



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de implementação de um programa de *Account-based Marketing* na empresa MPG Office Furniture

Marco Alexandre da Cruz Meireles

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador: Professor Doutor Vítor Santos,
Professor Auxiliar Convidado
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
Ciência-ISCTE

Dezembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Projeto de implementação de um programa de *Account-based Marketing* na empresa MPG Office Furniture

Marco Alexandre da Cruz Meireles

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador: Professor Doutor Vítor Santos,
Professor Auxiliar Convidado
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
Ciência-ISCTE

Dezembro, 2022

AGRADECIMENTOS

Ao encerrar este ciclo de crescimento pessoal e profissional, deixo um agradecimento especial às pessoas fundamentais neste processo:

Ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Santos pela disponibilidade, orientação, empenho e incentivo.

Aos meus professores que me ensinaram e fizeram crescer como pessoa e profissional.

Aos meus colegas do MGA pela partilha e camaradagem e, em especial, aos meus companheiros da #NegasTeam, André, Artur, Bruno, Cíntia e David por terem tornado esta viagem inesquecível.

Ao João Guerreiro pelo suporte e pela disponibilidade e, também, por aceitar sem reservas, que o meu projeto fosse aplicado à sua empresa. Ao Pedro Nunes e à Susana Antunes pela colaboração nas entrevistas, pelas sugestões e pelo profícuo feedback ao longo de todo o processo.

Aos meus pais e à minha irmã pelo incentivo constante e colaboração.

À Inês pela ajuda, dedicação e encorajamento e também à Diana e à Sofia por, mesmo sem terem noção, me terem inspirado e motivado ao longo de todo o caminho.

RESUMO

O *Account-based Marketing* (ABM), tem, nos últimos anos, ganho relevância no marketing *Business to Business* (B2B), devido à sua capacidade de direcionar o esforços de marketing e vendas apenas para contas de alto valor.

Este projeto de tese visa, em primeiro lugar, identificar que condições são necessárias para se poder implementar com sucesso um programa de *Account-based Marketing* e, depois, apresentar o processo de implementação.

Para o estudo foi utilizado um método de análise qualitativo com recurso a entrevistas aos responsáveis máximos pelo Marketing e pelas Vendas e também ao Diretor-geral da MPG Office Furniture.

A análise de resultados demonstrou que a implementação de um programa de ABM para além de ser viável, poderá trazer grandes vantagens comerciais à empresa.

A estrutura do projeto assenta na revisão bibliográfica que sustenta a robustez do ABM em empresas que atuam no mercado B2B, na análise de diagnóstico do mercado e do posicionamento da MPG, na verificação das condições de implementação do projeto na empresa, na implementação e respetivo cronograma de implementação e, por fim, nas conclusões de todo o projeto.

Palavras-chave: Business to Business (B2B), Account-based Marketing (ABM), Marketing, Vendas

Classificação JEL: M31

ABSTRACT

Account-based Marketing (ABM) has, in recent years, gained relevance in Business to Business (B2B) marketing, essentially due to its ability to direct marketing and sales efforts only to the company's high-value accounts.

This thesis project aims, first, to identify what conditions are necessary to be able to successfully implement an Account-based Marketing program and then to implement it.

For the study, a qualitative analysis method was used, resorting to interviews with the heads of Marketing and Sales and also with the CEO of MPG Office Furniture.

The analysis of results showed that the implementation of an ABM program, in addition to being viable, could bring great commercial advantages to the company.

The structure of the project is based on the bibliographic review that supports the robustness of ABM in companies that operate in the B2B market, on the analysis of the market diagnosis and the positioning of MPG, on the verification of the conditions for implementing the project in the company, on the implementation and respective schedule of implementation and, finally, in the conclusions of the whole project.

Keywords: Business to Business (B2B), Marketing, Sales, Account-based Marketing (ABM)

JEL Rating: M31

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Marketing e vendas	2
2.2. Account-based Marketing	3
2.2.1. Papel do Inbound Marketing em ABM	4
2.2.2. ABM e B2B.....	5
2.2.3. Benefícios do ABM em relação outras abordagens de Marketing	6
2.2.4. Maiores benefícios do ABM para empresas B2B	7
2.2.5. Benefícios específicos do ABM para empresas B2B	8
2.2.6. Tipos de ABM.....	9
2.2.7. Estrutura e Estratégia ABM.....	10
2.2.8. O caso ACCEPT	12
3. Metodologia.....	14
3.1. Recolha de dados	14
3.2. Objetivos	14
3.3. A Entrevista	14
4. Análise e diagnóstico	17
4.1. Análise Externa	17
4.1.1. Envolvente Macro	17
4.1.1.1 Análise PESTEL.....	17
4.1.2. Envolvente Micro.....	26
4.1.2.1. Indústria	26
4.1.2.2. Mercado	26
4.1.2.3. Concorrência.....	27
4.1.2.4. Clientes	28
4.1.2.5. Modelo das 5 forças de Porter	29
4.2. Análise Interna	30
4.2.1. Caracterização da Empresa.....	30
4.2.2. Problema da empresa	32
4.2.3. Análise competitiva	34
4.2.3.1. Análise SWOT.....	34
4.2.3.2. Fatores críticos de sucesso	35
4.2.3.3. Vantagens competitivas da MPG.....	36
5. Análise de dados.....	38
5.1. Análise de dados das entrevistas	38
6. Plano de implementação	42

6.1. Descrição do plano de implementação	42
6.2. Cronograma de implementação	45
7. Conclusões	46
8. Bibliografia	47
Anexos	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Funil Inbound Marketing	4
Figura 2.2. Funil ABM	4
Figura 4.1. Organograma da MPG.....	31
Figura 6.1. Cronograma de implementação	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Benefícios do ABM para clientes, vendas e marketing.....	9
Tabela 2.2. Os três tipos de ABM	10
Tabela 3.1. Resumo profissional dos entrevistados.	15
Tabela 3.2. Requisitos para a aplicação do ABM	16
Tabela 4.1. Ranking e resultados dos produtores de mobiliário de escritório 2020/2021 ...	27
Tabela 4.2. Linhas de produto MPG	32
Tabela 4.3. Análise SWOT da MPG	34

1. INTRODUÇÃO

Apesar do termo Account-based Marketing (ABM) ser relativamente recente, o conceito genérico existe há mais de 20 anos. No passado, poderia ser referido como *Strategic Account Marketing* ou *Target Account Marketing* e correspondia à abordagem a contas-alvo usada por muitas equipas de vendas (Golec, Isaacson, Fewless, 2019).

Com o desenvolvimento do marketing digital e dos recursos de análise impulsionados pelo avanço da tecnologia, percebeu-se que nem todas as *leads* geradas são as mais adequadas. Num passado recente, isso resultava em desperdício de tempo, orçamento e recursos nas *leads* erradas, facto que impulsionou a necessidade de garantir técnicas e tecnologias direcionadas para garantir essencialmente *leads* provenientes de contas de alto valor (Marketo, 2022).

De acordo com a SiriusDecisions, 92% das empresas Business to Business (B2B) reconhecem o valor do ABM, mas apenas 20% das organizações de marketing B2B possuem programas completos para apoiar a estratégia. Uma das justificações para isso acontecer é que colocar o ABM em prática requer bastante esforço e investimento. Uma pesquisa adicional em 2018 pela Associação de Marketing de Serviços de Tecnologia da Informação (ITSMA) revelou que esta estratégia gerou o dobro do retorno sobre o investimento (ROI) que o marketing tradicional para quase 45% das empresas B2B que participaram da pesquisa (Burgess, & Munn, 2021).

