



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O plano de marketing com ênfase no plano de comunicação digital da Cleverti**

Fernanda Blaya

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,

ISCTE Business School,

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2022





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O plano de marketing com ênfase no plano de comunicação digital da Cleverti**

Fernanda Blaya

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,

ISCTE Business School,

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro, 2022

*“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.*

*(Simone de Beauvoir)*

## AGRADECIMENTOS

Ao iniciar este mestrado sabia que seria uma extenuante jornada, repleta de inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitas adversidades pelo caminho, o que mais me surpreendeu foi o facto de que pensei estar sozinha nesse projeto. Mas estava enganada. Obtive auxílio de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada. Assim, trilhar este caminho só foi possível com o apoio, a energia e a força dessas pessoas, a quem dedico especialmente este projeto de vida. Especialmente ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Santos, que sempre acreditou em mim. Agradeço a orientação exemplar marcada por um elevado e rigoroso nível científico, um interesse permanente e abundante, uma visão crítica e oportuna, um empenho insuperável e saudavelmente exigente, os quais contribuíram para enriquecer, com grande dedicação, passo por passo, todas as etapas implícitas ao trabalho realizado.

À empresa Cleverti e em particular ao CEO Carlos Coutinho Silva e ao colaborador Mário Martins, pela oportunidade de entrar no mundo do setor de tecnologias, o que me permitiu o contacto com conceitos fundamentais desta área, para além de um conhecimento rico e aprofundado das áreas do marketing e da comunicação, essencial para a realização deste trabalho. Não poderia terminar esse parágrafo sem antes agradecer o colega do curso de mestrado Luís Monteiro com quem tenho vindo a partilhar ideias e conhecimentos, e que me pôs em contacto com a empresa para que eu pudesse realizar o trabalho, obrigada por sempre se mostrar disponível.

Ao tio Mário Jorge pelos conhecimentos e competências que me transmitiu ao longo deste percurso académico, que culminaram na elaboração desta tese.

À minha família e amigos todos em especial, que sempre me deram apoio incondicional e demonstraram interesse pelo meu trabalho. Foram eles que sempre me ouviram com paciência, nos momentos de desânimo e de alento. Em especial além de agradecer quero aqui dedicar a concretização desse sonho a minha avó Mariazinha de quem tive a honra receber a bênção pelo ingresso no curso, mas que infelizmente, já não está presente neste plano, ainda que certamente continua a me abençoar no plano espiritual.

A todos, o meu sincero Obrigado!

Fernanda Blaya



## **RESUMO**

O projeto visa propor um plano de marketing com ênfase no plano de comunicação digital para a Cleverti, para o ano 2023, que compreende um programa para consolidação do mercado já conquistado em anos anteriores e melhorar o atendimento prestado a clientes através da utilização de um conjunto de programas desenvolvidos pela própria empresa, sob a designação genérica de Cleverti/Care.

Os principais objetivos do projeto consistem em incrementar uma maior visibilidade junto dos potenciais clientes e impulsionar as suas vendas, permitindo à empresa reforçar o seu posicionamento enquanto empresa tecnológica de referência em Portugal e impulsionadora da transformação digital em diversos setores de atividade.

Foi efetuada uma pesquisa da literatura sobre os temas abordados e identificada uma metodologia que trata da recolha, ordenamento, análise e combinação de dados relacionados.

Levando em linha de conta a análise situacional e tendo em consideração o trabalho desenvolvido pela empresa em anos anteriores e os objetivos fixados para 2023 foi delineada uma estratégia de marketing e respetivo plano operacional para 2023 que incluiu a variável comunicação do marketing-mix.

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços, Marketing B2B, Plano de Marketing, Empresas IT, Comunicação e Publicidade.

**Classificação JEL:** M31, M37.





## **ABSTRACT**

The project aims to propose a marketing plan with emphasis on the communication plan that foresees the means of digital communication for Cleverti, for the year 2023, which includes a program to consolidate the market already conquered in previous years and improve the service provided to its customers, through the use of Cleverti/Care programs developed by the company itself.

The main objectives of the project are to increase greater visibility among potential customers and boost their sales, allowing the company to strengthen its positioning as a leading technological company in Portugal and driving digital transformation in various sectors of activity.

A literature search was carried out on the topics covered and a methodology was identified that deals with the collection, ordering, analysis and combination of related data. Taking into account the situational analysis and, taking into account the work developed by the company in previous years and the objectives set for 2023, a marketing strategy and respective operational plan for 2023 was outlined, which included the marketing-mix communication variable.

**Keywords:** Services Marketing, Business to Business Marketing, Marketing Plan, IT Companies, Communication and Advertising.

**JEL Classification:** M31, M37.



# ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS USADAS NO TRABALHO</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1 MARKETING.....	5
2.1.1 <i>Marketing de Serviços</i> .....	5
2.1.2 <i>Plano de Marketing</i> .....	5
2.1.3 <i>Marketing Business to Business</i> .....	6
2.2 ANÁLISE SITUACIONAL .....	7
2.2.1 <i>Análise Externa</i> .....	7
2.2.2 <i>Análise Interna</i> .....	7
2.2.3 <i>Análise Competitiva</i> .....	7
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO MERCADO .....	8
2.3.1 <i>Vantagem Competitiva</i> .....	8
2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	9
2.4.1 <i>Objetivos</i> .....	9
2.4.2 <i>Segmentação</i> .....	9
2.4.3 <i>Targeting</i> .....	10
2.4.4 <i>Posicionamento</i> .....	10
2.5 MARKETING MIX.....	10
2.5.1 <i>Produto</i> .....	11
2.5.2 <i>Preço</i> .....	11
2.5.3 <i>Comunicação</i> .....	12
2.5.4 <i>Distribuição</i> .....	13
2.5.5 <i>Pessoas</i> .....	14
2.5.6 <i>Processos</i> .....	14
2.5.7 <i>Evidências Físicas</i> .....	14
2.6 MARKETING PARA AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (MARTECH).....	15
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
<b>4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>19</b>
4.1 ANÁLISE SITUACIONAL .....	19
4.1.1 <i>Análise externa Pestal</i> .....	19
4.2 MERCADO .....	25

4.2.1	Concorrência.....	27
4.2.2	Clientes.....	27
4.3	ANÁLISE INTERNA.....	28
4.3.1	Caracterização da empresa.....	28
4.3.2	Missão.....	29
4.3.3	Visão.....	29
4.3.4	Valores.....	29
4.4	ANÁLISE COMPETITIVA.....	30
4.4.1	Análise SWOT da Empresa e as tendências da sua envolvente externa.....	30
4.4.2	Análise SWOT Dinâmica (TOWS).....	31
4.4.3	Fatores Críticos de Sucesso da Empresa.....	31
4.4.4	Vantagem Competitiva.....	32
4.5	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	32
4.5.1	Segmentação.....	32
4.5.2	Seleção do Público-alvo.....	33
4.5.3	Posicionamento.....	33
4.6	OBJETIVOS DE MARKETING.....	33
4.7	MARKETING MIX.....	34
4.7.1	Produto.....	34
4.7.2	Preço.....	35
4.7.3	Comunicação (Promoção).....	35
4.7.4	Distribuição (Pontos de Venda).....	36
4.7.5	Pessoas.....	36
4.7.6	Processos.....	37
4.7.7	Evidências Físicas (Physical Evidences).....	39
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>41</b>
5.1	PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	41
5.2	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	41
5.2.1	Marketing Digital.....	41
5.3	CUSTOS.....	45
5.4	CRONOGRAMA DETALHADO.....	46
5.5	QUADRO RESUMO DE OBJETIVOS.....	46
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>NETGRAFIA.....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 4.1</b> – Análise SWOT.....	30
<b>Quadro 4.2</b> – Análise SWOT Dinâmica (TOWS) .....	31
<b>Quadro 4.3</b> – SERVIÇOS / PRODUTOS.....	35
<b>Quadro 4.4</b> – CLEVERTI CARE // ENVOLVER E RETER .....	37
<b>Quadro 4.5</b> – CLEVERTI CARE // PASSOS .....	38
<b>Quadro 4.6</b> – CLEVERTI CARE // VALIDAÇÃO DO PERFIL INTERNO.....	38
<b>Quadro 4.7</b> – CLEVERTI CARE // ALTERAÇÕES E EVENTOS .....	39
<b>Quadro 4.8</b> – CLEVERTI CARE // VALIDAÇÃO DO PERFIL DO CLIENTE.....	39
<b>Quadro 5.1</b> – Gestão de redes sociais preços.....	45
<b>Quadro 5.2</b> – Cronograma detalhado para 2023 .....	46
<b>Quadro 5.3</b> – Resumo de objetivos.....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS USADAS NO TRABALHO**

B2B – business to business

B2C – business to customer

BCE – Banco Central Europeu

BEI – Banco Europeu de Investimento

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

GFN – “Global Footprint Network”

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – “Key Process Indicator”

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SMN – Salário Mínimo Nacional

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

# 1 INTRODUÇÃO

O setor das Tecnologias de Informação teve um crescimento acelerado a nível mundial, nos últimos anos, a que não foi estranha a existência da pandemia Covid-19 (2019/20) que as consequentes políticas ligadas ao setor da saúde e as restrições adotadas face à possibilidade de contaminação (confinamentos mais ou menos prolongados) deram ao “mundo online” uma projeção excepcional com a explosão de atividade no teletrabalho, no ensino à distância, em teleconferências e reuniões de empresa, compras “on line”, a que as pessoas aderiram como superação da ausência dos locais de trabalho, das escolas e universidades, encontros de amigos e famílias, deslocações a compras, entre outros.

Portugal seguiu esta tendência. Em 2020, 24% das empresas aumentaram o investimento feito em tecnologias de informação e comunicação (TIC) e em 2021, 62% das empresas já têm um site muito completo, constituindo o aumento mais expressivo desde há 5 anos (Jornal de Negócios - Premium, de 22/11/2021).

Em consequência, as empresas do setor da tecnologia foram as que mais cresceram em valor de mercado mundial, principal conclusão da segunda edição do Technology Report., relatório global da Bain & Company, empresa de consultoria que analisa o impacto da tecnologia nos negócios e na sociedade. O estudo mostra que, entre 2016 e 2020, o setor de tecnologia dominou o ranking das empresas que mais evoluíram em valor de mercado – com a Apple, a Microsoft e a Alphabet a liderarem - seguindo-se no setor do consumo, a americana Amazon e a chinesa Alibaba a dominarem a lista.

Em Portugal assistimos ao crescimento exponencial do Outsourcing de TI. O país está a tornar-se um destino competitivo para a criação de centros de competência TI, a nível internacional nos mais variados setores (João Santos, Executive Director Growin, em entrevista à revista Comunica de 4 de junho de 2021).

Além da posição estratégica, segurança e contexto social, Portugal é também reconhecido pela qualidade e profissionalismo dos seus recursos humanos. Atualmente, conseguimos identificar três dimensões de Outsourcing TI: offshore, onshore e nearshore com distinções relacionadas com localização e fuso horário do parceiro tecnológico escolhido e as possíveis diferenças culturais e regionais.

Na mesma linha, o Governo português apresentou em Bruxelas, em abril de 2021, um plano PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) contendo 2.9 mil milhões de euros para apoiar a transformação digital do país, distribuídos pelos setores público e privado, fazendo da “transformação digital” um dos principais desígnios nacionais.

É possível ver a força que o “mundo online” e as tecnologias da informação têm nos dias de hoje verificando-se um crescimento exponencial do número de plataformas “e-commerce” bem como um aumento da procura por soluções “high-tech” que utilizam inteligência artificial para processar e analisar informação, de forma a aumentar e estimular a competitividade no mercado europeu e a experiência do consumidor final.

A Associação da Economia Digital (ACEPI, 2020), prevê que o valor do comércio eletrónico B2C e B2B, em Portugal, sofra alterações profundas ao longo dos próximos anos com estimativa de que a percentagem da população portuguesa utilizando a Internet ultrapasse os 90%, convergindo com a média europeia até 2025.

Estas questões acabam por induzir e provocar alterações no comportamento dos consumidores portugueses que passam a ser cada vez mais digitais. Com o e-commerce a alavancar o crescimento e a internacionalização das empresas portuguesas, prevê-se que os investimentos diretos em transformação digital vão acelerar para um crescimento anual médio de 16,5%, no período de 2022 a 2025, no entanto, tendo em conta apenas as profissões TIC atualmente existentes, a consultora IDC Portugal, pela voz do seu Diretor Executivo Gabriel Coimbra, prevê que até 2025, 90% das organizações terão escassez de recursos de TIC, conforme assinala o relatório da mesma consultora divulgado durante o evento Futurscape 2022 de 24/2.

Com base na exposição acima, o presente trabalho visa estudar e desenvolver um plano de marketing com ênfase no plano de comunicação digital aplicado à Cleverti, empresa portuguesa de TI que fornece desenvolvimentos de software, nearshore e QA & Testing desde 2010.

Em 2018, alterações importantes na empresa fizeram-se sentir em toda a estrutura da Cleverti, com queda acentuada em projetos e na faturação, com perdas a nível financeiro, técnico e cultural de consequências igualmente difíceis. Daqui resultou uma “refundação” da Cleverti em 2018 que funcionou como “ANO ZERO” da empresa.

A Cleverti definiu, em 2019, como missão: “Ajudar os nossos clientes a melhorar os seus processos de negócio e criar vantagens competitivas, prestando-lhes serviços de elevado valor acrescentado que cobrem todo o ciclo de vida do software”. Possuindo amplo portfólio de serviços em desenvolvimento de software, controlo de qualidade e testes, soluções em nuvem e soluções incorporadas em “out systems”, a Clevert está presente em 14 países, sendo doze na Europa Ocidental (Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Luxemburgo, Países Baixos, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça). Em Portugal, a Cleverti tem presença reduzida, representando menos de 10% da sua atividade global.



