construção de um plano e na sua execução. É, assim, importante comunicar e convencer toda a organização da relevância das acções e estratégias definidas no plano de Marketing para que todos, num esforço conjunto e coordenado, consigam levar a cabo a dita estratégia e concretizá-la com o maior sucesso, conforme planeado.

Na concepção e implementação do Plano de Marketing é fundamental que se tenha sempre presente quão importante é a orientação para o mercado da organização, para que o plano permita implementar uma estratégia que sustente uma vantagem competitiva a longo prazo. Numa economia cada vez mais globalizada é preciso fazer frente à exigente concorrência que existe dentro e fora do país de forma a conseguir uma vantagem competitiva superior, o que exige que toda a organização abrace os valores da orientação para o mercado, dessa forma atingindo um patamar de sucesso.

No contexto da empresa, a realização deste trabalho revelou-se um marco de mudança. A Technologies SA teve, desde sempre, uma abordagem ao mercado muito reactiva e a estratégia era algo vaga.

No contexto da empresa, e tendo em conta as duas principais características de uma empresa orientada para o mercado (geração de inteligência e disseminação da mesma), apesar de a Technologies SA ser uma empresa relativamente pequena há um grande défice de orientação para o mercado uma vez que, apesar da vontade de ser orientada para o mercado, não há medidas efectivas que se traduzam nos valores da orientação para o mercado, isto é, a monitorização e pesquisa do mercado é muitas vezes descurada, não há uma antecipação do que o mercado deseja, poucas vezes existem discussões construtivas com clientes para analisar o que irão pretender no futuro, ou inquéritos informais. A geração de inteligência não é da exclusiva responsabilidade do departamento de Marketing e apesar de na Technologies SA se tentar implementar um método de geração de inteligência por parte do departamento técnico, essa tarefa tem-se vindo a revelar infrutífera. Relativamente à disseminação da inteligência deve ser feita não só a partir do departamento de Marketing, e que está efectivamente a ocorrer, mas também no sentido inverso, isto é, a disseminação deve ser feita também no sentido inverso de

maneira a que a informação chegue ao departamento de Marketing a partir de outros departamentos e é aí que está uma das maiores falhas da Technologies SA no que diz respeito à orientação para o mercado.

Ainda no âmbito da orientação para o mercado, os conflitos existentes entre departamentos foram sempre irrisórios, apenas alguns pequenos episódios que inibiram a comunicação entre os mesmos, mas que facilmente se resolveram e, como tal, não foram um factor crítico na implementação da orientação para o mercado, pois na maior parte do tempo os vários departamentos mantinham a comunicação, ainda que insuficiente. Um dos problemas encontrados na efectivação do conceito de orientação para o mercado prende-se com a geração e aceitação de ideias. Apesar das muitas ideias que foram geradas e divulgadas entre os colaboradores da empresa, independentemente do departamento, dificilmente foram analisadas e aceites pela gestão de topo para uma possível implementação das mesmas. A certa altura os colaboradores acharam que as suas ideias estavam a ser desvalorizadas, não estavam a obter qualquer *feedback*, e a partilha de ideias acabou por cair no esquecimento, pois a importância que lhes era atribuída por parte da gestão de topo era claramente insuficiente. Além disso, mesmo que uma ideia ou sugestão passasse à implementação, nunca houve qualquer reconhecimento, apreciação ou incentivo para continuar a proliferação de ideias e sugestões, o que se traduziu numa insatisfação por parte dos colaboradores.

A partir do momento em que a facturação da empresa estagnou (tendo até diminuído um pouco) tomou-se consciência da necessidade do planeamento e deu-se início à actividade. Toda a equipa se mostrou disponível e receptiva para colaborar com o que lhes fosse solicitado, a contribuir para o sucesso e implementação do plano, no entanto, houve alguma relutância em encarar este planeamento como fulcral para a empresa, relutância essa que se evidenciou na atitude de alguns elementos da equipa que persistiam em fazer as tarefas da mesma forma de sempre, sem planeamento, de forma reactiva, sem se aperceberem que agindo da mesma forma iriam obter os mesmos resultados, ou seja, a facturação continuaria estagnada. Em termos de dificuldades, além do esforço em inculcar o espírito de planeamento em pessoas que estão habituadas a reagir desde sempre, uma das maiores dificuldades prendeu-se com a pesquisa e identificação da concorrência num âmbito mais global e na identificação do seu Marketing mix. É do conhecimento comum que cada vez mais o mercado em que actuam as empresas, especialmente as tecnológicas, é global e essa globalidade dificulta a identificação de concorrentes de forma mais exaustiva pois os dados disponíveis sobre empresas privadas são escassos, especialmente no que diz respeito a preços praticados.