O aumento evidente das vendas na indústria B2B acrescida da natural pressão sobre as equipas de marketing para impactar o crescimento da receita em cada conta, estão entre as principais razões pelas quais a abordagem ABM está a ter uma grande aceitação, devido ao facto de se concentrar em relacionamentos nas contas de maior valor (Linkedin, 2018).

A literatura científica sobre ABM é praticamente inexistente e a que existe não é focada em aspetos práticos como a identificação das condições necessárias para a sua implementação e os passos a dar para o fazer com sucesso.

A MPG Office Furniture (MPG), pelo facto das suas abordagens de vendas e marketing não serem integradas e utilizarem métodos e ferramentas bastante tradicionais poderá beneficiar muito da implementação de uma programa de Account-based Marketing.

Assim, os principais objetivos deste projeto são verificar se a MPG tem condições para implementar uma estratégia de Account-based Marketing e, em caso afirmativo, identificar os passos a dar para o fazer com sucesso.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MARKETING E VENDAS

De acordo com Kotler e Keller (2013), a venda de um produto ou serviço é apenas uma pequena fração dos processos que contemplam a área de Marketing como um todo, sendo esta uma disciplina que afeta todos os aspectos da experiência do cliente perante uma organização.

A American Marketing Association (AMA) define Marketing como uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral.

De acordo com Barcellos e Schelela (2012), o primeiro registro que cita o Marketing como uma ferramenta poderosa para empresas ocorreu em 1954 com o lançamento do livro “A Prática da Administração” de Peter Drucker. No entanto, o processo de vendas existe há milhares de anos e já passou por uma série de fases evolutivas. Hoje em dia, as vendas envolvem angariação de novos clientes, retenção e fidelização, análise de tendências de mercado, criatividade, flexibilidade, capacidade de negociação, compromisso e outras atividades complementares (Boechat, 2015). Adicionalmente, Boechat (2015) comenta que o processo de vendas faz parte de algo maior: o Marketing. Mas como as organizações são orientadas para vendas e o seu objetivo principal é a receita este conceito integrado não passa na esmagadora maioria dos casos, de teoria. Na prática, em muitas organizações, o Marketing e as Vendas não comunicam ou comunicam muito pouco e têm dificuldades em se manterem alinhados. Esse modelo de gestão faz com que as organizações coloquem as necessidades do vendedor e da própria empresa acima das necessidades dos clientes ou potenciais clientes.

Segundo Vejre e Spett (2021), o desalinhamento das equipas de Vendas e Marketing e dos resultados questionáveis que alcançam juntos no mercado B2B, deve-se aos seguintes fatores:

1. O valor do Marketing é definido pelas vendas. Por muito difícil que seja de aceitar, especialmente pelos Marketeers, o valor do Marketing é definido pelas vendas. Se menos de 1% das *leads* são transformadas em clientes, alguma coisa está mal. Se os líderes das empresas estabelecessem um objetivo de crescimento de 100%, iriam contratar mais Marketeers? Não. Poderiam contratar mais Marketeers para suportar os vendedores, no entanto não há quota de vendas baseada em Marketing. Há muitos exemplos de empresas B2B que obtiveram sucesso sem o suporte do Marketing.

2. O Marketing e as vendas trabalham para objetivos diferentes. Os dois lados lutam por reconhecimento enquanto trabalham para objetivos completamente diferentes: vendas para

gerar receita e Marketing para aumentar o reconhecimento da marca e para gerar *leads*, independentemente da qualidade das mesmas.

3. O Marketing utiliza métricas ultrapassadas que não acrescentam valor. Durante anos os Marketeers andaram iludidos com a geração de *leads* e chocavam com a realidade quando se avaliava a conversão. O mesmo acontece em relação ao tráfego no website: se forem lançadas cinco *press releases* por ano, é natural que o tráfego tenha cinco picos. Mas será o melhor tráfego?

4. Os Marketeers tendem a criar experiências iguais para clientes diferentes. É fundamental ter clientes favoritos. Definir níveis é a forma mais justa para assegurar que são desenhadas experiências que refletem o valor de cada uma das contas. A abordagem B2B oferece *insights* poderosos sobre as contas, o que permite definir o investimento a fazer em cada uma delas.

2.2. ACCOUNT-BASED MARKETING (ABM)

No cenário B2B, no qual vender um bem tangível (produto) ou intangível (serviço) para outra organização apresenta um processo de venda mais longo e complexo que no cenário B2C, compreende-se que seleccionar, à priori, as contas mais valiosas e potencialmente mais qualificados e encantar os agentes compradores com estratégias bem estabelecidas pode ser vantajoso.

Estima-se que o ABM começou a ser utilizado no final da década de 1990, quando empresas B2B perceberam que uma abordagem mais personalizada das suas mensagens era mais eficaz. No entanto, o termo ABM só foi utilizado em 2004 pela ITSMA (Lopes, 2022)

É a partir de 2013 que o termo gera tráfego suficiente para aparecer no Google Trends, coincidindo também com o aumento do movimento *Inbound* (Lopes, 2022)

O ABM tem várias definições diferentes, mas complementares como, por exemplo, Crane e Heinz & Miller (2017) definem-no como uma abordagem estratégica que o profissional de Marketing usa para encontrar, envolver e nutrir os decisores em contas pré-determinadas.

Burgess & Munn (2021), definem-no também como um processo estruturado para desenvolver e implementar programas de Marketing altamente personalizados para contas, parceiros ou *prospects* estratégicos.

O Account-based Marketing (ABM) é uma estratégia de crescimento focada, na qual Marketing e Vendas colaboram para criar experiências de compra personalizadas para um conjunto mutuamente identificado de contas de alto valor (Baker, 2022)

2.2.1. PAPEL DO INBOUND MARKETING EM ABM

O ABM é a estratégia que permite que o Marketing e as Vendas se alinhem em torno da qualidade em vez da quantidade quando se trata de *leads*. De acordo com Jon Miller, cofundador da Marketo, no que diz respeito à geração típica de *leads*, o ABM pesca com lança em vez da tradicional rede. Noutras palavras, num conceito *Inbound* tradicional os Marketeers lançam uma rede com programas de geração de *leads* e vão reduzindo a malha até se concentrarem apenas no “peixe” certo. Com o ABM, o foco desde o início é trazer apenas o “peixe” certo e isso geralmente traduz-se em contas mais estratégicas e mais rentáveis para os negócios. Considerando que há tão poucos grandes lagos para pescar, essa abordagem direcionada faz todo o sentido para os negócios (Linkedin, 2016).