O biénio 2019/20 ficou marcado, como atrás se assinalou, pela pandemia global com consequências para as empresas em geral, com forte investimento das empresas na transformação digital dos seus negócios e na alteração nas metodologias de trabalho, as quais geraram necessidades novas. A reformulação estratégica do Plano de Marketing da empresa, tem como objetivo a manutenção da qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos seus clientes e parceiros.

O estudo da área de Marketing deste projeto foi definido com base nos seguintes recursos: análise e descrição da situação atual da empresa; análise de oportunidades e ameaças do setor da tecnologia; objetivos e estratégia de marketing a desenvolver com base na análise interna e externa da empresa e táticas de marketing-mix a implementar.

A exposição foi estruturada da seguinte forma para além da Introdução (já descrita); 2) Revisão de Literatura; 3) Metodologia; 4) Análise; 5) Plano de Implementação, e, por fim, 6) Conclusão.



## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 MARKETING**

Ao longo dos anos, o marketing assumiu um papel fundamental dentro das organizações, pois essa ferramenta de gestão auxilia no aumento da procura dependendo do mercado alvo em que a organização está inserida, oferecendo satisfação e um produto de qualidade aos seus clientes. Segundo Kotler (2000, p. 30), “marketing é um procedimento social pelo qual pessoas e classes adquirem o que desejam e precisam criando, oferecendo e trocando livremente produtos e serviços preciosos”.

Segundo Kotler & Armstrong (2021), a oferta e garantia de um produto de qualidade tem o propósito de manter os clientes existentes e aumentar a carteira de clientes, gerar relações de longo prazo que, ao mesmo tempo, sejam lucrativas, dentro do conceito de benefícios, não apenas para uma das partes, mas que faça o cliente sentir-se parte de parceria genuína, onde os seus ganhos sejam claramente percebidos. Sendo assim é uma ciência que está além da comercialização de bens de consumo, mas pode ser utilizada por consumidores e empresas, desde que satisfaça as necessidades de mercado.

#### **2.1.1 Marketing de Serviços**

Os serviços são o início de uma relação na qual o consumidor está envolvido por curto ou longo prazo; os serviços adquiriram uma função extremamente importante, segundo Kotler (2012), uma atividade ou operação em que uma parte fornece à outra um produto intangível indivisível, heterogêneo e perecível (Parasuraman, Zeithmal e Berry, 1985; Zeithmal, Parasuraman e Berry, 1985, 1990; Edgett, Parkinson, 1993; Lovelock, Wright, 2002 e Gilmore, 2003) cujas características, as empresas devem considerar ao formular as suas táticas de marketing. Os prestadores de serviços devem considerar o marketing interno, a motivação dos funcionários e o marketing sinérgico com a capacidade para desenvolver as aptidões necessárias à prestação do serviço.

#### **2.1.2 Plano de Marketing**

Com o planejamento, antecipam-se decisões, oposto do improvisado que é o ato de decidir, no imediato, em cima do acontecimento. O planejamento é parte intrínseca de uma boa gestão, de acordo com Lindon et al. (2013) a antecipação, a formalização e a conjugação das decisões constituem as características essenciais do planejamento. Para Richers (2000, p. 61) diz: as empresas precisam de programas de marketing que juntem indivíduos relacionados com os

objetivos tendo em vista projetos no futuro. Existem inúmeros Planos de Marketing, mas nenhuma opera sem o compromisso assumido pelos indivíduos que estejam envolvidos no seu cumprimento. Há vários estudos que concedem ao plano de marketing uma estrutura. Para Kotler & Armstrong (2021) as etapas são as seguintes: sumário executivo; situação atual do marketing; programas de ação; orçamento e controlo.

Para Lindon et al. (2013) o plano de marketing comporta, regra geral, quatro rubricas: definição dos objetivos; calendário das operações; orçamento detalhado e métodos de controlo.

Após a leitura de alguns estudos publicados, definiu-se a estrutura que será adotada neste projeto e que será objeto de estudo no âmbito do trabalho que tem início com a análise situacional, nomeadamente o diagnóstico externo e interno, seguido da análise estratégica e competitiva SWOT. Uma vez na posse dos dados estabelecem-se objetivos estratégicos, definindo segmento de mercado, target alvo, posicionamento e variáveis do marketing mix 7 P's seguido da implementação e controlo de forma a obtenção de resultados coerentes com os objetivos traçados.

### **2.1.3 Marketing Business to Business**

O marketing Business to Business é o modelo em que o consumidor final é uma empresa. Saliente-se como características deste tipo de acordo a enorme ligação entre consumidores de companhias privadas, instituições e governos, dispostos a conquistar bens e serviços que serão aplicados posteriormente, seja em acréscimo aos bens que fabricam para outras empresas, instituições e governos (Mendes, 2017 in Andersen, 2009: 32), característica fundamental das negociações já que as empresas envolvidas neste procedimento costumam ter motivações nem sempre claras e transparentes, possuindo uma alargada experiência, o que torna mais difícil a satisfação do que é oferecido, o que obriga o prestador a um serviço personalizado; o uso de ferramentas digitais torna-se essencial para a diferenciação e êxito organizacional das empresas (Dou & Chou, 2004).

O marketing Business to Business apresenta menores oscilações de preços e remunerações mais elevadas. Para Cruz, (2009) o aumento dos lucros é possível se o encarregado pela prestação do serviço tiver o cuidado de criar, preservar e administrar as ligações com os seus consumidores e diferenciar-se da concorrência.

## **2.2 ANÁLISE SITUACIONAL**

### **2.2.1 Análise Externa**

Na análise externa faz-se uso do modelo PESTAL onde são avaliados os componentes através do mapeamento dos fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (Lindon et al.,2013).

Para um plano de marketing mais aprofundado e credível é importante ainda perceber o que diz Kotler e Armstrong (1998), “o microambiente agrega todas as forças próximas à empresa que afetam a sua capacidade de servir os seus clientes”. Nesse âmbito Lindon et al. (2013) afirma ser importante analisar três envolventes: o mercado a nível da indústria, categoria e tipo de produtos; a concorrência direta e indireta dentro dos mesmos níveis de produtos e segmentos em geral e o comportamento dos clientes e distribuidores.

### **2.2.2 Análise Interna**

De acordo com Las Casas (2001) para realizar o planeamento, deve haver uma análise dos diversos recursos da empresa em relação aos principais concorrentes. A análise interna para Lindon et al. (2013) diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe, concedendo uma atenção especial à evolução da performance da empresa e aos obstáculos que limitam essa evolução, com o propósito de desenvolver competências adequadas.

### **2.2.3 Análise Competitiva**

A análise competitiva acrescenta valor às informações conseguidas na fase de diagnóstico, preparando as decisões operacionais e estratégicas, e uma síntese das análises interna e externa (Lindon et al.,2013), que servirão para delinear ações com o objetivo de manter a empresa competitiva no mercado, face à concorrência. Os principais modelos utilizados nesta análise são:

#### **2.2.3.1 As cinco forças de Porter**

O autor Michael Porter desenvolveu um modelo em 1979 – “Cinco forças de Porter” – que traça o enquadramento para a análise da competitividade e da atração de um mercado específico. Está relacionado com a polarização entre a intensidade das cinco forças competitivas e a atratividade, isto é, quanto menor for a intensidade das forças maior será a atratividade do investimento. Este modelo busca auxiliar e caracterizar o grau de competitividade de uma empresa através da ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça de novos concorrentes; poder negocial dos

fornecedores; poder negocial dos compradores; concorrência entre as empresas existentes (Lendrevie et al., 2015).

### **2.2.3.2 SWOT e SWOT dinâmica**

A análise SWOT é um modelo das análises externa e interna, em que se apresentam os principais aspetos que diferenciam a empresa das suas concorrentes, identificando os pontos fortes (Strengths) e os pontos fracos (Weaknesses) da empresa e identifica as perspectivas de evolução do mercado através das oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Deve identificar os “elementos-chave” para se poder estabelecer prioridades que servem para evidenciar os riscos e os problemas que houver para resolver (Lindon et al., 2013).

Por meio dessa análise potencializa-se o conhecimento e a organização das empresas através do reconhecimento das suas competências, o que vem a facilitar a elaboração de um plano estratégico eficiente cuja finalidade é manter e aumentar a satisfação dos clientes e estabelecer vantagens competitivas (Phade Ormrod et al., 2019).

SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para analisar ambientes internos e externos desde as décadas de 50 e 60, segundo Weihrich (1982), podendo unificar fatores internos que estão sob o controle e os fatores externos que estão fora do controle da organização, criando-se uma matriz de quatro combinações maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças) denominada SWOT dinâmica (ou TWOS) (Ghazinoory et al., 2011).

## **2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO MERCADO**

Os fatores críticos de sucesso são os componentes primordiais para que as empresas, organizações ou um negócio específico obtenham sucesso (Porter, 1980). É por meio desses fatores que se pretende delimitar e orientar o planeamento estratégico (McDonald & Wilson, 2011).

Para Wheleen & Hunger (2017), os fatores críticos de sucesso mudam de acordo com os negócios, setor de atuação de cada empresa e de facto são elementos que influenciam os resultados (performance) de cada organização.

### **2.3.1 Vantagem Competitiva**

Segundo Lindon et al. (2013) “vantagem competitiva pode ser definida como uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para a

concorrência, conduzindo a empresa a uma rentabilidade superior.” Nesse âmbito vantagem competitiva é a capacidade que a empresa tem de se diferenciar da concorrência e atingir a liderança de mercado para Porter (1980) essa diferenciação pode ocorrer através da vantagem pelo custo que se faz pela oferta do produto com um preço menor ou através da vantagem pela diferenciação que se faz pela oferta de um produto único e por isso diferenciado que o cliente se disponha a adquirir por um preço superior ao da concorrência.

## **2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA**

De acordo com Lindon et al. (2013) chama-se estratégia de marketing a combinação coerente de diferentes meios de ação com o propósito de atingir objetivos fixados num contexto concorrencial, e que deve ser seguida de planos de ação operacionais, detalhados, que sejam calendarizados, orçamentados, específicos e orientados para os resultados.

### **2.4.1 Objetivos**

A marcação de objetivos, que a empresa se propõe a atingir, é uma etapa fundamental na elaboração da estratégia (de preço, promoção, comunicação e distribuição (Westwood, 2006), sendo nesta fase que são igualmente definidos os objetivos de Marketing, partindo da segmentação, do “targeting” e do posicionamento que estudaremos a seguir.

Escolher antecipadamente os objetivos é de extrema importância pois permite à empresa garantir a coerência da estratégia com a política geral da empresa e faz com que todos os envolvidos estejam em consonância com os objetivos que visam, possibilitando também a construção de indicadores de performance e os respectivos critérios de avaliação (Lindon et al., 2013).

### **2.4.2 Segmentação**

Um segmento de mercado tem por base um grupo de clientes com necessidades semelhantes; assim a segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em setores bem definidos, selecionando o público-alvo no qual se decide investir (Kotler,2012). Para essa tomada de decisão torna-se necessário efetuar uma análise estratégica cuidadosa, pautada em algumas variáveis como critérios geográficos, demográficos, sociais e económicos; critérios de personalidade e de estilo de vida; critérios de comportamento face ao produto e critérios de atitudes psicológicas relativas aos produtos (Lindon et al.,2013).

Para se segmentar um mercado é natural que se faça a opção por um ou mais critérios de segmentação, pressupondo-se que sejam avaliadas e comparadas as características positivas e negativas, observando a pertinência, a mensurabilidade e o valor operativo (Lindon et al.,2013).

### **2.4.3 Targeting**

A empresa após identificar o segmento de mercado onde vai atuar, deve decidir quantos e quais os objetivos que deseja atingir. O objetivo tem de ser cada vez mais concreto e identificar mercado(s) alvo menor(es) e mais definido(s). Deve ter-se em conta que nem toda a segmentação é útil, mas para que possa sê-lo, deve certificar-se de que os critérios adotados são mensuráveis; acessíveis; operacionais (Kotler, 2012).

### **2.4.4 Posicionamento**

Para Kotler (2012), “Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ocupe um lugar diferenciado junto do público-alvo.”, de maneira a criar uma proposição de valor voltada para o cliente, que se tornará um fator determinante na aquisição do produto e/ou serviço oferecidos pela empresa.

Posicionamento é uma política pautada por decisões estratégicas credíveis, diferentes e atrativas, com a finalidade de serem perceptíveis pelo público-alvo (Lindon et al.,2013), e ainda de acordo com Lindon et al. (2013) para se atingir o objetivo esperado, o posicionamento deve estar situado no “triângulo de ouro”, instrumento que permite selecionar os atributos distintivos e que são a base do posicionamento. O “triângulo de ouro” permite responder às expectativas dos consumidores, o posicionamento dos concorrentes e os trunfos potenciais do produto.

## **2.5 MARKETING MIX**

Na definição de marketing mix, Kotler (2012) salienta que este modelo prevê não só as relações de causa e efeito, mas também o modo como a atividade de marketing afeta os resultados da empresa. Segundo Lindon et al. (2013) dá-se o nome marketing mix ao conjunto de decisões de marketing com origem nas análises feitas, tornando-se necessário avaliar cada uma das variáveis do marketing mix e escolher as que permitirão obter vantagem competitiva e ao mesmo tempo obedecer ao orçamento em vigor.

O modelo de marketing mix “expandido” para serviços foi proposto por Booms & Bitner (1981) e é composto pelos quatro elementos convencionais do marketing mix produto (product), preço (price), distribuição (place) e comunicação (promotion) aos quais se adicionam



outros três elementos pessoas (participants), processos (process) e evidência física (physical evidence) com o intuito de distinguir o marketing convencional do marketing de serviços.