Outra circunstância crítica aconteceu aquando da pesquisa de dados de mercado. É um facto que há grandes empresas que se dedicam a realizar estudos, mas o preço a pagar por um bom estudo é excessivo para uma pequena empresa. Dessa forma, essa adversidade foi ultrapassada com um conjunto bastante vasto de estudos mais simples realizados por entidades credíveis que resumiram estudos completos e caros em documentos mais pequenos e acessíveis a que uma pequena empresa pode recorrer para analisar as tendências do mercado e ajudar na decisão da definição da estratégia. Este tipo de informação foi de grande utilidade aquando da análise PESTE para analisar aspectos externos tais como factores político-legais, contexto económico, sociocultural, tecnológico e ecológico. Foi ainda útil para perceber quais as tendências do mercado em que a empresa se move e quais as perspectivas de crescimento dos mesmos.

A análise interna foi um processo que se completou de forma simples e rápida pois, sendo a Technologies SA uma empresa relativamente pequena, praticamente toda a informação está disponível para os colaboradores. Os dados mais sensíveis, como é o caso da facturação, não estão imediatamente disponíveis para qualquer colaborador ver mas rapidamente foram fornecidos pois um dos objectivos do plano passava, naturalmente, pela facturação.

Além da definição de objectivos que se revelou demorada, uma vez que teria de ser definida em conjunto com a gestão de topo cuja disponibilidade é sempre muito reduzida, houve ainda dificuldade na definição do plano de acções uma vez que, logo à partida, o orçamento seria bastante reduzido, pelo que determinadas acções que seriam mais dispendiosas tiveram de ser deixadas de parte.

No final, o trabalho desenvolvido permitiu à Technologies SA definir uma estratégia clara e objectiva, traçar um plano e delinear diante de si um caminho a seguir. Perante o plano de acções definido neste Plano de Marketing, a empresa considerou todas as acções vantajosas na medida em que pretendem dar corpo a uma estratégia até agora inexistente e, como tal, planeiam executá-las todas, cada uma no seu devido calendário. Desta experiência no mundo real do trabalho e em jeito de noções a reter para o futuro, é importante realçar que nem sempre é fácil mudar as mentalidades das pessoas quando estão habituadas a trabalhar de certa maneira, mesmo que a mudança seja vantajosa porque irá sempre existir alguma resistência à mudança, a inércia é um problema que afecta as pessoas que desempenham uma tarefa da mesma maneira há demasiado tempo, ainda assim é importante não desistir de demonstrar que a mudança trará vantagens e os resultados serão visíveis a médio prazo.

Este trabalho permitiu definir uma estratégia coerente materializada no Plano de Marketing da Technologies SA, adequando a estratégia a uma empresa B2B, tendo sempre em conta as

características deste tipo de empresa. Poder fazer parte deste processo numa empresa em fase de mudança de estratégia como a Technologies SA, que enfrenta problemas típicos de uma pequena empresa B2B, foi bastante enriquecedor profissionalmente. A base teórica que foi adquirida ao longo de toda a pesquisa foi uma excelente ferramenta na ajuda à resolução das dificuldades que foram surgindo ao longo deste período na Technologies SA. A capacidade de reacção à mudança e a maior independência na execução das tarefas de Marketing resultaram precisamente do contacto com a realidade prática num ambiente empresarial.

No decorrer da pesquisa e do trabalho em si houve noção que, frequentemente, o Marketing B2B é pouco debatido em detrimento do Marketing B2C, inferindo daqui a necessidade de dar mais ênfase ao Marketing B2B de modo a que os profissionais do Marketing que trabalham essencialmente esta área possam dispor de mais bases teóricas, mais discussões e mais informação sobre as melhores práticas e casos de estudo. Hutt & Speh (2010, p.4) escreveram mesmo que “Business markets serve the largest market of all; the dollar volume of transactions in the industrial or business market significantly exceeds that of the ultimate consumer market.” Com a quantidade de interações que estão constantemente a ocorrer no mercado B2B é imperativo que se lhe dedique a devida atenção.