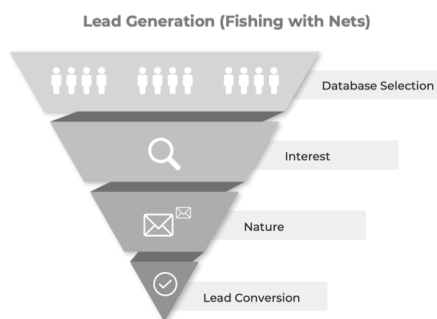


Fig. 2.1. Funil *Inbound* Marketing

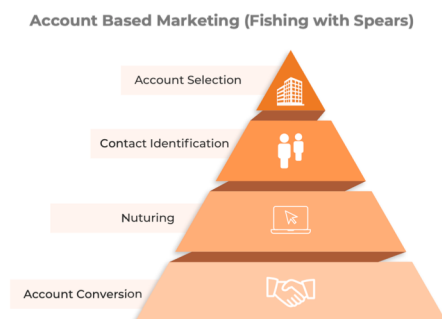


Fig. 2.2. Funil ABM

De acordo com Siqueira (2022), *Inbound* Marketing é o conjunto de estratégias de Marketing que visam atrair e converter clientes usando conteúdo relevante. Diferente do Marketing tradicional, no *Inbound* Marketing a empresa não vai atrás de clientes, mas explora canais como mecanismos de busca, blogues e redes sociais para ser encontrada. Numa tradução livre, o termo *Inbound* Marketing pode ser definido como Marketing de atração. A principal diferença entre o Marketing tradicional – a que chamamos de *Outbound* Marketing - e o *Inbound* Marketing é que, no segundo, quem procura a empresa é o cliente e não o contrário.

O *Inbound* Marketing permite atrair clientes através da criação de conteúdo valioso, SEO e uma experiência agradável para o cliente. Em vez de interromper o público-alvo e clientes (como se faz no *Outbound* Marketing), o *Inbound* Marketing permite fornecer organicamente ao público as informações que deseja e quando deseja. (Baker, 2022)

A complementaridade entre o *Inbound* Marketing e o ABM vai mais longe (Baker, 2022):

- O *Inbound* Marketing ajuda a atrair contas-alvo e, em seguida, o ABM acelera o funil para que seja possível conquistar e encantar essas contas com uma experiência de cliente notável;

- O *Inbound* Marketing estabelece a base para uma forte estratégia de ABM — o ABM baseia-se no *Inbound*, permitindo a alocação de recursos direcionada e eficiente em contas de alto valor;
- Com uma abordagem combinada, é possível atrair um grupo mais amplo de clientes em potencial do que com apenas um método;
- O conteúdo passa a ser uma espécie de 2 em 1 – pois passa a ser possível criar e usar conteúdo útil tanto para uma estratégia de ABM como para *Inbound* (por exemplo, um estudo de caso personalizado para uma conta de destino que também pode ser partilhado no website);
- Os softwares que suportam ABM suportam *Inbound* Marketing.

No ABM, continua a ser necessário atrair, engajar e encantar stakeholders-chave nas contas segmentadas. O Marketing de conteúdo e o SEO pelos quais o *Inbound* Marketing é famoso, vai ajudar a fazê-lo. Não há que escolher entre ABM e *Inbound*. A estratégia ABM deve ser construída em cima da fundação *Inbound* (Jepson, 2022)

Para clarificar esta complementaridade, Kyle Jepson, da Hubspot, apresentou a seguinte analogia:

Pense no seu negócio como uma quinta e as vendas como a colheita. Independentemente do que está a ser cultivado há coisas básicas que devem ser feitas para preparar o solo: arar, regar, fertilizar e por aí fora. Da mesma forma, independentemente da estratégia *go-to market* que as empresas utilizem, necessitam de:

- Criar e publicar conteúdo e investir em SEO para garantir que as pessoas certas conseguem encontrar esse conteúdo;
- Construir uma cultura de empresa que se foque em encantar os clientes e transformá-los em defensores da sua marca.

Voltando à analogia da quinta, muitos tipos de sementes requerem uma fundação de bom solo e água, mas, por exemplo, no cultivo de árvores é necessário investir adicionalmente em poda, enxertia e polinização cruzada. Isto é ABM.

Estamos a falar de um nível intenso de personalização, em que a toda a estratégia de Marketing é construída para corresponder às necessidades de um determinado grupo de clientes (Jepson, 2022)

2.2.2. ABM E B2B

Hoje não podem haver organizações verdadeiramente bem sucedidas sem perseguirem os clientes certos, sem criarem experiências desenhadas apenas para eles e sem os

transformarem em defensores dos seus produtos ou serviços (Vajre & Spett, 2021). Esta é a essência do Marketing B2B.

John Wanamaker, fundador de uma das primeiras lojas de retalho no EUA, disse nos anos 80: “metade do dinheiro que gasto em Marketing é desperdiçado, o problema é que não sei que metade é”. Isto era verdade na altura e continua a ser verdade hoje. A firma de investigação de Marketing Forrester realizou um estudo em que demonstrou que menos de 1% das *leads* geradas se transformam em clientes. Visto numa outra perspetiva: 99% do que os Marketeers estão a fazer não funciona. Não está a ser transformado em receita (Vajre & Spett, 2021).

Seth Godin, autor de 18 livros de Marketing (*flipp my funnel, episódio 316*) disse que “é muito fácil pensarmos que vivemos num mercado em massa, mas não, vivemos num micro mercado”.

Há um problema fundamental no Marketing B2B tradicional e o ABM apresenta-se como a solução. ABM é transformador porque é muito mais do que estratégias e táticas. ABM é B2B (Vajre & Spett, 2021).

2.2.3. BENEFÍCIOS DO ABM EM RELAÇÃO A OUTRAS ABORDAGENS DE MARKETING

Imagine um mundo onde é possível iniciar o processo de vendas vendendo diretamente para as contas mais adequadas e de maior valor (Baker, 2022).

O ABM exclui empresas pouco valiosas desde o início e garante que as equipas de Marketing e de Vendas estão totalmente alinhadas – facto que vai permitir que as equipas entrem com muito mais rapidez nos processos de engajamento e encantamento dessas contas. O ABM ajuda as empresas a trabalharem e a comunicarem com contas de alto valor como se fossem mercados individuais. Ao fazer isso, além de personalizarem a jornada do cliente e adaptarem todas as comunicações, conteúdo e campanhas a essas contas específicas, vão garantir um ROI maior e um aumento na fidelidade do cliente (Baker, 2022).

Os resultados do estudo “state of Account-based Marketing, 2016” da SiriusDecisions revelaram que 92% das empresas B2B participantes afirmaram que o ABM é “extremamente importante” ou “muito importante” para os seus esforços de Marketing. Estas empresas não reconheceram apenas a importância do ABM para os seus negócios, como também o demonstram com investimento. Quando lhes foi perguntado se planeavam investir em ferramentas, tecnologias ou serviços ABM nos próximos 12 meses, apenas 10% dos entrevistados disse que não tinha planos para investir (61% disse que sim e 28% não tinha a certeza).

2.2.4. MAIORES BENEFÍCIOS DO ABM PARA EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO B2B

1. Alinhamento das equipas de Marketing e Vendas: a estratégia ABM garante que as equipas de vendas e Marketing trabalham juntas na identificação de contas-alvo, criando campanhas personalizadas para alinhar e mover contas individuais pelo pipeline (Optimizely, 2022). Esse alinhamento ajuda a garantir consistência em todas as comunicações, interações e conteúdo para todas as contas direcionadas, criando uma experiência perfeita e agradável para o cliente (Baker, 2022).

Por muito boas que sejam as equipas, ninguém pode trabalhar em equipa com sucesso se tiver objetivos isolados. Marketing, Vendas, Sucesso do cliente tornam-se uma única equipa. Todos ganham, todos perdem (Vejre & Spett, 2021).