### **2.5.1 Produto**

Segundo Kotler (2012), “A orientação para o produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.” O marketing mix baseado na política de produto compreende elementos importantes quanto à inovação tecnológica que conferem ao produto originalidade relativamente a produtos concorrentes; superioridade qualitativa quando a empresa apresenta um produto com mais qualidade que a concorrência; especialização quando se pretende assegurar uma vantagem do produto no nicho de mercado em que atua (Lindon et al., 2013).

De acordo com Kotler & Armstrong (2021), os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, definidos de maneira ampla, os produtos também incluem serviços que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de algo, trata-se da criação e gestão de experiências para o cliente através da criação de valor mais do que simplesmente fabricar produtos e entregar serviços.

Ao desenvolver produtos e serviços, as empresas devem pensar nos produtos e serviços em três níveis: o primeiro identificar qual o benefício central que diz respeito ao que o cliente está de facto comprando; em seguida devem projetar o produto básico cujo objetivo é desenvolver características, design, nível de qualidade, nome de marca e embalagem para os produtos e serviços; terceiro desenvolver produto ampliado ao redor do benefício central e do produto básico, oferecendo serviços e benefícios adicionais para o cliente (Kotler & Armstrong, 2021).

### **2.5.2 Preço**

Para Kotler (2000, p. 477), a empresa deve considerar diversos fatores ao criar uma política de preços, entre eles a escolha dos objetivos de apreciação, a determinação dos pré-requisitos, a estimativas de custo, a análise de custos, o preço e oferta dos concorrentes, a escolha de um método de construção do preço e a seleção de preço final. A fixação de um preço não coerente pode ter consequências, tanto para imagem da empresa como para a margem bruta do negócio, o que poderá ocasionar a necessidade de compensar com outras variáveis do marketing mix, correndo-se então o risco de enfraquecer a posição do produto face à concorrência (Lindon et al., 2013).

As empresas podem escolher uma das três principais estratégias de determinação de preços, a saber: determinação de preços baseada no valor para o cliente, utiliza as percepções de valor dos compradores como base para o estabelecimento dos preços, definem o limite superior do preço, se o preço de um produto for maior do que o seu valor, os clientes não vão comprar o produto; determinação de preços baseada nos custos envolve o estabelecimento de preços com base nos custos de produção, distribuição e venda do produto, mais uma taxa justa pelo esforço e risco envolvidos, representam seu limite inferior e é orientada para o produto, e não para o cliente e determinação de preços baseada na concorrência implica estabelecer preços com base nas estratégias, nos custos, nos preços e nas ofertas ao mercado dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2021).

### **2.5.3 Comunicação**

Para atingir os seus objetivos de marketing, a empresa deve comunicar com o seu público-alvo através da venda direta ou indiretamente pelo uso da publicidade. A escolha do meio utilizado deve levar em consideração o melhor meio ao menor custo, ou seja, aquele que obtiver melhores resultados com determinado custo (Kotler, 2012).

Denomina-se “pull” ao marketing-mix de comunicação, porque tem como base dar a conhecer o produto aos consumidores, através de uma estratégia de forte vertente publicitária e/ou promocional (Lindon et al., 2013).

No que toca aos serviços a intangibilidade e a imaterialidade dos mesmos dificultam o mix da comunicação uma vez que lhe é exigido benefícios sem suporte material evidente; outro fator relevante é a participação do pessoal e do consumidor na produção de um serviço que por ter de ser adaptado a cada caso, dificulta a garantia de homogeneidade, a cada cliente (Lindon et al., 2013).

O composto de comunicação de marketing consiste na combinação específica de ferramentas de publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações-públicas e marketing direto que a empresa utiliza para comunicar, de maneira persuasiva, o valor para o cliente e construir relacionamento com ele (Kotler & Armstrong, 2021).

Pela necessidade da comunicação integrada de marketing causada pelos grandes desenvolvimentos na tecnologia da comunicação e as mudanças nas estratégias de comunicação das empresas e dos clientes, os anunciantes têm trabalhado com uma ampla variedade de media incluindo digitais e on line, perante essa nova realidade as empresas adotam o conceito de comunicação integrada de marketing (CIM). Orientada por uma estratégia geral de CIM, a

empresa define as funções que as várias ferramentas promocionais terão que desempenhar e a extensão em que cada uma delas será utilizada (Kotler & Armstrong, 2021).

De acordo com Kotler & Armstrong (2021), a melhor combinação específica de ferramentas de promoção depende do tipo de produto/mercado, da etapa de disposição de compra do consumidor e do estágio do produto no ciclo de vida para criar o composto de promoção a empresa pode utilizar uma estratégia promocional de pressão (push) ou de atração (pull) ou ainda uma combinação das duas.

#### **2.5.4 Distribuição**

Para McDonald & Wilson (2016), os canais de distribuição possibilitam que através da racionalização da gestão da cadeia de abastecimento, a empresa consiga obter ganhos substanciais.

Para Lindon et al. (2013), a distribuição é para a empresa o conjunto de ações que permitam assegurar superioridade sobre os concorrentes, com uma força de vendas competente com forte presença no mercado, boa apresentação e apoio ativo dos distribuidores. Uma das preocupações relevantes para o mix, na distribuição das empresas de serviços é o equilíbrio entre oferta e procura, uma vez que produção e consumo são simultâneos, não havendo lugar à criação de stocks. As empresas devem intensificar a sua oferta tornando o produto atraente e minimizando a incidência de custos fixos (Lindon et al., 2013).

A sequência do processo de escolha de um canal de distribuição se dá a partir da análise das funções de distribuição para cada produto, determinação das escolhas possíveis em função das limitações existentes e da escolha de uma solução, em função dos critérios de avaliação de um circuito (Lindon et al., 2013).

Segundo Kotler & Armstrong (2021), as alternativas de canal variam da venda direta à utilização de um ou mais níveis de canais intermediários. Os canais de marketing enfrentam mudanças contínuas e, muitas vezes, drásticas. Três das tendências mais importantes são: o crescimento dos sistemas verticais, horizontais e multicanais de marketing. Essas tendências afetam a cooperação, o conflito e a concorrência de canais. Para completar, o marketing por e-mail e móvel se transformou na ferramenta de maior crescimento para empresas tanto B2C (empresa-consumidor) como B2B (empresa-empresa). Independentemente das ferramentas de marketing direto que utilizarem, as empresas devem se empenhar para integrá-las em um esforço de marketing coeso.

### **2.5.5 Pessoas**

Pessoas referem-se a clientes, e funcionários, a gestores e a qualquer recurso humano que esteja envolvido no processo. É importante a reputação da marca, pois ela representa a visão e a missão da empresa no mercado.

Segundo Kotler & Armstrong (2021), o foco do setor de serviços é a recepção e o comportamento das pessoas, o controle de qualidade e a venda.

De acordo com Zeithaml et al. (2006), afirma que as pessoas são a parte mais importante.

Para Reid e Bojanic (2010), clientes e funcionários da empresa estão ativamente envolvidos na compra e venda de produtos e serviços.

Segundo Amin e Islam (2017), destacam que a atitude, competência e aparência do pessoal são importantes para garantir o sucesso.

### **2.5.6 Processos**

O marketing mix tem como processos de importância fundamental, a imagem de qualidade da empresa face à sua concorrência, sendo um fator chave de longo prazo para o seu sucesso. Nos serviços deve ter-se em conta algumas particularidades; à competência do pessoal corresponde a performance dos produtos; a fiabilidade assume um lugar particular nos serviços, uma vez que são as pessoas que mais contribuem para a fiabilidade dos serviços dando-lhes, assim, qualidade e credibilidade aos serviços prestados (Lindon et al., 2013).

Para Kotler (2012), os processos refletem criatividade, disciplina e estrutura da gestão de marketing, que somente com a instauração de um conjunto de orientações de atividades e de programas pode envolver o prestador de serviços e o cliente numa relação estável, de longo prazo, com benefício para ambas as partes.

### **2.5.7 Evidências Físicas**

Ao contrário dos produtos tangíveis, os serviços não podem ser vistos nem testados antes de serem adquiridos. Com o intuito de reduzir a incerteza, os consumidores procuram sinais (evidências) da qualidade do serviço, deduzindo-a com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços. Cabe a empresa de serviços “gerir as evidências” para minorar a intangibilidade do serviço (Kotler, 2012).

Para Lindon (2013), o suporte físico, no marketing de serviços, deve ser visto na ótica da gestão do ambiente ou seja, ao espaço real do estabelecimento, bem como aos consumíveis comerciais necessários à prestação do serviço; uma boa performance funcional permite ganhos

de tempo e melhorias no atendimento, pretendendo-se alcançar uma coordenação destes dois elementos, “o que coloca o suporte físico não apenas como uma infraestrutura necessária à produção do serviço mas, cada vez mais, como um elemento fundamental na percepção da qualidade do serviço.”

## **2.6 MARKETING PARA AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (Martech)**

Num mundo altamente tecnológico, a concorrência levará à união entre o marketing digital e o marketing tradicional, visto que as novas tendências estão a emergir a partir dessa junção como a economia “compartilhada”, a economia do “agora”, integração omnicanal, marketing de conteúdo, CRM social e muitas outras interações (Kotler et al.,2017). As aplicações da tecnologia de marketing (martech), porém, vão muito além da simples distribuição de conteúdos na comunicação social ou da construção de uma presença omnicanal. A inteligência artificial (IA), o processamento de linguagem natural (PLN), a tecnologia sensorial e a internet das coisas (IoT) têm enorme potencial de revolucionar a estrutura das práticas de marketing (Kotler et al.,2021).

Segundo Kotler et al. (2021), existem cinco maneiras pelas quais a tecnologia pode impulsionar as práticas de marketing: tomar decisões mais informadas com base em big data; prever resultados de estratégias e táticas de marketing; trazer para o mundo físico a experiência do contexto digital; aumentar a capacidade dos profissionais de marketing na linha de frente de entregar valor, e acelerar a execução de marketing.

Analisando o mercado B2B no que diz respeito ao uso do marketing digital Roberts e Zahay, (2012); Strauss e Frost, (2014), definem marketing digital como o uso de tecnologias ou atividades da internet, que inclui marketing na internet, canais digitais, e-commerce, marketing de mídia social e marketing móvel para atingir o objetivo da empresa.

O marketing digital auxilia na melhor comunicação de marketing, venda online eficiente, menor custo de busca, fácil comparação de preços, divulgação de avaliações de utilizadores, diferenciação da marca e melhor gestão do relacionamento com o cliente (Chaffey et al., 2009; Strauss e Frost, 2014).

De acordo com Worthington (2022), os desenvolvimentos tecnológicos, em rápida mudança, afetaram a maneira como os clientes pesquisam produtos e fazem compras. Essa mudança levou a uma explosão de pontos de contato com o cliente e à necessidade de novas ferramentas e novas plataformas para aumentar a variedade de conteúdo disponível e acessível aos utilizadores da Internet. Nesse aspecto as equipas de martech estão colaborando com suas contrapartes de TI incluindo gestão de roteiro, aquisição de orçamento e seleção de tecnologia,

contudo para o marketing essa colaboração traz algumas preocupações, como destaque a potencial perda de controle da experiência do cliente.

### **3 METODOLOGIA**

Pretende-se elaborar um plano de marketing para a empresa Cleverti para o ano 2023, usando a pesquisa científica como apoio e fundamentação, na busca de aplicações e soluções de base para o capítulo revisão da literatura.

De acordo com Silvério (2003), a pesquisa exploratória permite ao investigador obter conhecimentos sobre o que existe acerca do assunto que pretende investigar, bem como clarificar ideias e estabelecer prioridades sobre o que se pretende analisar, devendo começar-se por analisar as fontes de dados secundárias, pois as informações que se pretendem obter, ou parte destas, podem já existir. Seguindo esta linha de orientação, numa primeira fase recorreu-se à pesquisa exploratória através da consulta de fontes secundárias com o objetivo de proceder a uma revisão teórica através da análise documental de livros, artigos científicos, bem como pesquisas na Internet.

Finalizada a pesquisa exploratória, deu-se início à pesquisa conclusiva descritiva, com o objetivo de recolher os dados primários e para tal foi selecionado o método de recolha dos mesmos que melhor se aplicou ao estudo.

Foi utilizado o método da observação, que segundo Moreira (2007), é uma das atividades mais comuns da vida quotidiana, podendo transformar-se numa poderosa ferramenta de investigação social e em técnica científica de recolha de informação, quando focalizada para um objetivo concreto de pesquisa, sistematicamente planificada, controlada e submetida a controlos de objetividade, fiabilidade e previsão.

Este autor aborda o conceito de observação participante, em que há uma mistura de técnicas de pesquisa: entrevistas, análise documental, compilação de estatísticas, recurso a especialistas e realização de observação direta. Moreira (2007) reforça que não se deve temer a influência sobre os dados, a partir de interpretações subjetivas e pessoais, já que se trata de uma das características da técnica. Para tornar possível a conceção do Plano, principal objetivo deste trabalho de projeto, recorreu-se ao método de observação para analisar os concorrentes e o modo de funcionamento em termos de marketing da empresa em estudo. A estratégia de trabalho de campo consistiu na observação ter sido efetuada pela própria investigadora, durante os meses de elaboração do presente trabalho de projeto, no seio da empresa, não se limitando a observar, mas interagindo com os colaboradores e até mesmo clientes e fornecedores com o objetivo de recolher dados que permitissem a realização da análise de diagnóstico e do próprio plano de marketing, conhecer a empresa, que estratégias tem utilizado ao nível do marketing, quais os seus objetivos futuros e decidir quais as opções estratégicas a serem tomadas. Partindo

desse princípio foi realizada uma análise e diagnóstico da empresa com base na análise macro externa situacional PESTAL seguida da análise de mercado do setor tecnológico bem como da sua concorrência, direta e indireta, e definindo o perfil dos clientes a atingir. De seguida realizou-se a análise do ambiente micro interno da empresa onde foi estabelecido a caracterização da empresa descrevendo a missão, a visão e os valores defendidos pela empresa. Por fim foi feita a análise competitiva SWOT definidos e avaliados pontos fortes e fracos da empresa, o que nos proporcionou a análise SWOT Dinâmica onde ficaram definidos os objetivos de Marketing, a fim de gerar estratégias, estabelecer limites de orçamento, determinar as acções e avaliar o decorrer destas para verificar se irão a suceder conforme previsto.