É um facto que as dificuldades existem em qualquer que seja a tarefa a que nos propomos cumprir. Ainda assim, as adversidades não podem, de modo algum, prevalecer sobre a determinação de construir, planear e implementar uma estratégia de sucesso. Uma empresa que queira efectivamente implementar uma estratégia bem planeada rumo ao sucesso não pode esquecer que a estratégia tem de ser não só bem fundamentada como é preciso que haja uma vontade de implementar por parte da gestão de topo, é a gestão de topo que tem as rédeas da mudança e só com o seu apoio a estratégia poderá ser implementada com sucesso. A gestão de topo precisa de implementar um conjunto de medidas que levem a que a sua estratégia de sucesso seja implementada, nomeadamente é preciso promover a comunicação entre os vários departamentos com eventos informais com temáticas de desporto e lazer que promovam a interação, reuniões com cadência regular de modo a dar a conhecer a todos as tarefas relevantes a levar a cabo em cada departamento, almoços interdepartamentais para promover o convívio e o estreitamento de laços, dar a conhecer a todos os colaboradores qual a estratégia delineada e assim promover o comprometimento dos colaboradores e até mesmo fazer intercâmbio de colaboradores entre departamentos. No que diz respeito ao mercado, é preciso promover reuniões frequentes, conversas informais e até eventos de troca de ideias com clientes ou possíveis clientes para que se possa estudar as futuras necessidades do mercado, é preciso atentar

nas acções não só do mercado mas também da concorrência de modo a que se possa sempre prever o que daí advém.

5 Bibliografia

- Achimugu, P., Oluwagbemi, O., Oluwaranti, A., & Afolabi, B. (2009). Adoption of Information & Communication Technologies in Developing Countries:. *Journal of Information Technology Impact*, 9, 37-46.
- Allen, T. (31 de Maio de 2011). *Eurostat - euro indicators*. Obtido em 20 de Junho de 2011, de Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31052011-BP/EN/3-31052011-BP-EN.PDF
- Almeida, A. R., Andrade, J., & Farina, M. C. (Maio/Agosto de 2010). Conhecimento de Marketing: a Disseminação Junto aos Profissionais e a Contribuição da Academia. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, pp. 1-20.
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Banco Mundial. (13 de Janeiro de 2011). *Crescimento da economia global irá desacelerar este ano*. Obtido em 28 de Março de 2011, de Diário Económico: http://economico.sapo.pt/noticias/crescimento-da-economia-global-ira-desacelerar-este-ano_108685.html
- Barreto, C. (19 de Janeiro de 2011). *Diário Económico*. Obtido em 28 de Março de 2011, de Economia da zona euro deverá crescer 1,5% em 2011: http://economico.sapo.pt/noticias/economia-da-zona-euro-devera-crescer-15-em-2011_109097.html
- Barrios, S. M. (2008). *Mapping the ICT in EU Regions: Location, Employment, Factors of Attractiveness and Economic Impact*. Official Publications of the European Communities.
- BLUE BELL, P. (5 de Janeiro de 2011). *UNISYS*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de From Disruptive to Productive: Unisys Predicts 2011 to be Year of Practical Application of Cutting-Edge Technologies: <http://www.unisys.com/unisys/news/detail.jsp?id=1120000970008310070>

- Bogue, R. L. (25 de Abril de 2005). *TechRepublic*. Obtido em 11 de Março de 2011, de Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan: <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/5683094>
- Borja-Santos, R. (08 de Outubro de 2010). *Previsão para 2011 indica que mercado farmacêutico global vai crescer ainda mais*. Obtido em 28 de Dezembro de 2010, de Público: http://www.publico.pt/Economia/previsao-para-2011-indica-que-mercado-farmaceutico-global-vai-crescer-ainda-mais_1460120
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing*. Financial Times Press.
- Brito, C. M., & Ramos, C. (1999). *O Marketing Business-to-Business*. Obtido em 20 de 03 de 2011, de Sociedade Portuguesa da Inovação: http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_actual.htm
- Cavalcanti, V. (14 de Setembro de 2010). *itweb*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de Tendências estratégicas em tecnologia para 2011: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=71786>
- computerworld. (23 de Dezembro de 2010). *Redes sociais: chave para o êxito das empresas em 2011*. Obtido em 15 de Janeiro de 2011, de computerworld.com.pt: <http://www.computerworld.com.pt/2010/12/23/redes-sociais-chave-para-o-exito-das-empresas-em-2011/>
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, pp. 407-438.
- Convergência Digital. (4 de Fevereiro de 2010). *Convergência Digital*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de Conheça as principais tendências para TIC até 2015: <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infol=21675&sid=5>
- Costa, H. (25 de Dezembro de 2010). *EnGenium 2.0*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de Mudanças no Mundo em 2010? Previsões para 2011? Ciência, Tecnologia, Economia, ...: <http://engenium.net/2010/12/o-que-mudou-no-mundo-em-2010-ciencia-tecnologia-economia/>
- Deloitte Consulting LLC. (2011). *Tech Trends 2011 – The natural convergence of business and IT*.