2. Ciclo de vendas mais simples e mais curto: as principais decisões de compra no sector B2B envolvem várias partes interessadas, o que geralmente retarda o processo de vendas (Optimizely, 2022). Dependendo do negócio, sector e recursos, os ciclos de vendas normalmente seguem o seguinte processo (Baker, 2022):

1) Prospectar → 2) Conectar → 3) Pesquisar → 4) Apresentar → 5) Fechar → 6) Encantar

Com o ABM, esse ciclo é simplificado – os esforços concentrados em contas específicas de alto valor economizam tempo e recursos – o que significa que passa a haver mais tempo e foco nos estágios do ciclo que impactam positivamente a receita:

1) Identificar contas-alvo → 2) Apresentar para contas-alvo → 3) Fechar contas-alvo → 4) Encantar contas-alvo.

O ABM agiliza o ciclo de vendas garantindo eficiência. Em vez da utilização de diferentes táticas para prospectar e qualificar um grande grupo de *leads*, o ABM garante que as contas segmentadas são as corretas para o negócio e vice-versa (Baker, 2022).

3. ROI melhor e mais claro: o ABM é preciso e mensurável, o que permite fornecer um ROI relativamente alto em comparação com outras táticas de Marketing B2B (Optimizely, 2022). Com o ABM, é possível medir o ROI de cada conta em que a empresa investiu, o que ajuda a destacar contas relevantes que podem ser nutridas a longo prazo, bem como direcionar contas semelhantes no futuro (Baker, 2022).

De acordo com uma pesquisa em 2020 da ITSMA, 77% dos Marketeers que medem o ROI relataram que o ABM devolveu maiores retornos do que qualquer outra abordagem de Marketing.

4. Menos recursos desperdiçados: os profissionais de Marketing geralmente executam campanhas gerais com base na esperança e no acaso, e não na lógica e na estratégia (Demandbase). Com o ABM, as campanhas são focadas na lista de contas segmentadas, o que se traduz sempre em *leads* de alta qualidade. Tempo e recursos são, portanto, focados para contas de alto potencial (Optimizely, 2020).

5. Maximização da relevância do negócio entre contas de alto valor: No “The 2017 State of Personalization Report” desenvolvido pela Segment, 70% dos participantes relataram sentimentos de frustração quando o conteúdo do site não era personalizado. Outro estudo, levado a cabo pela *eMarketer*, concluiu que o email Marketing personalizado tem potencial para gerar um ROI médio de 122%. Isso significa que os compradores são mais propensos a envolverem-se com conteúdo personalizado de acordo com suas necessidades, relevante para seus negócios e tendo em conta o seu estágio na jornada de cliente (Baker, 2022).

Comunicação, campanhas e informações dos produtos envolvidos na estratégia ABM permitem que a empresa mostre às contas-alvo que produtos, serviços e ofertas específicos são necessários para resolver os seus desafios e crescer. Isso torna o fornecedor na opção mais relevante para as contas-alvo (Baker, 2022).

Se tiver uma conta que vale 1 milhão de dólares, tem que haver investimento e personalização. Deve-se apresentar tudo o que houver em direct mail focado, numa *landing page* com conteúdo feito à medida, num microsite sobre eles, num jantar privado e tudo o mais que demonstre o quão valiosa é aquela conta para si. (Vajre & Spett, 2021).

6. Utilização de métricas úteis e indicadoras do sucesso dos negócios

Estratégias Account-based entregam resultados ao negócio e não métricas de vaidade. Account-based Marketing não é apenas uma campanha, é uma estratégia *go-to market* que entrega métricas-chave ao nível da administração (Vajre & Spett, 2021). Participantes indicam que ABM melhora o valor da vida útil dos clientes (80%) e melhora as taxas de conquista (86%) (Bump, 2021).

2.2.5. BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS DO ABM PARA EMPRESAS DO MERCADO B2B

Uma estratégia de ABM implica que o Marketing atue como um elemento central da conta, acrescentando valor de várias maneiras (Burgess & Munn, 2021):

- Analisando os principais problemas enfrentados pela conta;
- Mapeando os problemas para os indivíduos responsáveis;
- Desenvolvendo campanhas integradas e personalizadas de vendas e marketing para levar à conta propostas relevantes.

Estes factos podem oferecer resultados importantes para o cliente, para as vendas e para o marketing, como pode ser ilustrado na tabela seguinte.

Cliente	Vendas	Marketing
Cliente tende a posicionar e a vender o fornecedor em toda a organização como um parceiro que vai ao encontro das suas necessidades.	Transição da percepção da empresa de fornecedor para parceiro de confiança e conselheiro (estatuto é ganho, não é reivindicado)	Ajuda a orquestrar todas as linhas de negócio relevantes e apropriadas para a conta com uma mensagem e posicionamento coerentes.
As conversas focam-se mais nos clientes do que nos fornecedores.	Acelera os ciclos de compra dos clientes.	Clientes mais inclinados a fornecer referências.
Aumento da satisfação e da experiência do cliente devido à customização.	Conversas mais ricas alinhadas à volta das necessidades das contas.	Campanhas e mensagens personalizadas em contas e alvos individuais.
Clientes sentem-se melhor compreendidos devido à profundidade da análise.	Expande o alcance dentro da conta.	Alinha as vendas e Marketing numa estratégia de conta unificada.
Clientes têm consciência mais ampla e maior compreensão das ofertas, estratégias e soluções.	Uma mensagem apenas para o cliente: todos os membros da equipa da conta em acordo nas prioridades e na mensagem.	Aumento do ROI de Marketing.
	Mais oportunidades exclusivas.	
	Revela novas oportunidades.	

Tabela 2.1. Benefícios do ABM para clientes, vendas e marketing. Elaborado pelo próprio.
Fonte Burgess & Munn, 2021

2.2.6. TIPOS DE ABM

As plataformas tecnológicas estão cada vez mais voltadas para suportar o ABM e, desta forma, ajudam a escalá-lo de forma mais económica, explorando evoluções transformacionais como *big data*, *engagement* digital de clientes e *cloud computing* (Burgess & Munn, 2021). Como resultado emergiram três tipos de ABM suportados nestas tecnologias.

Tipo de ABM	Características	Técnicas de Marketing
1. ABM Estratégico	Estratégia mais adequada a clientes que se destacam pelo seu potencial de receita. O <i>ABM Marketeer</i> é parte integrante da equipa da conta. Cada profissional de Marketing fará a gestão de, no máximo, 5 clientes.	Elaboração de plano de Marketing individualizado é considerado como o núcleo do plano da conta. Envolve criatividade, propostas de valor inovadoras, liderança de novas iniciativas e desenvolvimento de conteúdo para cada conta.
2. ABM Lite	Composto por contas que são estratégicas, porém com restrições ao nível de recursos a serem utilizados. As contas terão problemas em comum ou características semelhantes. Auxilia na manutenção de contas existentes, mas a função principal é garantir a entrada de novas contas. Cada profissional de Marketing fará a gestão de até 25 contas.	Processos semelhantes ao ABM Estratégico, porém com propostas de valor parecidas por nicho de cliente. O <i>ABM Marketeer</i> trabalha com equipas de vendas num número limitado de contas.
3. ABM Programático	Utilizado em empresas que ainda não justificam o investimento dos outros tipos de ABM. A proporção de contas atuais e potenciais é de 50/50. Profissionais de Marketing ficam responsáveis por centenas de contas dando apoio à equipa de vendas.	Alguns passos mais estratégicos do ABM podem ser automatizados. Usado para melhorar o Marketing de segmentação – como, por exemplo, o sector do retalho – ou, alternativamente, para a personalização em massa de campanhas de Marketing mais horizontais, como as de marca ou ofertas. Também é possível aplicá-lo para apoio tático na execução de campanhas de ABM Lite ou de ABM Estratégico.