## **4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO**

Depois de definida a estratégia de marketing e as táticas para cada variável do marketing mix (Preço, Produto, Distribuição e Comunicação) será feita a análise e diagnóstico dos ambientes externos e internos, para posteriormente se apresentar uma solução para a empresa Cleverti que será o plano de marketing ou comunicação, onde deve estar definido o enquadramento da ação face à estratégia definida, os objetivos que se pretendem atingir com essa ação, o responsável pela ação, assim como os restantes intervenientes e possíveis condicionantes ao desenvolvimento da ação.

Por fim, deve calendarizar a ação e orçamentar, indicando os resultados esperados com a mesma, que servirão de base para a avaliação.

### **4.1 ANÁLISE SITUACIONAL**

#### **4.1.1 Análise externa Pestal**

Segundo Kotler (2000), uma unidade de negócios deve monitorizar importantes forças macro ambientais que atuam em esferas mais amplas, como economia, política, direito, cultura, demografia, natureza e tecnologia. Esses fatores são difíceis de controlar e geralmente operam dependendo do país / região / cidade onde a empresa está localizada.

É fundamental que a empresa efetue uma análise do ambiente e identifique os fatores suscetíveis de influenciar a sua atividade, de forma a garantir consistência e segurança no desenvolvimento do seu plano de marketing e não gerar expectativas excessivas.

Uma ferramenta de referência para gerenciar aspectos relacionados ao macroambiente é o modelo PESTAL, que permite analisar como fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais influenciam o desempenho da indústria em um setor e uma área geográfica de dados, permitindo às empresas identificar tendências que podem influenciar a tomada de decisão a médio / longo prazo.

##### **4.1.1.1 Política**

De acordo com a constituição portuguesa de 1976 e a sua mais recente alteração de 2015, nomeadamente os seus artigos 1º e 2º, Portugal é uma república soberana baseada e comprometida com o bem-estar humano e a vontade do povo de edificar uma sociedade livre, justa e solidária.

A república portuguesa é um Estado democrático assente na soberania popular, no pluralismo de expressão, na organização política democrática, no respeito e garantia da

implementação das liberdades e direitos fundamentais, na separação e interdependência dos poderes com vista à concretização da democracia econômica. Aprofundamento social e cultural da democracia participativa.

Existem quatro órgãos de soberania. O Presidente da república é eleito pelo voto popular. A assembleia da república também é eleita por voto popular para seus membros (deputados), que têm poder legislativo. Um governo em que o primeiro-ministro e o chefe de governo são eleitos entre os partidos políticos mais votados e são convidados pelo presidente da república a formar um governo com poder executivo e tribunais para administrar a justiça.

Portugal foi admitido como membro das nações unidas em dezembro de 1955 e é membro da OCDE desde 1960, onde faz parte de três agências: Internacional de Energia, Energia Nuclear e Fórum Internacional de Transportes. Em julho de 1986 aderiu à união Europeia, anteriormente conhecida como CEE (Comunidade Econômica Europeia).

O Presidente da república Marcelo Rebelo de Sousa, eleito pela primeira vez em 2016, foi reeleito em 2021 para um segundo mandato, enquanto o governo do Primeiro-Ministro António Costa, eleito pela primeira vez em 2015, no seio do Partido Socialista partido renunciou em 2021, no meio do segundo mandato, levando eleições de meio de mandato. Com a pandemia da Covid19, os votantes decidiram optar por uma maior estabilidade política, dando assim ao Partido Socialista maioria absoluta nas eleições legislativas intercalares de 2022, que voltaram a ter António Costa como líder e novamente como primeiro-ministro.

Dadas as dificuldades criadas pela pandemia de Covid-19, o governo apresentou o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que inclui uma estratégia assente em reformas sociais e estruturação de investimentos a implementar até 2026 para facilitar a recuperação, mais avanços digitais e tecnológicos.

#### **4.1.1.2 Económica**

A crise sanitária e económica ocasionada pela pandemia de Covid-19 levou à necessidade de prestar apoio financeiro às famílias e empresas de forma a manter os aspetos sociais e económicos tão estáveis quanto possível e evitar o aumento do desemprego e falências de empresas mais fracas.

Como se a gestão desta crise já não fosse complicada, os acontecimentos do início do ano com a invasão da Ucrânia pelo exército da Federação Russa abriram um processo de novas dificuldades, principalmente para os países da Europa Central onde, em além da crise sanitária, também moldou uma crise humanitária com a fuga massiva de cidadãos ucranianos para países

vizinhos e de lá para muitos outros, incluindo Portugal. É necessário implementar programas de ajuda para fortalecer as estruturas de apoio hospitalar e social.

A condenação do "ato de guerra" e da "crise russa do gás" impuseram, respectivamente, novos empenhos que incluem sanções financeiras contra a Rússia, mas cujos resultados não produzem os efeitos esperados e uma mudança quase total da dependência dos países centrais e da Europa de Leste (as exceções são Portugal e Espanha), ao gás natural da Rússia, que obriga a uma redução do consumo a curto prazo e a uma alteração da origem dos fornecimentos no futuro, caso a guerra se prolongue ao longo do tempo, o que parece ser o mais provável.

A subida do preço do barril Brent e a desvalorização do euro face ao dólar, bem como os movimentos especulativos que estão sempre presentes em tempos de grande incerteza, levaram a uma escalada de preços com inflação de dois dígitos em vários países. O BCE (Banco Central Europeu) respondeu elevando as taxas de juros, após onze anos de taxas de juros negativas.

Depois de alcançar um crescimento sustentado e reduzir gradualmente o défice orçamental nos últimos anos, Portugal registou uma queda de 7,7 % do PIB em 2020.

No entanto, no segundo trimestre de 2021, o PIB cresceu mais de 15,5 %, com as exportações crescendo significativamente e as importações caindo durante o mesmo período. Isto deve-se principalmente ao aumento dos preços da energia (INE, 2021).

Até 2022, cerca de 40 % do PIB de Portugal inverterá da economia digital. No geral, quase metade da riqueza criada no país vem de negócios digitais, segundo o IDC. Mas isso não é tudo. Do lado do investimento, dois terços dos gastos em tecnologia da informação e comunicação serão direcionados para tecnologias da terceira plataforma e aceleradores de partículas de inovação – ou seja, para a transmutação digital. Para fechar o quadro vamos passar uma vista de olhos nas tecnologias que mais crescem: Nuvem (21 %), IoT (14 %), Big Data (9 %), Cibersegurança (7 %).

A inflação em Portugal volta a subir e ultrapassa os 8,5 % em julho de 2022, colocando o índice de preços no consumidor no valor mais elevado desde novembro de 1992. Atualmente a inflação já ultrapassou os dois dígitos, situando-se nos 10,2%, ou seja, a mais alta dos últimos 30 anos. A evolução do indicador dos produtos alimentares não transformados atinge os 13 %. Em junho a diferença em relação a junho de 2021 é de 8,7 %. Mas a maior disparidade continua a ser registada ao nível do índice de produtos energéticos, onde a variação interanual é de 31,2 %, praticamente análoga à observada no mês anterior (31,6 %).

Na zona do euro, a variação homóloga do índice também acelerou, tal como tinha ocorrido nos meses anteriores. De acordo com a estimativa do Eurostat, o índice harmonizado foi de 7,4

% em março e abril, mas a diferença homóloga aumentou em maio para 8,1 %, subiu para 8,6 % em junho e continuou a aumentar.

Na Alemanha, principal economia da zona do euro, a taxa de inflação também voltou a acelerar em julho, após uma ligeira desaceleração em junho (era de 8,2 % e agora é de 8,5 %).

O Ministro das Finanças, Fernando Medina, afirmou que a proposta de Orçamento do Estado para 2023 dotará Portugal da estratégia adequada para as circunstâncias exigentes que enfrentamos.

#### **4.1.1.3 Sociocultural**

De acordo com o censo de 2021 do Instituto Nacional de Estatística (INE), Portugal tem uma população de 10.347.892 habitantes, aproximadamente 48 % do sexo masculino e 52 % do sexo feminino. No final de 2019, 52 % da população tinha concluído a escolaridade obrigatória (12.º ano) e embora Portugal seja um país com menor escolaridade relativamente a outros países da UE (União Europeia) assiste-se a um aumento da literacia e a uma diminuição constante da taxa de analfabetismo. A população portuguesa é praticamente 5 milhões (PORDATA, 2021a), e a taxa de desemprego caiu de 6,7 % no segundo trimestre de 2021 para 6,1 % no terceiro trimestre de 2021 (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Esses dados refletem as mudanças de comportamento da população que, mais bem informada, traspassou a ter uma postura mais proativa em relação à adoção de novas tecnologias.

O Conselho de Ministros aprovou o aumento do SMN (salário-mínimo nacional) para 705 euros a partir de 1 de janeiro de 2022, ouvido os parceiros sociais presentes na delegação Permanente de Concertação Social, e incluiu no seu programa o objetivo de aprofundar, a efetivação o salário-mínimo nacional no quadro da Consulta Social, de forma permanente, em 2023 pode atingir os 750 euros. efetivação o SMN, de forma permanente.

O salário médio bruto subiu para 1.361,00 euros no início de 2021, influenciado pela diminuição do número de colaboradores do setor privado com salários inferiores à média. Na globalidade do ano de 2021, a remuneração total foi mais alta nas atividades de eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (3.091 euros) e nas atividades financeiras e de seguros (2.602 euros), resultado de aumentos de 0,8% e 1,7%, respetivamente, segundo o INE.

O Primeiro-Ministro notou uma diferença entre a proporção dos salários na estrutura de bem-estar nacional (45 %) e a proporção dos salários na UE em geral (48 %). De acordo com o relatório Taxing Wages 2022, recentemente publicado pela OCDE (Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Económico), a carga fiscal sobre os rendimentos do trabalho subiu para 41 % em Portugal no ano passado, apesar de ter recuado para a média da OCDE.

Os trabalhadores em Portugal ganham, em média, 72% do valor do salário que recebem, sendo que os 28% referem-se aos impostos diretos sobre o trabalho.

#### **4.1.1.4 Tecnológica**

A globalização mostrou a importância das novas tecnologias para aproveitar o período de quarentena estendido pela pandemia de Covid-19, demandando que pessoas e empresas se adequassem a novos processos e modelos de negócios para funcionar remotamente.

Companhias públicas e privadas, entidades estatais e consumidores investiram um total de 10.900 milhões de euros em tecnologias durante o ano de 2021, estima a consultora IDC, o que representa um aumento de 7,8 % face a 2020 e tudo indica que os investimentos continuarão a ser reforçados em 2022. O mercado português deverá registar um investimento total de 11,6 mil milhões de euros, o que representará um crescimento de 5,7 % face a 2021.

A IDC estima que o segmento de consumidores responde por 35 % dos gastos com tecnologia e o segmento de governo por 12 % desse total. As empresas foram, portanto, responsáveis por 53 % dos gastos com tecnologia. Em 2019, de acordo com o Banco Europeu de Investimento, Portugal ficou em terceiro lugar no índice de digitalização mais elevado da UE. Retaliar 60 % das empresas digitais nacionais virar a necessidade de aumentar o capital humano nos últimos três anos, enquanto isso aconteceu com apenas 50 % das empresas não digitais (BEI, 2021). Portugal nunca investiu tanto em tecnologia como hoje e representa 1,58 % do seu produto interno bruto (Pordata, 2021).

Segundo estimativas do IDC, a falta de profissionais qualificados afeta 90 % das empresas portuguesas do setor tecnológico até 2025, mas também temos de conseguir atrair e reter recursos humanos (do exterior). E isso pode ser feito envolvendo centros de serviços ou aumentando a dimensão do empreendedorismo e das startups inovadoras”, conclui Gabriel Coimbra, consultor do IDC.

#### **4.1.1.5 Ambiental**

A prevista escassez de recursos naturais e o impacto da ação humana na biodiversidade e no clima tornar a sustentabilidade ambiental de particular importância em todo o mundo sendo agora responsabilidade de todas as organizações. Em 2015, foi aprovado o Green Growth Commitment, uma iniciativa do Ministério do Meio Ambiente encabeçada pela UE. O uso da

tecnologia verde agrega benefícios para empresas, trabalhadores, consumidores e meio ambiente. Da fabricação à destruição, os equipamentos tecnológicos consomem grandes quantidades de energia, além de serem constituídos por materiais não reutilizáveis, alguns dos quais são tóxicos e potencialmente perigosos para a saúde dos assalariados que trabalham na produção e para os clientes que os adquirirem.

A tecnologia verde define o desenvolvimento, fabricação e desolação de soluções com base no impacto nos ecossistemas. Inclui produtos com tecnologia agregada e processos dinâmicos que fazem parte da área de tecnologia da informação (TI). Uma das métricas colocadas para medir esses impactos é o Earth Overuse Day, o dia em que os humanos esgotam a biocapacidade da terra.

Durante décadas, nossos hábitos ultrapassaram a capacidade dos ecossistemas de gerar material biológico e absorver resíduos acumulados diariamente. Em 2019, o Dia da Superação da Terra foi 31 de julho. A pandemia e o isolamento social causados pela Covid-19 em 2020 diminuíram as emissões de CO<sub>2</sub> em cerca de 15 %, adiando a data para 22 de agosto. No entanto, a Global Footprint Network (GFN), responsável pelas mensurações, alerta que nossas práticas exigem 60 % mais recursos do que os gerados pelo planeta, que tem capacidade financeira.