- Deretti, S. (Nov. de 2005). O Marketing Orientado pelo Mercado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4, n.2.
- Diário Económico. (Julho de 2012). *Dívida pública portuguesa atingiu 111,7% do PIB no trimestre*. Obtido em Setembro de 2012, de Diário Económico: http://economico.sapo.pt/noticias/divida-publica-portuguesa-atingiu-1117-do-pib-no-trimestre_148884.html
- Diário Económico. (Setembro de 2012). *OCDE: Economia global vai abrandar*. Obtido em Setembro de 2012, de Diário Económico: http://economico.sapo.pt/noticias/ocde-economia-global-vai-abrandar_151716.html
- Eid, R., Trueman, M., & Ahmed, A. M. (2002). A cross-industry review of B2B critical success factors. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, pp. 110-123.
- Ernst & Young. (2011). *Tracking global Trends*.
- Fill, C., & Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Prentice Hall.
- Friedewald, M., Kimpeler, S., Hawkins, R., Poel, M., Lengrand, L., & Chatric, I. (2004). *Benchmarking national and regional policies in support of the competitiveness of the ICT sector in the EU*.
- Frost & Sullivan. (1 de Julho de 2010). European Remote Patient Monitoring Market.
- Global Industry Analysts, Inc. . (11 de Agosto de 2010). *PRWeb*. Obtido em 11 de Julho de 2011, de *PRWeb*: <http://www.prweb.com/releases/enterprise/mobility/prweb4370204.htm>
- Goi, C. L. (Maio de 2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1, pp. 2-15.
- Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), pp. 337-350.
- Hagemann, R. P., & Nicoletti, G. (s.d.). *POPULATION AGEING: ECONOMIC EFFECTS AND SOME POLICY IMPLICATIONS FOR FINANCING PUBLIC PENSIONS*.
- Harrison, M., Hague, P., & Hague, N. (2005). *Why is Business-to-Business Marketing Special?* Manchester: B2B International.

- Hutt, M., & Speh, T. W. (2010). *Business marketing management: B2B* (10ª ed.). Mason: Cengage Learning.
- IAPMEI. (1 de Fevereiro de 2007). *Fazer um plano de marketing*. Obtido em 17 de Julho de 2011, de IAPMEI: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343>
- IDC Analyze the Future. (09 de Março de 2011). *Notícias*. Obtido em 15 de Março de 2011, de IDC Portugal: http://www.idc.pt/press/pr_2011-03-09.jsp
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Anuário Estatístico de Portugal 2009*. Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Anuário Estatístico de Portugal 2009*. Lisboa.
- Kassel, A. (Junho de 1999). How to Write a Marketing Plan. *Marketing Library Services*.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (Abril de 1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI* (Third edition ed.). Editorial Presença.
- Kovbasyuk, K. (2010). *Managing business-to-business marketing return-on-investment in the global IT industry and its key success triggers*.
- KPMG International. (2008). *Global Infrastructure: Trend Monitor*.
- Kurtz, D. L. (2008). *Contemporary Marketing* (13 ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Lafortune, G., & Balestat, G. (30 de Março de 2007). *Trends in Severe Disability Among Elderly People*. Obtido em 09 de Junho de 2011, de <http://www.oecd.org/dataoecd/13/8/38343783.pdf>
- Landim, W. (16 de Dezembro de 2010). *baixaki*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de Intel divulga previsões e tendências para 2011: <http://www.baixaki.com.br/tecnologia/7115-intel-divulga-previsoes-e-tendencias-para-2011.htm>
- Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. (2001). Interactions, Relationships and Networks - Past, Present and Future.
- Lemos, V. (17 de Janeiro de 2011). *Economia*. Obtido em 16 de Março de 2011, de Diário Económico: http://economico.sapo.pt/noticias/desemprego-ficara-acima-do-previsto-em-2010-diz-governo_108870.html
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Dom Quixote.