Tabela 2.2. Os três tipos de ABM. Elaborado pelo próprio. Fonte: Burgess e Munn (2021).

2.2.7. ESTRUTURA E ESTRATÉGIA ACCOUNT-BASED MARKETING

O ABM funciona de forma diferente de um funil de vendas tradicional. É fundamental que seja seguida uma estrutura geral para garantir sua eficácia. Aqui estão os principais componentes de uma estrutura ABM (Baker, 2022).

Alinhamento entre Marketing e Vendas. A relação de trabalho entre as equipas de vendas e Marketing é crítica. Ao implementar o ABM, as equipas de vendas e Marketing têm que concordar com a alocação de recursos para cada conta de destino, atribuindo funções e responsabilidades para garantirem uma transição perfeita para o cliente das atividades de vendas e Marketing e com a forma de medir o sucesso dos seus esforços.

É uma boa prática organizar uma *taskforce*, com pelo menos um Marketeer e um vendedor que comercializa e vende para uma lista de contas atribuída (Jepson, 2022).

Qualificação das contas. Como determinar de que é feita uma conta de alto valor? O Marketing e as vendas devem criar um ICP (Ideal Client Profile) para responder a essa pergunta e criar uma estrutura ABM. Para determinar o que qualifica uma conta em potencial, é necessário ter em conta os seguintes fatores (Baker, 2022):

- Finanças: com os objetivos de vendas da empresa em mente, identificar que valor de receita pode ser gerada por conta;
- Escalabilidade: há potencial para aumentar o valor da conta no futuro? Considerar ofertas adicionais que a empresa pode fornecer para reter e aumentar a conta;
- Cenário competitivo: para quem está a vender a concorrência? Compreender quem está atualmente no seu mercado pode ajudar a identificar futuras oportunidades de conta.

Construir planos de conta. As equipas de Marketing e de vendas necessitam de trabalhar juntos para mapear os tipos de pessoas que necessitam de atrair e engajar e definir que tipo de conteúdo necessitam de criar para o fazer (Jepson, 2022).

Os planos de conta podem ser muito similares de conta para conta, mas não devem ser idênticos e devem responder a duas questões-chave:

- Quem vai estar no comité de compras: não é necessário identificar as pessoas no linkedin, mas é necessário haver uma ideia de quem essas pessoas são e que tipo de media consomem.
- Que conteúdo vai ser necessário para cada membro do comité de compras.

Atrair contactos. Os esforços *Inbound*, garantem, à partida, a atração de contas-alvo. Caso não aconteça, é fundamental descobrir onde estão os contactos-alvo, obter informações sobre que soluções estão a ser vendidas e assegurar que a empresa vendedora está bem representada lá. Há muitas formas de atrair contactos, nomeadamente, marcar presença em conferências; publicar conteúdo em newsletters da indústria; posicionar o produto em sites de *reviews*; trabalhar com *influencers* da indústria; usar anúncios de publicidade; patrocinar social media (Jepson, 2022).

As principais métricas para atração de contactos, são as seguintes:

- Pageviews e sessões de contas-alvo. Esta métrica deverá crescer à medida que são atraídas mais pessoas dessas contas. Se não acontecer ou descer, alguma coisa está mal;
- Taxa de conversão. Mais do que identificar, é necessário que os contactos consumam conteúdo;
- Contactos criados nas contas-alvo. As táticas deverão ajudar a atrair os contactos das contas-alvo;

Envolver o comité de compras. À medida que os relacionamentos vão sendo construídos com os principais contatos, deve-se verificar se as Vendas e o Marketing estão a engajar ativamente todos aqueles que estão envolvidos na decisão de compra. Embora essa parte do processo seja normalmente liderado pelas vendas, o Marketing deve estar pronto para oferecer suporte criando materiais relevantes para reforçar as mensagens das vendas (Baker, 2022).

2.2.8. O CASO ACCEPT

O Cliente: software para controlo da qualidade industrial

No mercado desde 2002, a *Sinmetro*, uma empresa especialista no desenvolvimento de software para a indústria e serviços, desenvolveu o Sistema ACCEPT, um poderoso conjunto de soluções de software para controlo da qualidade industrial, que permite uma visão abrangente e em tempo real dos diferentes aspetos da produção, otimizando o desempenho e reduzindo tempos e custos.

A empresa não tinha alinhamento, automação, nem sistematização das ferramentas de Marketing, e por essa razão, antes de ser realizado qualquer investimento na equipa de vendas para aumentar o sucesso do serviço, a equipa de gestão da Sinmetro optou por investir em Marketing e tecnologia para garantir uma base sólida para o crescimento (Liminal, 2022).

O desafio: Alinhamento entre Marketing e Vendas e controlo dos KPI's

Tendo lançado um produto B2B, o Sistema ACCEPT, a Sinmetro sentiu dificuldades em atrair o seu principal público-alvo: gestores industriais nas áreas da produção e da qualidade. Necessitava também de maior alinhamento entre as equipas de Marketing e de Vendas, bem como de uma visão ao pormenor de todos os passos do funil de Marketing e de vendas.

A solução: Estratégia de Account-based Marketing apoiada pelo CRM e Automação de Marketing e Vendas

Para ultrapassar os desafios que a Sinmetro sentia, foi desenhado um plano de Account Based Marketing destinado a atrair e conquistar contas-chave, com um perfil que tivesse as

características do ICP (Ideal Customer Profile) e das principais personas. Assim, foi criada uma estratégia de ABM que conjugava CRM e automação de Marketing e Vendas. Foram criados vários conteúdos relevantes, bem como sequências de *workflows* de email personalizados, de modo a captar a atenção dos decisores de cada empresa-alvo. Dada a natureza do negócio e o volume de informação a trabalhar, o Zoho One revelou ser a ferramenta ideal, depois de ser também utilizado o Ontraport.

Para melhorar a visão global de todo o funil de Marketing e Vendas, foi utilizado o Maestro, com *dashboards* de análise de toda a *customer journey* e da performance do Marketing e das vendas (Liminal, 2022).

Resultados: +40% volume de negócios e aumento da notoriedade da marca

Depois da implementação do plano de Account-based Marketing, o ACCEPT conseguiu aumentar o volume de negócios em 40% em 2 anos, e obter uma visão unificada das áreas de Marketing e Vendas através do Zoho One, bem como atrair e fechar negócios nas contas-alvo.

Com o Maestro, a Sinmetro passou a ter Dashboards personalizados de Website Analytics & Heatmap, Paid Media, Database & Email Marketing, Behaviour Scoring, Pipeline de Marketing e Vendas, entre outros, que permitiram à empresa ter uma visão 360° do estado das Vendas e do Marketing nos vários canais digitais (Liminal, 2022).

3 - METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS

Para a análise deste projeto de implementação de um programa de *Account-based Marketing* na MPG recorreu-se a fontes de informação primárias e secundárias.