O panorama empresarial português subiu quatro lugares desde 2009. Os Estados Unidos continuam na liderança, seguidos pela Finlândia e Singapura, que subiram seis lugares. Portugal melhorou o seu ambiente de negócios em 1,8 pontos, segundo a avaliação de um estudo – IT Business Software Alliance, de âmbito mundial. Com 47,1 pontos, o país subiu quatro lugares na classificação, depois de em 2009 ter registado uma nota de 45,3, numa escala de 0 a 100. Os Estados Unidos lideram o ranking com 80,5 pontos, seguidos pela Finlândia (72 pontos) e Singapura (69,8). O contexto empresarial português tem as suas melhores qualidades no ambiente de negócio, avaliado com 85,6 pontos. A pior pontuação foi imputada ao cenário de investigação e desenvolvimento (11,3 pontos) O enquadramento legal corresponde ao critério de avaliação para o qual Portugal obteve a segunda melhor pontuação (76,5). Seguiu-se o suporte existente para o desenvolvimento da indústria de TI (65,9), infraestrutura de TI (47,8) e capital humano (43,3).

#### **4.1.1.6 Legal**

O negócio de outsourcing tem crescido exponencialmente nos últimos anos, permitindo às empresas melhorar a eficiência, qualidade e produtividade, reduzir custos fixos e focar nos processos core business.

No entanto, esse crescimento não foi acompanhado pela promulgação de legislação adequada. A ausência de leis específicas que regulam essas relações tanto para a empresa quanto para seus funcionários reflete alguma incerteza sobre a natureza da relação de trabalho entre as duas empresas envolvidas, clientes e contratados.

Por outro lado, a demanda por esses serviços está aumentando, que é cabido apenas como uma forma de reduzir custos que às vezes é irreal, isso levou as empresas a entrarem em um setor sem escrúpulos em termos de cumprimento de obrigações laborais e fiscais. Eventualmente, essas empresas desaparecerão.

O problema é que a terceirização é responsável por grande parte da nova empregabilidade do país, então as empresas que não seguem essas regras já estão criando uma desconfiança dos assalariados e do mercado e das pessoas que atuam com seriedade e sustentabilidade.

Apesar da parcela comparativamente pequena do produto interno bruto (PIB) - cerca de um a dois por cento - a terceirização é muito importante tanto nas atividades tradicionais quanto nas novas.

Em matéria de emprego e gestão de recursos humanos, é válida a lei do Trabalho de 12 de Fevereiro de 2009 (lei do Trabalho).

No que se refere à atividade do próprio setor, esta se enquadra no art. 1154 - contrato de prestação de serviços, do decreto legislativo de 25 de novembro de 1966, n. 47344 e alterações posteriores.

As disposições da lei 67/98, de 26 de outubro, que transpõe para o ordenamento jurídico português, a Diretiva n.º relativa ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação destes dados, bem como o decreto Regulamentar DR n.º 27/93, de 3 de setembro, que regulamenta o funcionamento das bases de dados de pessoas coletivas e equiparadas e o DL 110/98, de 13 de maio, que estabelece o regime jurídico do Registro Nacional de Pessoas Coletivas - RNPC.

## **4.2 MERCADO**

Entramos em uma nova fase de desenvolvimento de terceirização com o surgimento de um novo mercado de prestação de serviços. As empresas estão adotando novas estratégias, recusando-se a terceirizar suas operações na zona offshore e transferir dentro da região ou optando por operações offshore próximas. As empresas querem cada vez mais que os fornecedores as ajudem a transformar seus produtos e serviços e inovar e transformar seus processos de negócios. A inovação e a criação de valor, o reforço de determinadas atividades e o redesenho de processos, só é possível porque existe uma maior proximidade e, neste aspeto, não é encarada como um custo, mas sim como uma oportunidade de aprendizagem. Os drivers

tradicionais dos bairros costeiros são custo, fuso horário, compatibilidade cultural. segurança de dados e pressões regulatórias.

Existem vários países europeus que se especializam em terceirização. O Reino Unido, por exemplo, é o segundo maior hub de terceirização e já criou 3,3 milhões de empregos. A ênfase na especialização e no branding é uma estratégia adotada em muitos países. A América do Sul aposta nos contact centers, a Hungria nos IT Services, Israel em centros de I&D, a Irlanda em serviços de I&D e serviços de TI de alta qualidade, entre outros exemplos.

Com o crescimento da migração de serviços de offshore para onshore / nearshore, as perspectivas de expansão dos serviços de nearshore outsourcing são excelentes, mas com mais de 120 países competindo pelo outsourcing, tudo depende da estratégia seguida.

Devido à pandemia do COVID-19, a grande maioria das empresas foi obrigada a repensar seu modelo de negócios, 63 % das empresas participantes optaram por um modelo de trabalho remoto completo e 34 % preferir por um modelo híbrido usando trabalho remoto parcial. A partir deste cenário E pela impossibilidade de fazer previsões de curto / médio prazo, 26 % das empresas pretendem manter o modelo operacional adotado e 54 % pretendem trespassar para um modelo operacional híbrido (algumas operações remotas).

Portugal deve adotar uma estratégia de proximidade que deve incluir o reforço da marca alianças, sobretudo com multinacionais e até nichos onde possam ser os melhores. Em outras palavras, encontre seu oceano azul.

A Secção Portugal de Outsourcing, criada em Abril de 2015 com a dissolução da APO - Associação Portugal Outsourcing e a sua integração na APDC, visa alcançar a eficácia e eficiência do movimento associativo nacional na área das TI.

Como parte temática da APDC - Digital Business Community - Portugal, o Outsourcing reúne as maiores empresas de IT e Outsourcing de processos do país e aposta no reforço da promoção, desenvolvimento e crescimento do setor de serviços de base tecnológica em Portugal.

Além de ser independente na definição e implementação do plano de negócios, a secção portuguesa de Outsourcing tem como objetivo: divulgar a proposta de valor dos serviços de base tecnológica, de forma a ser adotada pelos diferentes sectores do mercado português, economia na exportação de serviços de empresas portuguesas.

E num esforço contínuo de promoção internacional de Portugal como plataforma de referência na prestação de serviços ao nível do outsourcing e near outdoor.



### **4.2.1 Concorrência**

O impulso gerado pela expansão dos meios de comunicação e as demais evoluções dos mercados, permitiram que as empresas expandem para atender em nível global, às soluções de TI resulta da junção das soluções que surgiram 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 Cleverti: a Europa e os Estados Unidos da América

Foram identificados diferentes players para os vários ramos de atuação que, à semelhança da Cleverti, têm vindo a desenvolver know-how específico. Como concorrência indireta, para além de todas as empresas que atuam e comercializam dentro do setor de negócios relacionados, a Cleverti destaca a empresa FINDMORE CONSULTING (<https://www.findmore.pt/>) “We are proud of being one of the major references in Information Technology in Portugal.” uma consultora de TI com mais de 15 anos de experiência no fornecimento de talentos para os principais projetos em todo o mundo. Oferece diversas opções de serviços terceirizados de desenvolvimento de software. Possui um programa de estratégia de retenção de talentos Findmore Academy, desde 2014, um local dinâmico dedicado à formação em TI tanto a nível técnico como a nível de soft skills, abrangendo as diferentes áreas tecnológicas, tem como objetivo realizar sessões de formação e workshops mensais uma forma de promover o compartilhamento de conhecimento entre as áreas e ampliar o capital humano. No que diz respeito a concorrência direta a Cleverti assume a GROWIN (<https://www.growin.com/pt/>) “Desenvolvemos pessoas que desenvolvem tecnologia”, uma consultora de IT altamente qualificada para entregar os seus projetos rapidamente e dentro do orçamento, consegue ter acesso a perfis técnicos de desenvolvimento de software, altamente especializados e poupar tempo e custos em pesquisas, recrutamento e formação, essa concorrência direta se faz exatamente pelo facto de ambas estarem focadas em processos de desenvolvimento e recrutamento de novos talentos, através de treinamento, mentoring, coaching e planos de sucessão.

### **4.2.2 Clientes**

A Cleverti conta atualmente com clientes em 14 países, com diferentes indústrias que se situam em vários locais da Europa e nos EUA.

Os clientes tendem a ser vistos como clientes de longo prazo e como tal sendo considerados muito mais valiosos do ponto de vista individual. O benefício de reter um cliente é enorme e as

consequências de o perder podem ser desastrosas para uma empresa dependendo da concentração de negócios que esse tenha com a empresa, dessa forma a importância da construção do relacionamento com os clientes, particularmente com clientes-chave, e a relevância de uma equipa de vendas focada.

### **4.3 ANÁLISE INTERNA**

Do ponto de vista estratégico e da organização da empresa, entre Outubro e Dezembro de 2017, foi definido um Plano Estratégico para o triénio 2018-2020, acompanhado de planos operacionais por cada uma das áreas (Marketing, Desenvolvimento de Negócio, HR, Operações), tendo como base os resultados que se pretendiam atingir e a avaliação da situação no momento.

Ao longo de 2018, houve alterações importantes que se fizeram sentir em toda a estrutura da Cleverti, nomeadamente: perda acentuada de pessoas, redução do número de projetos/clientes e quebras de faturação, com consequências a nível financeiro, técnico e cultural. Daqui resultou uma “refundação” da Cleverti, sendo 2018 considerado como um “ano zero” que permitiu à empresa abordar os anos seguintes, mais forte, mais estruturada e mais competitiva. Sem alterar significativamente o plano estratégico referido, pretende-se agora rever os pressupostos, ações e objetivos que estiveram na base dos documentos a fim de dar continuidade aos trabalhos que vêm sendo realizados pela empresa.

#### **4.3.1 Caracterização da empresa**

A empresa Cleverti Tecnologias e Inovação LTDA tem 13 anos, tendo sido constituída em 27/01/2009 sob a forma jurídica de sociedade por quotas. A sua sede fica localizada em Oeiras. O capital social é de € 45.000,00. Desenvolve a sua atividade principal no âmbito de outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática, análise, desenvolvimento e implementação de projetos, prestação de serviços, produção de software e comercialização de soluções no âmbito de sistemas de informação, equipamentos, comunicação e infraestruturas (Racius,2022).

Foi pioneira na exportação de serviços tecnológicos de Portugal. Tem mais de 11 anos de terceirização de nearshore bem-sucedida, fornecendo serviços de desenvolvimento e teste de software, com base em compromissos de longo prazo, tendo como objetivo prestar serviços tecnológicos de elevado valor acrescentado, em duas vertentes: Outsourcing de competências no âmbito do desenvolvimento de software num modelo de IT Nearshore Outsourcing, tendo

como mercado-alvo os países do centro e norte da Europa; parcerias estratégicas em nichos de mercado tendo por base os países de expressão portuguesa e castelhana.

A criação e o posicionamento da empresa assentaram nos seguintes pressupostos: reconhecimento da qualidade e maturidade dos profissionais de TI portugueses; disponibilidade elevada deste tipo de recursos no mercado, devido à crise económica, tornando a relação qualidade / preço claramente vantajosa face a outras geografias; benefícios de Portugal face a alguns destinos mais tradicionais de operações em nearshore, nomeadamente cultura europeia, ética de negócio comum e atratividade do país em termos de qualidade de vida, estabilidade política e social e segurança; acesso privilegiado aos mercados de África e da América Latina a partir de Portugal. No final de 2014, a oferta de serviços de outsourcing passou a ser disponibilizada também no mercado nacional, com especial enfoque na oferta de serviços de Automação de Testes, capitalizando a experiência adquirida a nível internacional.

#### **4.3.2 Missão**

Aplicação a aplicação, a Cleverti impulsiona a transformação digital em todo o mundo, permitindo que as empresas inovem, colaborem de forma eficaz e forneçam mais valor com menos esforço (Cleverti, 2022).

#### **4.3.3 Visão**

Inspire um mundo onde a inovação tecnológica trabalhe em prol da equidade e do bem-estar da humanidade.

#### **4.3.4 Valores**

A cultura empresarial da Cleverti assenta em valores que definem a empresa como um todo e guiam a sua performance em todas as circunstâncias:

- Pessoas - Nossas pessoas são uma força motriz por trás da transformação digital. Estamos comprometidos em desenvolvê-los em todo o seu potencial;
- Inovação - Estamos atualizados sobre as últimas inovações e as usamos para impulsionar uma transição digital confiável;
- Proximidade - Trabalhamos lado a lado com os nossos clientes, entregando soluções à medida que os ajudam a tirar o máximo partido dos seus negócios;
- Integridade - Nada diminui nosso compromisso com a integridade; nem o estresse de obter resultados, ambição pessoal ou mesmo uma ordem de cima;

- Comunidade - Um único passo pode levar a um mundo melhor. Apoiamos projetos humanitários, educacionais e de inovação, sem nunca negligenciar o uso sustentável dos recursos naturais (Cleverti, 2022).

#### 4.4 ANÁLISE COMPETITIVA

##### 4.4.1 Análise SWOT da Empresa e as tendências da sua envolvente externa

A elaboração da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), visa 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 nacional português.