- McKinsey & Company. (2010). *The smart grid opportunity for solution providers*.
- metaAnálise. (6 de Janeiro de 2011). *Tendências da TI em 2011*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2011, de metaAnálise: http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=4352:tendencias-da-ti-em-2011&catid=5:analise-setorial&Itemid=356
- MobileMarketingWatch. (29 de Março de 2011). *IDC Estimates 50% Growth in Worldwide Smartphone Market in 2011*. Obtido em 11 de Julho de 2011, de MobileMarketingWatch: <http://www.mobilemarketingwatch.com/idc-estimates-50-growth-in-worldwide-smartphone-market-in-2011-14227/>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (2ª ed.). Dom Quixote.
- OCDE. (2005). *OECD INTERNATIONAL FUTURE PROGRAMMES*.
- OCDE. (2008). *Infrastructure to 2030*.
- OCDE. (2009). *The impact of the crisis on ICT and ICT-related employment*.
- OECD. (2010). *Health at a Glance: Europe 2010*.
- OECD. (13 de Julho de 2011). *OECD.StatExtracts*. (OECD) Obtido em 13 de Julho de 2011, de OECD.StatExtracts: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=26646>
- OECD. (2011). *Society at a Glance 2011 - OECD Social Indicators*.
- Padrão, I. (Setembro de 2012). *BCE mais pessimista sobre evolução da economia europeia, admite recessão em 2013*. Obtido em Setembro de 2012, de JN Economia: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2755812
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to One B2B*. Oxford: Capstone.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (Jul./Set, de 2004). Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *RAE publicações*, 44 N.3, pp. 76-78.
- Pordata. (2010). *Pordata*. Obtido em 13 de Julho de 2011, de Pordata: http://www.pordata.pt/azap_runtime/?n=57&ModeId=3
- Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Pragnell, M., Spence, L., & Moore, R. (2000). *The market potential for Smart Homes*. Joseph Rowntree Foundation.

- Reed, G., Story, V., & Saker, J. (2004). Business-to-business marketing - What is important to the practitioner? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 501-510.
- Reed, G., Story, V., & Saker, J. (s.d.). *Marketing Theory in Business-to-Business Organizations?* Loughborough University Business School.
- Rosenbloom, B., & Larsen, T. (2003). Communication in international business-to-business marketing channels. Does culture matter? *Industrial Marketing Management*, 32, 309-315.
- Saúde UE. (08 de Março de 2011). *Comissão Europeia - Saúde-UE*. Obtido em 20 de Junho de 2011, de http://ec.europa.eu/health-eu/my_health/elderly/index_pt.htm
- Scout, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing & PR* (Second ed.). New Jersey: Wiley.
- Sharma, A., Krishnan, R., & Grewal, D. (May de 2001). Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(4), pp. 391-402.
- Silva, F. F. (09 de Fevereiro de 2011). *Diário Económico*. Obtido em 29 de Março de 2011, de O milagre das exportações: http://economico.sapo.pt/noticias/o-milagre-das-exportacoes_110719.html
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58 n.1, pp. 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and Marketing-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1001-1006.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Mitchel, V., & Barnes, B. (2009). Chapter 5: Business-to-Business Marketing. In M. R. Solomon, G. W. Marshall, E. W. Stuart, V. Mitchel, & B. Barnes, *Marketing: Real People, Real Choices* (pp. 184-211). Prentice Hall.
- Stevens, B., & Schieb, P.-A. (Outubro de 2007). *Infrastructure: Mind the gap*. Obtido em 28 de Junho de 2011, de OECD Observer: http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/2411/Infrastructure:_Mind_the_gap.html
- The World Bank. (2011). *Information and communication technology expenditure (% of GDP)*. Obtido em 25 de Março de 2011, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/IE.ICT.TOTL.GD.ZS>

- The World Bank. (s.d.). *Science & Technology*. Obtido em 27 de 03 de 2011, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/topic/science-and-technology>
- THONNET, M. (Fevereiro de 2011). *What the European interoperability roadmap could bring to the health*. Obtido em 28 de Junho de 2011, de OECD: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/17/47039222.pdf>
- Turlea, G., Nepelski, D., Prato, G., Lindmark, S., Panizza, A., Picci, L., et al. (2010). *The 2010 report on R&D in ICT in the European Union*. Publications Office of the European Union.
- Urdan, A. T., & Rocha, A. (Abr./Jun. de 2006). Orientação para o Mercado: Origens, Avanços e Perspectivas. *RAE publicações*, 46 N.2, pp. 55-60.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (Third ed.). London: Kogan Page.
- Wilkinson, I. F. (2006). The evolution of an evolutionary perspective on B2B business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 458-465.
- Wind, Y., & Cardozo, R. (1974). Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, pp. 153-166.
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4).
- Yanamandram, V. K., & White, L. (2006). Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative Study. *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 158-192.