Quanto aos dados primários, a informação recolhida para responder aos objetivos concretos deste projeto, foi utilizado um tipo de pesquisa qualitativa através de uma entrevista a uma seleção de pessoas que exercem funções na empresa, com impacto direto na operacionalização das estratégias de Marketing e Vendas.

Quanto aos dados secundários, as fontes utilizadas para a sua recolha foram: a Scopus, o Google Search e livros.

3.2. OBJETIVOS

O objetivo deste projeto é identificar a viabilidade e, em caso afirmativo, apresentar um plano de implementação de ABM na MPG, uma empresa portuguesa que desenvolve, produz e comercializa mobiliário de escritório.

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é considerada aplicada, pois pretende gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e, quanto aos objetivos, é descritiva, pois tem como propósito a descrição de como implementar uma estratégia de ABM.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa, com os dados a serem interpretados de maneira subjetiva, mas de forma lógica e fundamentada.

Este é um projeto aplicado, já que a análise se focou na aplicação de uma estratégia de ABM numa empresa.

3.3. A ENTREVISTA

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevista é criada uma sequência de questões previamente definidas a que o entrevistado deverá responder de forma aberta e com permissão para falar sobre outros assuntos que possam surgir durante a entrevista.

O guião de entrevista foi elaborado de acordo com os objetivos descritos acima. O guião é composto por nove perguntas, sendo que oito estão relacionadas com requisitos que identificam se a empresa tem (ou não) condições para implementar uma estratégia de Account-based Marketing e uma (a última) que identifica a motivação e nível de compromisso por parte dos responsáveis da MPG na implementação do ABM.

A entrevista foi aplicada aos responsáveis máximos pelo Marketing e pelas Vendas e

também ao Diretor-geral e único acionista da MPG, com o intuito de se garantir total legitimidade na análise da viabilidade de uma estratégia de ABM e posteriormente na sua implementação.

As entrevistas foram realizadas no mês de Novembro de 2022, tiveram carácter individual e as respostas foram documentadas pelo autor. Cada entrevista durou em média vinte minutos.

DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Pela sua importância dentro da organização e, consequentemente, na implementação bem sucedida do projeto, apresenta-se na tabela seguinte, um resumo profissional dos elementos da MPG que participaram nas entrevistas e que são a amostra do estudo.

Nome	Relevância para a pesquisa
João Guerreiro, CEO Frequência Universitária em Física Aplicada	O João Guerreiro trabalha na empresa há cerca de 30 anos e, além de compreender profundamente o funcionamento da empresa – segunda geração na gestão da MPG - participa diariamente em atividades relacionadas com vendas.
Pedro Nunes, Diretor Comercial Licenciatura em Arquitetura	O Pedro Nunes, com mais de 20 anos de experiência na função, - 10 deles na MPG - para além de possuir um entendimento global dos processos de vendas, também participa ativamente em atividades de vendas.
Susana Antunes Marketing Manager Pós-graduação em Marketing e Marketing Digital	A Susana Antunes, com mais de 20 de experiência em Marketing, tem uma grande experiência em funções de Direção na área do Marketing e é a responsável pelo Departamento de Marketing da MPG.

Tabela 3.1. Resumo profissional dos entrevistados. Elaborado pelo próprio.

REQUISITOS PARA A APLICAÇÃO DO ABM

Embora o ABM seja um tópico importante nos círculos de marketing modernos, pode não ser adequado para todas as empresas. Uma estratégia ABM não precisa de ser tudo ou nada. É possível aplicar uma estratégia ABM para as contas maiores e mais lucrativas e aplicar um modelo mais tradicional de marketing e vendas baseado em *leads* para contas de maior volume e menor valor. Como é que os profissionais de marketing sabem quando o ABM é adequado para as suas organizações? De acordo com Crane, Heinz & Miller (2017) há oito requisitos - que podem ser encontrados na tabela seguinte -, para avaliar se determinada organização reúne as condições e obterá benefícios com a implementação de uma estratégia de ABM. Organizações que preencham três ou mais dos requisitos sugeridos, beneficiarão com a implementação de uma estratégia ABM.

CRITÉRIOS
O produto ou serviço tem um processo de decisão de compra complexo e envolve mais do que um decisor ou pelo tem pelo menos uma segunda pessoa que influencia a mesma?
O produto ou serviço tem um preço significativo?
O potencial valor de trazer uma nova conta para a carteira de clientes é alto, com longa durabilidade e alto retorno sobre o investimento ao longo do tempo (ROI)?
O ciclo de vendas do produto ou serviço é longo, podendo durar meses ou até mais que um ano?
A organização tem, ou pode produzir, conteúdo significativo, de valor e personalizado para apoiar as iniciativas de ABM.
A empresa tem (ou pode construir) um ótimo alinhamento entre as equipas de vendas, Marketing e de sucesso do cliente?
A organização e a sua liderança são tolerantes a ROI's longos. Reconhecem a necessidade de monitorizar métricas de curto, médio e longo alcance antes de julgarem o sucesso da estratégia.
Os clientes consideram difícil comprar o produto em self-service, e-commerce, tendo regularmente necessidade de falar com um vendedor antes do comprar.

Tabela 3.2. Requisitos para a aplicação do ABM. Fonte: Crane, Heinz & Miller (2017)

4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

4.1 ANÁLISE EXTERNA

4.1.1. ENVOLVENTE MACRO

4.1.1.1. ANÁLISE PESTEL

O ambiente geral pode ser definido como o conjunto de aspetos estruturais capazes de influenciar as distintas indústrias que atuam num determinado país. A análise dessas variáveis tem o nome de PESTEL. Esta sigla refere-se aos grupos de variáveis a serem analisadas – políticas (P), económicas (E), sociais e culturais (S), tecnológicas (T), ambientais (E) e legais (L). Quando esta análise é bem executada, garante que a atividade da empresa está alinhada com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo evitar ações condenadas ao fracasso por razões que escapam ao seu controlo.

CONTEXTO POLÍTICO E LEGAL

Portugal é um país democrático com estabilidade política. O Presidente da República, Professor Marcelo Rebelo de Sousa foi reeleito em janeiro de 2021 e o Primeiro Ministro Dr. António Costa, secretário geral do Partido Socialista, foi reeleito com maioria absoluta em janeiro de 2022, garantindo assim aprovação do orçamento de estado para 2022 - após o chumbo da primeira versão do documento que conduziu à dissolução do parlamento - sem ter que o negociar com ninguém.

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, que obrigou a respostas imediatas no plano sanitário, desencadeou uma retração generalizada da atividade económica, originando impactos sem precedentes e severas consequências de ordem económica e social à escala mundial. As medidas adotadas para controlar a doença em Portugal, e na generalidade dos países europeus, tiveram impacto direto no consumo das famílias e na atividade das empresas, o que levou à adoção de medidas excecionais, nomeadamente de apoio à liquidez e à manutenção de postos de trabalho das empresas, evitando a destruição de empregos e de capacidade produtiva, limitando também a perda de rendimentos das famílias. As respostas desencadeadas para mitigar a primeira vaga da pandemia foram sendo prolongadas, aprofundadas e complementadas por novas medidas, de modo a conter os efeitos da segunda e terceira vagas e que obrigaram, uma vez mais, à imposição de fortes medidas restritivas. Perante os graves impactos da pandemia nas economias europeias, foi criado um instrumento comunitário estratégico de mitigação do impacto económico e social da crise, capaz de promover a convergência económica e a resiliência das economias da União, contribuindo para assegurar o crescimento sustentável de longo prazo e para responder aos desafios da dupla transição para uma sociedade mais ecológica e digital. Foi neste contexto que o Conselho Europeu criou o Next Generation EU, um instrumento temporário de recuperação, a partir do qual se desenvolve o Mecanismo de

Recuperação e Resiliência, no qual se enquadra o PRR português (Plano de Recuperação e Resiliência).