A realização desta análise pretende conduzir à definição das opções estratégicas, apoiando o processo de tomada de decisão. O quadro 4.1 discrimina a análise SWOT:

**Quadro 4.1 – Análise SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prémios Excelência e Líder PMEs</li> <li>● Gold Partner da Microsoft</li> <li>● 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal</li> <li>● Top 3 em consultoria</li> <li>● Qualificação dos colaboradores</li> <li>● Carteira de clientes bem consolidados financeiramente e no mercado</li> <li>● Tecnologicamente agnósticos</li> <li>● Solução Flexível e Personalizável</li> <li>● Redução de custos através da centralização da gestão, supervisão e controlo</li> <li>● Alta disponibilidade e escalabilidade</li> <li>● Confiabilidade devidamente autenticada pelos clientes</li> <li>● Transversal a diversos mercados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de profissionais faz disparar salários</li> <li>● Fraca presença em feiras nos mercados que interessa atingir</li> <li>● Fraca notoriedade no mercado</li> <li>● Portfólio demasiado abrangente para os recursos humanos que tem</li> <li>● Ausência de um modelo de produto que permita um rendimento constante (ex. licenciamento, plataforma)</li> <li>● Baixo conhecimento da marca em Portugal</li> <li>● Falta de protótipos e demonstradores</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformação digital nas empresas</li> <li>● Fidelização do cliente</li> <li>● O mercado das TIC em crescimento</li> <li>● A transformação digital em acelerada expansão até final de 2025</li> <li>● Diversos incentivos públicos para a modernização tecnológica das organizações</li> <li>● Tendência para difusão das TIC junto das famílias</li> <li>● Mais acessos à Internet nos lares</li> <li>● População cada vez mais familiarizada com as novas tecnologias</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevada competitividade do setor</li> <li>● Falta de profissionais faz disparar salários</li> <li>● Crise financeira na Europa em decorrência da Guerra Rússia x Ucrânia</li> <li>● Falta de liquidez nos mercados financeiros</li> <li>● Aumento da taxa Euribor</li> <li>● Mais competitividade entre empresas</li> <li>● Cenário macroeconómico de grande imprevisibilidade</li> <li>● Concorrentes com elevado prestígio no mercado e preços entretanto comparáveis</li> <li>● Rápida evolução tecnológica</li> </ul>

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

#### 4.4.2 Análise SWOT Dinâmica (TOWS)

De partida do pressuposto da técnica de planeamento estratégico, procedeu-se à análise SWOT da Cleverti no quadro 4.1. A partir do qual foram extraídas conclusões comparadas e cruzadas, seguindo o fundamento teórico da SWOT TOWS, de maneira a possibilitar opções, que estão definidas e expostas no quadro 4.2.

**Quadro 4.2** – Análise SWOT Dinâmica (TOWS)

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIA DEFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Analisar e identificar as estratégias de comunicação mais eficazes no mercado;</li><li>● Comunicar aos clientes quais as tendências do mercado, os benefícios das tecnologias e a consequente inovação para o negócio.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIA DE CONFRONTAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Comunicar de forma eficaz e clara os benefícios das soluções e da transformação digital no modus operandi dos clientes;</li><li>● Analisar a concorrência e estar a par das tendências de mercado, antecipando as necessidades das empresas/clientes.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIA OFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Investir na comunicação das soluções, centrando-se nas necessidades dos clientes e no seu carácter inovador;</li><li>● Tirar partido das competências e experiência dos seus profissionais para auxiliar os clientes na utilização das soluções mais complexas.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIA DE REFORÇO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar as dificuldades, pelo conhecimento de mercado e da experiência das equipas de projeto;</li><li>● Desenvolver e aplicar inquéritos de satisfação, de forma a obter insights para melhorar a comunicação e aumentar a proximidade com os clientes.</li></ul>

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

#### 4.4.3 Fatores Críticos de Sucesso da Empresa

O fator crítico de sucesso de uma empresa deve-se ao fato de que essa empresa seja capaz de construir vantagens competitivas duradouras, nesse sentido a orientação para o mercado é um factor muito importante de vantagem competitiva que sugere que todas as empresas se devem focar mais na orientação para o mercado estimulando cada uma das suas três dimensões: geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado.

O pensamento e ações da Cleverti nesse aspecto estão nas seguintes palavras da empresa: "Num mercado extremamente competitivo como este, o papel do talento é chave, pois são os colaboradores que transferem a proposta de valor para os clientes", assim sendo, o factor crítico de sucesso da Cleverti está intrinsecamente ligado aos profissionais de IT que consegue atrair.

Nesse contexto é importante destacar que as empresas que atuam na manutenção e consultoria de tecnologia devem se alicerçar nos fatores chaves de sucesso do setor que está voltado para o atendimento ao cliente, localização, gestão de preço, qualidade de serviço,

parceria com fornecedores e segmentação de público-alvo, a maneira como esses elementos são trabalhados irá definir o sucesso ou o fracasso da empresa nesse sector.

#### **4.4.4 Vantagem Competitiva**

O facto de haver um planeamento é sem dúvida uma das vantagens competitivas de que uma empresa pode se valer em se tratando de um plano de marketing a elaboração do mesmo permite a flexibilidade de reação da empresa face a alterações imprevistas, gestão mais rigorosa, fundamentação em normas, orçamentos e calendarização de suas atividades, com isso a empresa é capaz de criar fórum de reflexões e tomar decisões coerentes e não reativas.

Na procura da fidelização do cliente, um desafio crucial para o marketing e comunicação, o ponto chave é gerar confiança, essa vantagem também, advém do planeamento onde cada colaborador irá tomar consciência do seu papel, do que é esperado da sua parte em intervenções, isso será relevante pois contribuirá para aumentar a autoestima das pessoas e gerar melhores resultados.

Tendo como diferencial de mercado a metodologia cleverti care (exemplificada na sessão abaixo relativa a pessoas), outro fator de relevância a se destacar é o tempo de registo tendo sido pioneiros na exportação de serviços tecnológicos de Portugal dando suporte assim confiança agregada dos serviços prestados.

### **4.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

#### **4.5.1 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.

Os serviços que a Cleverti disponibiliza são direcionados para o mercado nacional e internacional, para outras empresas que buscam soluções tecnológicas nas áreas de desenvolvimento de software, controle de qualidade e testes, soluções em nuvem, soluções devops, IoT e soluções incorporadas, out systems.

A Cleverti 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, onde já possui presença confirmada nomeadamente em 14 países e declara ter a confiança de muitos clientes que usaram com sucesso os seus serviços.

#### **4.5.2 Seleção do Público-alvo**

A Cleverti trabalha com empresas de diversos setores e áreas de atividade como bancos, finanças, energia, seguros, logística, indústria, média, entretenimento, médica, farmacêutica, serviços online, retalho, viagens e hotelaria, todos têm em comum a exigência na execução dos projetos e necessidade de complementar equipas técnicas com competências específicas, outra característica comum está relacionada ao facto desse público-alvo ser mais focado em relacionamento aquando da tomada de decisão de compra. A fim de atingir e garantir-se como opção de escolha final de seu público-alvo, à estratégia de branding adotada pela Cleverti está devidamente estudada e cuidadosamente implementada, uma vez que é preciso ter uma marca coerente para clientes, acionistas e colaboradores, capaz de influenciar positivamente a escolha de empresas consolidadas financeiramente e no mercado de atuação.

#### **4.5.3 Posicionamento**

A Cleverti posiciona-se como uma empresa confiável e de desenvolvimento flexível (metodologias agile) e integração de aplicações e sistemas digitais, voltada para impulsionar negócios que podem ser feitos com um qualquer número e tipo de sistemas de terceiros, aplicações e serviços. A centralização da supervisão, gestão e controlo da empresa proporciona uma redução avultada de custos. Estas soluções e o respetivo conceito respondem às necessidades no âmbito do desenvolvimento e dos testes de software suportados em tecnologia de ponta, a preços competitivos. Uma das mais-valias da empresa prende-se com o facto de ser aplicável a um largo espectro de cenários, domínios e mercados. Estes serviços estão direcionados para empresas (numa óptica B2B), que contactam diretamente com necessidades de serviços front-end, back-end, cloud e mobile.

### **4.6 OBJETIVOS DE MARKETING**

De acordo com a metodologia SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time) (Bogue, 2005), método que ajuda na definição de objetivos concretos, mensuráveis, atingíveis, realistas e limitados no tempo, os objetivos da Cleverti para o ano 2023 foram divididos em áreas de atuação. Tendo em conta os objetivos da administração, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

#### **Objetivos quantitativos:**

- Attingir volume de negócios de 6.000.000 euros
- Aumentar a dimensão da equipa para 120 pessoas

### **Objetivos qualitativos:**

- **Consolidar:** Reforçar a presença nos mercados onde já atua e promover o crescimento dentro 1 dos clientes atuais
- **Expandir:** Reforçar o desenvolvimento em Outsystems e entrar em novos mercados nearshore
- **Desenvolver:** Reforçar o recrutamento em Portugal e Brasil e assegurar a formação e desenvolvimento de competências
- **Ligar:** Promover a integração dos novos colaboradores, premiar o mérito e aumentar o compromisso – “brand ambassadors”.

### **Outros Objetivos:**

- Aumentar o tráfego do website para 100.000 novos utilizadores/ano;
- Atingir o valor de 100 Marketing Qualified Leads provenientes do website, com uma qualificação superior a 1 numa escala de 0 a 5;
- Atingir os 10.000 seguidores na rede social de eleição: LinkedIn;
- Desenvolver um simulador de equipas dinâmico e fiável - website;
- Alargar o sistema de reporting em ambiente Power Bi à área das operações;
- Introdução de ferramentas de Marketing que potenciem a criação de conteúdos;
- “Rebranding” do Cleverti Podcast;
- Dar ferramentas e condições para desenvolver o hub estratégico do Brasil;
- Otimização das práticas de SEO Adopção do Google Analytics.

## **4.7 MARKETING MIX**

Na secção que diz respeito ao Marketing Mix faz-se uma análise e planeamento relativamente aos 7 P 's que o compõem - produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e evidências físicas – para a empresa Cleverti.

### **4.7.1 Produto**

Desenvolvimento de Software - combinação das mais recentes tendências de tecnologia e metodologia com as melhores pessoas para ajudar a criar e fornecer software altamente confiável. A empresa adota os produtos de acordo com o quadro 4.3 a seguir:



### Quadro 4.3 – SERVIÇOS / PRODUTOS

<b>TESTE DE SOFTWARE</b>	Oferta de serviços de testes funcionais, testes não funcionais e automação de testes. Abordagem end-to-end para teste de software permite o fornecimento de aplicativos de alta qualidade com ciclos de lançamento mais curtos.
<b>FRONT END</b>	Os serviços de desenvolvimento “front-end” permitem o fornecimento de aplicativos da Web que proporcionam experiências de usuário imersivas. A Cleverti cria aplicativos virados para o usuário totalmente funcionais e interativos com as mais recentes linguagens de marcação, scripts e estruturas.
<b>BACK END</b>	Os serviços de desenvolvimento de back - end da Cleverti fornecem aplicativos de software altamente dinâmicos para atender aos requisitos mais exigentes do usuário final.
<b>CLOUD</b>	Os serviços de desenvolvimento baseados em nuvem para a implantação de aplicativos em cloud, permitindo uma resposta mais rápida às suas necessidades de negócios. A Cleverti cria e migra aplicativos de alto desempenho baseados em cloud, que além de melhorar o time to market, permitem uma maior agilidade e escalabilidade dos negócios.
<b>MOBILE</b>	Os serviços de desenvolvimento móvel da Cleverti permitem o lançamento de aplicativos eficazes para aumentar a fidelidade de seus clientes e desenvolver seus negócios. A Cleverti cria aplicativos móveis de carregamento rápido, alto desempenho e seguros com ótima interface de usuário e navegação simples.

Fonte: elaboração própria, 2022.

#### 4.7.2 Preço

A construção do preço final a apresentar ao cliente é muito variável, dependendo essencialmente do tipo de trabalho a realizar, do serviço a prestar e da equipa a constituir, ou seja, 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, nesse mercado 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

#### 4.7.3 Comunicação (Promoção)

É necessário que a Cleverti desenvolva uma estratégia de comunicação cujo objetivo é aumentar a notoriedade da Cleverti, das suas soluções digitais e ainda persuadir na decisão da aquisição dos seus produtos e serviços. Para além devem ser incluídos nos orçamentos todos os custos com a força de vendas tendo sempre em conta que os objectivos de comunicação no mercado

B2B passam por informar, criar uma imagem transparente, globalmente favorável, obter contacto personalizado e fidelizar clientes. Esse é elemento mix mais importante no plano de implementação da Cleverti, é com base no ponto comunicação que se vai construir o plano de marketing/ comunicação da empresa para o ano 2023.

#### **4.7.4 Distribuição (Pontos de Venda)**

A Cleverti utiliza a distribuição exclusiva que origina um número mais limitado de clientes, mas pode representar um volume de negócios significativo pois permite desenvolver relacionamento pessoal indispensável neste modelo de negócio dada uma maior atenção e constante adaptação às necessidades do cliente. À equipa de vendas, constituída por profissionais com conhecimentos técnicos, pede-se que faça prospeção, venda e acompanhamento de clientes.

Ter uma força de vendas direta, com experiência e formação adequada podem ser fatores decisivos no mercado empresarial de atuação da Cleverti.

#### **4.7.5 Pessoas**

Estamos perante uma variável complexa, fruto de rápidos avanços tecnológicos, e o “diálogo” “homem-máquina”, num tempo em que os automatismos se tornam eficientes, significando uma menor necessidade da intervenção humana.

Contudo, as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento ou prestação de um serviço fazem desta uma variável bastante importante, e a intervenção humana mostra-se capaz de influenciar a imagem da organização e a perceção do cliente relativamente à qualidade do serviço prestado.

Para os profissionais TI que procuram emprego em Portugal, mesmo com salários inferiores aos praticados noutros países da UE, o país tem como trunfos o nível de segurança elevado, um bom clima, serviço de saúde público, entre outros pontos positivos. Tendo em conta a escassez de profissionais de topo nesta área específica, as empresas portuguesas têm vindo a ajustar as suas estratégias e apostam na contratação dentro e fora da Europa.

A Cleverti quer garantir o sucesso como empresa no respeito pelos valores, em 5 vertentes:

- Garantir que as obrigações e os valores são sempre levados em consideração ao tomar decisões e interagir com colegas e outras partes interessadas (gestão).
- Para que todos saibam como incorporar os valores da empresa, em benefício uns dos outros, dentro dos seus deveres e responsabilidades (colegas de trabalho).

- Um guia de acolhimento da empresa na qual acabaram de ingressar ou consideram vir a fazer parte (funcionários novos e potenciais).

- Saber como agir quando contratados ou atuando em nome da Cleverti que, assim pode assumir a responsabilidade pela sua conduta (terceiros).