A combinação dos fundos europeus do Quadro Financeiro Plurianual e do Next Generation EU garante a Portugal o acesso a um volume de cerca de 50 mil milhões de euros (M€) no período de 2021 a 2029, considerando apenas as subvenções. Esta oportunidade única poderá permitir ao país recuperar da severa crise conjuntural com uma resposta estrutural.

O PRR português é um programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, e visa implementar um conjunto de reformas e de investimentos que se espera que permita ao país retomar o crescimento económico sustentado, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década. O financiamento total é de 16,6 mil M€, distribuídos por cerca de 14 mil M€ de subvenções e 2,7 mil M€ de empréstimos, e com um perfil de desembolsos que permitirá a liquidez necessária para que o PRR funcione como instrumento efetivo de resposta à crise.

Estas medidas têm permitido a Portugal recuperar da pandemia, reforçando o crescimento económico e melhorando a situação orçamental e financeira. No sector da produção de mobiliário de escritório, medidas como o lay-off simplificado e as moratórias de crédito, revelaram-se críticas para a manutenção da capacidade produtiva e dos postos de trabalho.

Em 2022 ocorreu um aumento extraordinário das pensões até 1097,00 euros, foi reforçada a ação social escolar para aumento das bolsas de Mestrado, deu-se início à transição para a gratuidade das creches e implementada a garantia infantil, que se espera resgatar de pobreza extrema cerca de 120 mil crianças, foi realizado o desdobramento dos terceiro e sexto escalão do IRS, criação do aumento do mínimo de existência através do qual cerca de 170 mil famílias passam a estar isentas de IRS e do IRS Jovem. Este facto é particularmente importante tendo em conta os salários que se praticam em geral no “shop floor” das empresas do sector e que garante que os operários se mantêm em condições físicas e psicológicas para produzir.

A implementação da agenda de reformas financiada pela União Europeia proporciona uma oportunidade para uma transição para uma economia mais competitiva e ecológica, que pode tirar o máximo partido das oportunidades digitais, endereçando assim 3 dos 4 desafios estratégicos para Portugal definidos em 2015: Responder à emergência climática; Assegurar a transição digital; Contrariar o inverno demográfico e Combater as desigualdades.

A invasão da Ucrânia pela Rússia em 24 de fevereiro colocou em dúvida a recuperação do crescimento da pandemia de COVID 19 e semeou uma catástrofe em toda a região, destruindo vidas, casas e infraestruturas. Esta guerra é o terceiro choque assimétrico, assim

designado pelos economistas, que a União Europeia viveu nas últimas duas décadas, após a crise financeira e económica de 2008 e a subsequente crise da área do euro e a pandemia de COVID-19.

Portugal continua a ser um dos países europeus com maior tributação nas empresas, assim como nos impostos e taxas sobre automóveis (IUC, combustíveis), no entanto foram implementadas medidas para melhorar a liquidez das empresas, como o fim definitivo do Pagamento Especial por Conta, para melhorar a liquidez das micro, pequenas e médias empresas e também a possibilidade de dedução à coleta de 25% das despesas de investimento como um incentivo para a modernização das empresas.

Ainda existe demasiada rigidez da legislação laboral portuguesa garantindo elevado protecionismo ao trabalhador, dificultando, muitas vezes a admissão de profissionais qualificados que poderiam garantir um elevado impacto tanto na produtividade como na inovação das empresas. Apesar deste facto, foi ainda apresentada em Outubro de 2022 uma proposta pelo governo para o "aumento da compensação por cessação de contrato de trabalho para 14 dias nas situações de despedimento coletivo ou extinção do posto de trabalho e suspensão das contribuições mensais para o Fundo de Compensação do Trabalho a partir de 2023".

A instituição da injunção é boa, mas quando as dívidas são demasiado pequenas, não compensa e no sector a taxa média de recebimentos tem tendência a ser muito elevada, tendo em conta o elevado número de intermediários, que normalmente necessitam de receber dos clientes para pagar aos fabricantes.

CONTEXTO ECONÓMICO

Após uma profunda recessão causada pela pandemia, a economia portuguesa cresceu em 2021, tendo o PIB ultrapassado o seu nível pré-pandémico no primeiro trimestre de 2022. A recuperação foi impulsionada por uma forte procura interna e por uma retoma do turismo no segundo semestre de 2021, sustentada por uma das maiores taxas de vacinação do mundo. O amplo apoio da política económica permitiu ao país sustentar o crescimento do emprego e do rendimento e manter a estabilidade financeira.

Embora o crescimento no primeiro trimestre de 2022 tenha sido dos mais elevados da área do euro, a guerra na Ucrânia está a pesar na economia em 2022–2023. São poucas as ligações diretas entre Portugal e a Rússia ou a Ucrânia, mas a atividade está a ser afetada pelo aumento dos preços das matérias-primas, dos transportes, por perturbações no abastecimento persistentes, pela erosão da confiança e por uma menor procura mundial das exportações portuguesas. A subida dos preços dos bens alimentares e da energia já

contribuiu para as mais fortes pressões inflacionistas registadas em mais de uma década. A inflação permanecerá elevada este ano, mas deverá começar a baixar no próximo ano.

A economia portuguesa cresce 6,7% em 2022, continuando a beneficiar da recuperação do turismo e do consumo privado. A evolução da atividade ao longo do ano é marcada pela recuperação do nível pré-pandemia no primeiro trimestre e por um abrandamento posterior, que se traduz numa relativa estabilização do PIB.

O enquadramento externo e financeiro tem vindo a deteriorar-se devido aos choques gerados pela invasão da Ucrânia, que resultaram no aumento da inflação e das taxas de juro. Os efeitos adversos destes choques têm sido atenuados pelo bom desempenho do mercado de trabalho, pela poupança acumulada durante a crise pandémica e pelas medidas de apoio.

Em 2022, a inflação aumenta para 7,8%, refletindo as crescentes pressões externas sobre os preços. A forte procura dos bens e serviços, cujo consumo foi condicionado durante a pandemia, também contribui para a trajetória ascendente da inflação, esperando-se uma inflexão no final do ano.

O consumo privado cresce 5,5% em 2022, beneficiando da eliminação das restrições associadas à pandemia e da realização de despesas adiadas. O rendimento disponível real estagna, condicionado pelo perfil da inflação, enquanto a taxa de poupança se reduz de 9,8% para 4,9%.

O investimento abranda, crescendo 0,8%, num ambiente de restrições de oferta, aumento dos custos de produção, agravamento das condições de financiamento, baixa execução dos fundos do PRR e elevada incerteza.

As exportações de bens e serviços mantêm um dinamismo elevado (17,9%), acima da procura externa, implicando ganhos adicionais de quota de mercado. Esta evolução é impulsionada pelas exportações de serviços, em particular os relacionados com o turismo.