A Cleverti criou e desenvolveu uma metodologia - *Cleverti CARE* - virada para a captação e fidelização dos recursos humanos.

#### Quadro 4.4 – CLEVERTI CARE // ENVOLVER E RETER

<b>FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>	Subsídio anual de formação; formação técnica externa/interna e soft-skills, formação on job, formação prática em projetos internos, workshops técnicos, palestras e brainstorming
<b>VANTAGENS</b>	Mais 2 dias de férias, seguro de saúde (extensível à família), vale educação.
<b>RECONHECIMENTO</b>	Revisão de desempenho, bônus de desempenho.
<b>FEEDBACK DOS FUNCIONÁRIOS</b>	Política de “porta aberta”, sessões de acompanhamento, one-on-one, caixa de sugestões, pesquisas e inquéritos.
<b>EQUILÍBRIO: TRABALHO/VIDA</b>	Trabalho remoto, flexibilidade, eventos com a família, celebração dos momentos da vida - aniversário, nascimento de filhos, casamento etc.
<b>ESTILO DE VIDA INTELIGENTE</b>	Programa de bem-estar, incluindo ginásio, massagem no escritório, benefícios especiais numa rede de parceiros.
<b>CONSOLIDAÇÃO DA EQUIPA</b>	Atividades desportivas e de lazer, Pequenos-almoços em equipa, Eventos/refeições temáticas, Evento de Verão, Jantar de Natal...
<b>SUSTENTABILIDADE</b>	Envolvimento das pessoas em causas e atividades sociais; reciclagem de vidro, papel, embalagens, baterias e cartuchos de tinta (no âmbito do Programa de Reciclagem AMI)
<b>PROGRAMAS DE INCENTIVO</b>	Referência de colaboradores, Cleverti Plus.
<b>BENEFÍCIOS DO ESCRITÓRIO</b>	Áreas de lazer como mesa de ping-pong, puffs, mesas de centro, refeitório, lanche do escritório, como gelados, frutas frescas, chocolate, café, etc.

Fonte: elaboração própria, 2022.

#### 4.7.6 Processos

No que toca aos processos, a Cleverti continua a utilizar da sua metodologia interna denominada Cleverti Care e neste estágio temos quatro programas que ajudam a compreender todo o processo de conquista da empresa, operação de implantação do projeto e fidelização do cliente, que descrevi através dos quadros 4.5 Passos; quadro 4.6 Validação do Perfil Interno; quadro 4.7 Alterações e Eventos e quadro 4.8 Validação do Perfil do Cliente demonstrados na sequência.

A Cleverti desenvolveu 4 programas que ajudam a compreender todo o processo de conquista da empresa, operação de implantação do projeto e fidelização do cliente,

**Quadro 4.5 – CLEVERTI CARE // PASSOS**

<b>PRÉ COMPROMISSO</b>	Avaliação inicial das necessidades do cliente em potencial para garantir que temos os dados necessários para iniciar o relacionamento.
<b>NOIVADO</b>	Aprofundamento do conhecimento sobre o cliente para entender suas “dores” e oferecer a melhor solução. Apoio ao processo decisório do cliente, oferecendo suporte esclarecedor e transparente.
<b>CONFIGURAÇÃO DA EQUIPA</b>	O processo de validação é completo e preciso, incluindo validação interna e do cliente. É um passo crucial, pois a equipa pode levar qualquer projeto ao sucesso ou ao fracasso.
<b>OPERAÇÃO</b>	Estrutura de operações projetada para reduzir o risco técnico, garantir o controle de qualidade e fornecer suporte e orientação às pessoas e equipas. Permite ser proativo, antecipar problemas e resolver problemas emergentes. Interação regular e próxima com o cliente. Monitorização de pessoas a vários níveis.
<b>FECHO</b>	No final do serviço/projeto, a Cleverti garante a entrega de dados, informações, conhecimentos e equipamentos relevantes.

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

**Quadro 4.6 – CLEVERTI CARE // VALIDAÇÃO DO PERFIL INTERNO**

<b>REQUISITOS</b>	Equipa de operações Cleverti e representante técnico do cliente.
<b>INTERNO AVALIAÇÃO</b>	Cleverti RH e Cleverti recrutamento
<b>TRIAGEM</b>	1ª entrevista; desenvolvimento de negócios e Cleverti recrutamento. Experiência, carreira, expectativas e soft skills.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	2ª entrevista; equipa de operações e Cleverti recrutamento. Verificação das competências técnicas e aptidões.
<b>PROVA DE CONHECIMENTO</b>	Operações Cleverti e Cleverti recrutamento. Fornecimento ao cliente de testes técnicos.
<b>“SHORT LIST”</b>	Operações Cleverti e Cleverti recrutamento.

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

#### Quadro 4.7 – CLEVERTI CARE // ALTERAÇÕES E EVENTOS

<b>INÍCIO DO PROJETO</b>	Desenvolvimento do negócio com equipa de projeto e cliente (duração variável).
<b>METODOLOGIA / EVENTOS DO PROJETO</b>	Membros da equipa, gerentes de conta (se aplicável) e clientes. (frequência variável, desenvolvimento de negócios, stand-up diário, reunião semanal, planeamento de Sprint, etc)
<b>RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO</b>	Colaboradores designados; gerentes de conta e/ou de área; CEO.
<b>RETROSPECTIVA DO SERVIÇO</b>	Desenvolvimento de negócios; cliente; líder técnico (se necessário). (periodicidade mensal).

Fonte: elaboração própria, 2022.

#### Quadro 4.8 – CLEVERTI CARE // VALIDAÇÃO DO PERFIL DO CLIENTE

<b>PERFIL DE VALIDAÇÕES</b>	Avaliação interna; o cliente verifica a adequação ao projeto e função, competências técnicas e resultados dos testes (quando aplicável).
<b>VALIDAÇÃO ENCONTRO</b>	Entrevista com os candidatos selecionados. Pode ser realizado por Skype, Hangouts, Teams, etc., ou presencial nas instalações da Clevert

Fonte: elaboração própria, 2022.

##### 4.7.6.1 Vantagens em trabalhar com o Brasil

Pessoas com ligação histórica a Portugal e o português como língua materna torna a comunicação dentro da Cleverti, mais fácil. Acesso a um conjunto mais amplo de engenheiros talentosos e expertise local com equipa de contratação (8 Recrutadores de TI ativos) e monitorização da operação com base no Brasil. Os membros no Brasil podem trabalhar em duas modalidades: através de trabalho remoto ou através de realocação para Portugal, uma vez que a empresa pertence à Rede Tech Visa, com emissões de vistos mais rápidos.

##### 4.7.7 Evidências Físicas (Physical Evidences)

A evidência física abrange o ambiente no qual o serviço é executado e permite que clientes e funcionários de uma empresa prestadora de serviços, façam avaliações e obtenham percepções sobre a intangibilidade dos serviços oferecidos.

A Cleverti detém um amplo escritório, ocupando o lado esquerdo e direito do número 16 da Alameda Fernão Lopes, em Algés, constituído por 5 gabinetes; 1 open space; 2 salas de reuniões; área de lazer como mesa de ping-pong, puffs, mesas de centro; refeitório e 2 casas de banho.

## **5 PLANO DE MARKETING**

### **5.1 PLANO DE COMUNICAÇÃO**

A elaboração de um plano de comunicação para empresa Cleverti com a definição de uma estratégia de comunicação estruturada, em consonância com os objetivos de marketing (ver 4.6 do presente trabalho), definindo objetivos a alcançar, identificando ferramentas e evidenciando as ações selecionadas e, em simultâneo, os meios que irão ser utilizados, assim como os indicadores de desempenho (KPI) que serão seguidos, é o objetivo principal deste trabalho. O período, planeado para as ações, é de curto prazo de aplicação (de janeiro a dezembro de 2023). De salientar que as estratégias de comunicação integrada de marketing (CIM), são as referidas anteriormente na revisão de literatura.

Tendo sido identificado como um problema capaz de pôr em causa a visibilidade e credibilidade do serviço, o projeto incidirá apenas na "Comunicação". O objetivo de desenvolver uma estratégia de comunicação aumentando a visibilidade da Cleverti com a produção de conteúdos e divulgação com maior frequência, transmitindo uma informação capaz de ser facilmente compreendida pelo cliente proporcionando a sua proximidade e fidelização.

A adoção de uma estratégia de comunicação integrada e multicanal terá como resultado esperado a obtenção de potenciais clientes, em maior número e com um retorno do investimento mais consolidado. A aposta nos canais digitais, sendo predominante, não dispensa a manutenção dos canais presenciais, que para além de essenciais ao desenvolvimento dos mercados internacionais, são fulcrais no mercado nacional, potenciando as relações pessoais. A conquista de novos clientes e a sua transformação em “embaixadores” da marca Cleverti é, sem dúvida, o objetivo supremo deste plano de marketing.

### **5.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

O plano de comunicação da empresa prevê apenas os meios de comunicação digital

#### **5.2.1 Marketing Digital**

Após análise das estratégias de marketing digital adotadas pela Cleverti foram prontamente identificadas algumas necessidades, nomeadamente o marketing de conteúdos e presença nas redes sociais.

### **5.2.1.1 Site Oficial**

A Cleverti concebeu um site oficial de design moderno, mais atual, onde transparece a sua forte vertente tecnológica e as diversas unidades de oferta, com o objetivo de promover um trabalho conjunto para a criação de conteúdos orientados para o público-alvo definido, com mais informações e equipas de vendas com mais dados sobre a procura (o que os clientes procuram e o que precisam) aumentando a probabilidade de crescimento das taxas de conversão com origem no site.

- **Proposta de Implementação**

Reforçar técnicas de SEO - Search Engine Optimization, para melhorar a capacidade de pesquisa do site como acontece nos chamados “motores de busca” (ex: site responsive, uso de long tail keywords, meta-tags, title pages, etc.);

e-Mail – Newsletter para clientes / potenciais clientes

Search Engine Ads – Reforçar campanhas; rever a parametrização com apoio da Google;

Blog – Manter um mínimo de publicação artigos, posts técnicos e não técnicos; Blog no website,

### **5.2.1.2 Redes Sociais**

- **Linkedin**

O perfil institucional da Cleverti nesta plataforma tem presença forte e consistente, com uma grande aposta no marketing corporativo (4.867 seguidores e 52 profissionais da empresa inscritos na rede social). No que diz respeito às publicações, o LinkedIn é considerada a maior rede social direcionada para o mundo empresarial sendo uma plataforma utilizada tanto por profissionais que desejam apresentar os seus produtos e serviços,, como pelas empresas, elo de ligação dos profissionais e das empresas com análise e discussão dos diferentes pontos de vista e novas oportunidades, investimentos, mercados, entre outros temas sendo que, o conteúdo adotado está relacionado, apenas, com o mercado empresarial e não com mensagem publicitando e apelando à compra do produto.

**Proposta de Implementação:**

- uma aposta em anúncios patrocinados, permitirá uma maior divulgação da página Cleverti, na LinkedIn;
- uma maior regularidade na publicação de posts dará maior notoriedade pois os utilizadores que acompanham a página esperam ler publicações com alguma frequência;



- a Cleverti poderia investir em temas em que a empresa é especializada, o que aumenta o potencial de mais seguidores para a página;
- incluir o link da página do LinkedIn, em determinadas publicações nas redes sociais (Facebook e Instagram) poderá proporcionar um crescimento do número de visitantes/utilizadores nesta plataforma, integrando em simultâneo, os diferentes canais de comunicação da empresa.

- **Facebook**

O Facebook da Cleverti tem 1,3 mil seguidores. Frequentemente, o conteúdo que é desenvolvido originalmente para publicar no LinkedIn é partilhado sem qualquer adaptação nesta rede social. Esta operação pode fragilizar o compromisso com a audiência, que é visível pelo reduzido número de interações. É factual que a empresa não interage com frequência com os seus utilizadores como o faz no LinkedIn.

**Proposta de Implementação:**

- Introduzir a temática e o serviço de maneira mais informal, promovendo a partilha de opiniões, sem envolver assuntos controversos;
- Investir em posts patrocinados para impulsionar a divulgação da Cleverti (frequência mínima: 1 publicação/mês);
- Interagir com os utilizadores, respondendo aos seus comentários com maior frequência, promovendo o engagement.

- **Instagram**

O Instagram é uma das redes sociais com maior tráfego, em todo o mundo. A plataforma, à semelhança do Facebook, consiste na partilha de conteúdos em formato vídeo e foto, a comunicação é despreocupada e leve, o que faz com que as empresas optem por demonstrar a sua cultura e criem uma relação emocional com os seguidores. À semelhança do Facebook, existe pouca interação na página, a não ser com os colaboradores da organização e os conteúdos publicados pela Cleverti advindos do LinkedIn. A página da Cleverti conta apenas com 157 seguidores, número muito reduzido, mas expectável no caso de empresas B2B, onde criar compromissos é tarefa muito difícil dadas as características e expectativas dos visitantes/utilizadores.

**Proposta de implementação:**

- Publicar conteúdo relacionado com Cleverti Care, focado nas pessoas, nas relações com os colaboradores e na comunidade, não na oferta em si;
- Investir na produção de vídeos curtos, utilizando as funcionalidades Reels e Stories (ferramentas que promovem um grau elevado de compromisso) para a publicação de

conteúdos educacionais relevantes, no que diz respeito a atendimento e utilização do software;

- Investir em posts patrocinados, atingindo um público-alvo com quem a Cleverti não costuma contactar diretamente (frequência mínima: 1 publicação/mês);
- Elaborar uma lista de hashtags relacionadas com a marca e com os seus produtos, que depois deverão ser usadas consoante o post e o seu objetivo.

### **5.2.1.3 Marketing & Vendas**

A Cleverti utiliza uma abordagem inbound em quatro fases, fundamentais nos processos de conversão de “estranhos” (strangers) em promotores da marca (embaixadores da marca), com a conversão em visitantes, leads e clientes. Em cada uma destas fases são realizadas iniciativas que ajudam a subir o nível e qualidade da interação com o potencial cliente e possibilitar não só o fecho do negócio, como aumentar a fidelização do cliente e a promoção dos serviços que estão a ser prestados ou que foram prestados.

#### **Proposta de Implementação:**

- Realizar formação sobre o tipo de serviço com apresentação às equipas no terreno de todas as ações implementadas para aumentar a presença digital incentivando o uso do Website Cleverti como catálogo, nas visitas aos clientes;
- Definir um número de leads, por parte da equipa comercial, em cada trimestre de 2023, de forma a constituir um objetivo intimamente ligado aos respetivos prémios de vendas;
- Criar diversos materiais de apresentação e propaganda da empresa, promoção e suporte à venda como apresentação, brochuras, datasheets, cases studies, template de proposta, etc.;
- Implementar um inquérito anual de satisfação de clientes.

### **5.2.1.4 Eventos**

Em 2018 a Cleverti teve presença “não patrocinada” na Web Summit, com criação e produção de material específico para o evento; e a presença patrocinada na Symphony Con Lisbon 2018, devido à situação pandémica, eventos dessa natureza ficam suspensos durante os últimos dois anos. Não estando prevista nova participação em eventos, sugere-se a criação de novas iniciativas para o setor.

#### **Proposta de Implementação**

- Participar na Web Summit que estréia no Brasil em maio de 2023 e no mesmo evento principal em Portugal em novembro 2023;

- Produzir um vídeo de apresentação da Cleverti para divulgação ou de lançamento durante eventos;
- Criar um workshop dirigido às empresas e CEO's presentes nos eventos, com informações e dicas úteis, para o dia a dia das empresas.

### 5.3 CUSTOS

Em relação aos custos, todas as ações previstas e descritas deverão seguir o plano orçamental anual da Cleverti, (acesso não autorizado aos dados), no que toca aos departamentos competentes, tendo como custo adicional previstos os anúncios GoogleAds, preços médios de 175 €, preço médio/hora de 10 €, de acordo com o site (<https://www.fixando.pt/gestao-de-google-ads/preco>) e a gestão das redes sociais cujos preços variam consoante aos serviços de acordo com tabela abaixo extraída do site (<https://www.zaask.pt/quanto-custa/gestao-de-redes-sociais>) ambos pesquisados em 26/10/2022 descritos no quadro 5.1 a seguir:

**Quadro 5.1** – Gestão de redes sociais preços

SERVIÇO	PREÇO DE GESTÃO DE REDES
Gestão de Facebook e Instagram orgânico - cerca de 3-5 publicações por semana, 3-5 stories, edição de imagens enviadas pelo/a cliente, copys	150 - 400€/mês
Gestão de Facebook e Instagram orgânico - todos os serviços anteriores mais gestão de mensagens e comentários e estratégias para aumento de engagement	250 - 700€/mês
Gestão de LinkedIn (1 post por semana)	30 - 55€/mês
Gestão de Facebook Ads/ Instagram Ads	45 - 500€/mês

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

## 5.4 CRONOGRAMA DETALHADO

Conforme citado anteriormente neste trabalho, o plano de comunicação será implementado a partir de janeiro de 2023, com data de término em dezembro de 2023. Abaixo define-se o cronograma, quadro 5.2:

**Quadro 5.2** – Cronograma detalhado para 2023

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Site oficial												
Web site Blog												
Redes sociais												
Marketing & Vendas												
Eventos												
Google Ads & SEO												

**Fonte:** elaboração própria, 2022.

## 5.5 QUADRO RESUMO DE OBJETIVOS

Após a definição das ações propostas no quadro 5.3 são apresentadas as atividades, objetivos, resultados esperados e KPI 's para avaliar e monitorizar o desempenho das mesmas, sendo explorada isoladamente cada ferramenta de comunicação, conforme exposto abaixo.

**Quadro 5.3** – Resumo de objetivos

ATIVIDADES	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	KPI'S
Search Engine Ads, display ads – campanhas pagas vagas	Atrair mais tráfego ao website; aumentar o número de conversões	Aumento do tráfego no website; otimização do CPC; Aumento das conversões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° conversões</li> <li>• N° contatos via site</li> </ul>
SEO – Otimização long-tail keywords, meta-tags, title pages, etc.	Melhorar o posicionamento orgânico do website	Top ranking nos motores de pesquisa; aumento das conversões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° visitantes (unique pageviews)</li> <li>• N° visualizações conteúdo (Unique Pageviews)</li> <li>• N° downloads conteúdo</li> </ul>

Conteúdo un gated - artigos técnicos, artigos sobre negócio, blog Posts sobre temas variados	Ganhar notoriedade e confiança, posicionando a Cleverti como especialista na sua área de atuação; visitantes para o website	Aumento do tráfego no website; aumento da qualidade das leads	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° artigos e posts</li> <li>• N° conteúdos premium</li> </ul>
Website - manutenção	Manter conteúdos atualizados; otimizar técnicas SEO	Aumento do tráfego no website; aumento das conversões	<p>N° conversões</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° contactos via site</li> </ul>
e-mail MKT - newsletters e outras comunicações por e-mail	Acompanhar as leads ao longo do ciclo de venda com conteúdos que respondam às suas questões neste processo; colocar a Cleverti no topo da sua lista quando estiverem prontos para comprar (nurture)	Qualificar leads; Converter leads em clientes	<p>N° conversões</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° contactos via site</li> </ul>
Inquérito à Satisfação de Clientes	Obter feedback de clientes já adquiridos; cativar potenciais clientes através das referências de terceiros	Promover o up-selling; promover a referênciação da empresa; melhoria contínua do serviço	N° total de peças produzidas (artigos e posts, conteúdos premium, success stories, collaterals, e-mail MKT/newsletters, etc.)
Posts patrocinados redes sociais	Promover o relacionamento direto com clientes, potenciais clientes e candidatos; aumentar a exposição da Cleverti; aumentar a capacidade de venda através da explicação pessoal	Gerar leads; otimizar o processo de venda	<p>N° artigos e posts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° conteúdos premium</li> </ul>
Presença em eventos relevantes- networking, business intelligence, etc.	Identificar novas tendências e soluções; atualizar conhecimento; relacionamento direto com públicos-alvo	Conhecimento relevante; contatos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° materiais produzidos</li> <li>• N° PR publicados</li> <li>• N° eventos patrocinados</li> <li>• N° eventos organizados PT</li> <li>• N° eventos assistidos PT</li> <li>• N° participantes em eventos PT</li> <li>• N° leads por evento PT</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, 2022.



## 6 CONCLUSÃO

Sendo o primeiro objetivo a realização de um plano de marketing com ênfase no plano de comunicação digital para a Cleverti, o presente projeto priorizou uma revisão profunda da literatura, para compreensão da importância de um plano que considere as características especiais da oferta e do mercado onde a empresa se posiciona. Assim, a realização da pesquisa incidu não só sobre o processo relativo às etapas de um plano de marketing, mas também sobre alguns conceitos como: Marketing de Serviços, Marketing B2B e Marketing Digital, culminando na realização de um plano de comunicação dos meios digitais da empresa.

O conhecimento adquirido ao longo do projeto, possibilitou a conceção de um plano estruturado, que abre com o contexto externo e respetivo mercado, continuando com uma análise interna e competitiva que é seguida pela definição de objetivos e estratégias de marketing e comunicação.

Através da análise da envolvente externa, constata-se que existem alguns aspetos do macro ambiente que exercem enorme pressão sobre as empresas que atuam no setor das TI. Face à situação pandémica, Portugal destacou-se pela sua estabilidade política e pela implementação de ações que visam a recuperação dos seus sistemas e situação económica, que prolifera apesar do aumento da inflação. No que diz respeito ao mercado, na última década, o setor passou por mudanças significativas que afetaram a sua atividade, nomeadamente a nível da legislação. A Cleverti é uma das empresas que apesar de uma numerosa e agressiva concorrência, mantém um ADN que lhe permite diferenciar-se no mercado, satisfazendo as necessidades de negócio que assenta na integração de soluções tecnológicas inovadoras.

Assim, após a realização da análise externa e interna previstas nos objetivos e considerando objetivos do projeto, impulsionar as vendas e dar visibilidade à marca Cleverti, procedeu-se à elaboração de um plano de implementação para 2023, o qual integra um número de ações estrategicamente focadas nas características do público-alvo, aumentar a visibilidade do serviço, comunicar de forma clara a proposta de valor e reforçar o posicionamento da Cleverti no mercado. Para monitorizar o processo e avaliar a eficácia das medidas propostas, foi estabelecido um horizonte temporal para cada uma das iniciativas e definiu-se um número de métricas e indicadores-chave de performance, cujos resultados possibilitam fundamentar a definição de estratégias no futuro.

Será de assinalar que, em virtude da extensão do mercado e da falta de disponibilidade no fornecimento de dados internos por parte da empresa, tornou-se especialmente difícil a recolha de valores fiáveis e o seu enquadramento numa análise à vertente operacional e económico-

financeira e, portanto, optou-se pela estratégia de apor estimativas baseadas num conhecimento empírico da empresa e desta em relação ao mercado onde está inserida.



## 7 BIBLIOGRAFIA

- ACEPI (2020). A Transformação Digital acelera em 2019 e o comércio eletrónico chega a 96 mil milhões de euros. <http://m.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92500>
- Ambrósio, V. (2001). *Plano de Marketing: passo a passo*. Reichmann & Affonso Editores.
- Ambrósio, V. & Siqueira, R. (2002). *Plano de Marketing: passo a passo: serviços*. Reichmann & Affonso Editores.
- Amin, A., & Islam, M. S. (2017). Factors Leading to Market Segmentation of Fashion House Business Based on Customer Behavior: Evidence from Bangladeshi Fashion Industry, *International Journal of Business and Technopreneurship*, 7(3), 251-271.
- Booms, B. H. & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. *Marketing of Services*.
- Cruz, M. S. (2009). Criação de Valor como Resultado da Relação Fornecedor Cliente em Contexto Industrial – Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009), *Marketing na Internet: estratégia, implementação e prática*. Pearson Education.
- Dou, W. & Chou, D. C. (2004). A structural analysis of business-to-business digital markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, pp. 165–176.
- Edgett, S. e Parkinson, S. (1993). Marketing for services industries: a review. *The Services Industries Journal*, 13 (3), 19-39.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10 Ed.). Prentice hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, millenium edition*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 Ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. (1985). *Marketing (Ed. Compacta)* (3 ed.). Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (15th ed.). Pearson education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. GMT Editores Ltda.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade* (1. ed.). Sextante.
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
- Las Casas, A. L. (2001). *Plano de Marketing para pequena e microempresa*. Atlas.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2013). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (15° ed.). Dom Quixote.

- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- McDonald, M., & Wilson, H., (2016). *Marketing plans: how to prepare them, how to profit from them* (8th Ed.). Wiley
- Mendes, M. C. (2017). *Estratégias de Marketing Digital nas empresas B2B – Americana S.A.* IPL - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Moreira, Carlos Diogo. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V.A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Proença, J. F. (2008). *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*. Escolar Editora.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1995). “Using the 7Ps as a Generic Marketing Mix: an Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 9, 1995, pp. 4-15.
- Reid, R., & Bojanic, D. (2010). *Hospitality marketing management* (5th ed.). John Wiley and Sons Inc. Hoboken.
- Roberts, ML e Zahay, D. (2012). *Marketing na internet: Integrando estratégias online e offline*. Cengage Learning.
- Shapiro, B. (2002). *Marketing em tempos de mudança*. Futura.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais.
- Strauss, J. & Frost, R. (2014). *E-Marketing*. Pearson.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (Third ed.). Kogan Page.
- Worthington, S. L. S. (2022). Navigating the marketing technology landscape. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 20-23. doi:10.1109/EMR.2021.3133424
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A, e Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, Spring, 33-46.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A, e Berry, L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.

## 8 NETGRAFIA

### Links de Pesquisa Google usados no trabalho

[https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee\\_uninternational&type=E211PT1451G0&p=PLA+NO+DE+MARKETING](https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee_uninternational&type=E211PT1451G0&p=PLA+NO+DE+MARKETING)

<https://pt.venngage.com/blog/plano-de-marketing/>

<https://fia.com.br/blog/plano-de-marketing/>

<https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>

<https://www.yieldify.com/blog/stp-marketing-model/>

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/primeiro-ministro>

<https://www.presidencia.pt/>

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine__main&xpid=INE)

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.pordata.pt/>

<https://expresso.pt/economia>

<https://dre.pt/dre/home>

<https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/numa-economia-ao-ritmo-do-whatsapp-e-com-uma-concorrenca-global-10-das-empresas-em-portugal-ja-sao-campeas-de-transformacao-digital>

<https://tiinside.com.br/28/06/2022/mercado-de-ti-cresce-23-em-2021-mede-estudo/>

<https://www.portugal-actual.com/blog/params/post/3683645/nearshore-outsourcing-em-portugal---porque-mais-empresas-escolhem-as-tecnol>

<https://www.dn.pt/edicao-do-dia/28-mar-2021/falta-de-profissionais-nas-ti-faz-disparar-salarios-em-portugal-13508322.html>

<https://tiinside.com.br/28/06/2022/mercado-de-ti-cresce-23-em-2021-mede-estudo/>

<https://www.iscte-iul.pt/tese/5287>

<https://linktoleaders.com/empresas-de-tecnologia-sao-as-que-mais-crescem-em-valor-de-mercado-no-mundo-diz-estudo/>

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/quase-um-quarto-das-empresas-aumentaram-investimento-em-tecnologia-devido-a-pandemia>

<http://repositorio.ulsiada.pt/handle/11067/5618>

<https://comunicarh.com/a-evolucao-do-outsourcing-de-ti-em-portugal/>