O excedente da balança corrente e de capital permanece em 0,6% do PIB em 2022.

O mercado de trabalho apresenta um desempenho notável, mas com alguns sinais de moderação ao longo do ano. O emprego cresce 2,3% (1,9% em 2021), enquanto a taxa de desemprego volta a diminuir, situando-se em 5,8%, valor historicamente baixo.

As perspetivas de curto prazo para a economia portuguesa deterioraram-se, refletindo as repercussões da invasão da Ucrânia. O impacto dos choques adversos que ocorreram ao longo do ano será mais notório em 2023, antecipando-se uma desaceleração significativa da atividade económica face a 2022.

Devido ao conflito, a OCDE afirma que o crescimento económico global pode ser mais de um ponto percentual menor este ano do que o projetado antes do conflito, enquanto a inflação, pode ser maior do que seria se a guerra não existisse em pelo menos mais 2,5 pontos percentuais na média dos países. O preço de energia aumentou de forma alarmante, pois a Rússia é fornecedora de cerca de 19% do gás natural do mundo e de 11% do petróleo. A Europa, em particular, é altamente dependente do gás e do petróleo russos. Os preços do gás na Europa são agora mais de 10 vezes mais elevados do que há um ano, enquanto o custo do petróleo quase duplicou no mesmo período. O choque de preços corre o risco de aumentar a pobreza e comprometer a produção de bens e serviços em todo o mundo.

Por outro lado, os preços das *commodities* aumentaram acentuadamente. A Rússia e a Ucrânia são importantes produtores de trigo, fertilizantes e metais usados na indústria, como níquel e paládio. Interrupções no trigo, milho e fertilizantes podem aumentar a fome e a insegurança alimentar em todo o mundo, especialmente nos mercados emergentes e países mais pobres. O aumento dos preços dos metais está a afetar uma ampla gama de indústrias, incluindo a do mobiliário de escritório.

A indústria transformadora, altamente dependente da eletricidade e do gás está a ver neste momento os seus custos de produção a aumentarem devido por um lado, ao aumento do preço da energia e das matérias-primas (incluindo metais) mas, essencialmente, devido ao aumento do custo da sua cadeia de abastecimento.

Embora o sistema bancário tenha resistido bem, é necessário um acompanhamento contínuo da qualidade do crédito, inclusive à luz dos riscos decorrentes do aumento dos preços da habitação e do aperto das condições financeiras. Os esforços envidados para reforçar ainda mais as reservas de fundos próprios dos bancos são também vitais.

Mesmo com a tendência da subida do salário mínimo, o salário médio dos portugueses é baixo. Existe facilidade de recrutar mão de obra estrangeira e a agricultura é um exemplo disso mesmo.

O tecido empresarial português está endividado, e por isso as (muitas) empresas com maus rácios terão dificuldade em conseguir crédito. "Financiamento custa mais 69% às empresas portuguesas do que no resto da União Europeia" (JE de 16 Maio 2021).

O OE 2023 recentemente aprovado aumenta o limite de matéria coletável abrangido pela taxa reduzida de IRC das empresas de micro, pequena e média dimensão, garante a extensão desta taxa especial às empresas de pequena-média capitalização e mantém a aplicação da mesma para caso de fusões de PME. Contempla também suporte às empresas

para enfrentar a subida dos custos da energia, majorando-os para efeitos de dedução de imposto e no investimento na retenção de trabalhadores, contemplando um benefício fiscal para as empresas que implementem aumentos salariais em linha com o Acordo de Médio Prazo de Melhoria dos Rendimentos, Salários e Competitividade. Este OE vai também dedicar cerca de 2,1 mil milhões de euros à transição climática, que, entre outros fins, visam acelerar a descarbonização, melhorar a eficiência energética e reforçar os transportes públicos.

CONTEXTO SOCIAL

De acordo com os resultados provisórios dos Censos 2021, dados do INE, residem em Portugal 10.344.802 pessoas em território nacional. Nos últimos 10 anos, a população residente em Portugal reduziu-se em 217.376 pessoas, o que representa um decréscimo de 2,0%, sendo que o saldo positivo de migração não foi suficiente, para inverter a quebra populacional. As únicas regiões que registaram um crescimento da população entre 2011 e 2021 foram o Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa.

A população está a decrescer e a envelhecer com consequências estruturais graves. De um índice de envelhecimento de 27,3% em 1960, passamos para 182,1% em 2021 (Pordata).

O ensino superior em Portugal é de qualidade e bem classificado mundialmente, no entanto no tecido empresarial português existe um nível baixo de cultura de gestão de muitos empresários, até mesmo de gestores de empresas maiores, o que é negativo para a economia, mas bom para a entrada de empresas com gestores melhor preparados. Os indicadores de boas práticas de gestão em empresas não multinacionais são baixos.

Em geral a produtividade em Portugal é baixa relativamente a outros países europeus. Como resultado, em 2017, a produtividade do trabalho em Portugal correspondia a 76,6% da média da UE e 71,9% da Área Euro;

CONTEXTO TECNOLÓGICO

Os consumidores mudaram, tornaram-se mais exigentes e, graças à internet e aos dispositivos móveis, têm acesso a inúmeras opções de consumo. Esta realidade, combinada com o conceito de indústria 4.0, está a promover a transformação do panorama produtivo, que está a pressionar as empresas da indústria do mobiliário de escritório a modernizarem-se e a investirem em tecnologia.

Em Portugal existe contexto para o desenvolvimento tecnológico devido ao seu enquadramento no Portugal 2030, que materializa o Acordo de Parceria a estabelecer entre Portugal e a Comissão Europeia, fixando os grandes objetivos estratégicos para aplicação, entre 2021 e 2027, do montante global de 23 mil M€.

A agenda estratégica PT 2030, tem um grande enfoque na inovação, digitalização e qualificação como motores do desenvolvimento respondendo também aos novos desafios tecnológicos associados à transição digital e à indústria 4.0, às novas dinâmicas de crescimento sectorial pós-COVID, à necessidade de contribuir para a autonomização e resiliência geoestratégica da UE e, ao mesmo tempo, de garantir a capacitação e modernização do Estado para promover a resposta a estes desafios.

Os objetivos para esta agenda são o aumento da despesa total em investigação e desenvolvimento (I&D) para 3% do produto interno bruto (PIB) em 2030 (com 1,25% de despesa pública e 1,75% privada, de acordo com a comunicação COM 2020/628 de 30 de setembro de 2020); reduzir a percentagem de adultos, incluindo jovens, em idade ativa sem o nível de ensino secundário; alcançar um nível de 60% dos jovens com 20 anos que frequentem o ensino superior, com 50 % dos graduados de educação terciária na faixa etária dos 30-34 anos até 2030; alcançar um nível de liderança europeia de competências digitais até 2030; reforçar a participação de adultos em formação ao longo da vida; reforçar a autonomia e soberania produtiva da UE; aumentar as exportações de bens e serviços, ambicionando-se atingir um volume de exportações equivalente a 50% do PIB na segunda metade desta década, com enfoque na performance da balança tecnológica; aumentar a resiliência financeira e a digitalização das pequenas e médias empresas (PME); aproximar os níveis de investimento em capital de risco à média da Europa e reforçar a atração de investimento direto estrangeiro (IDE).

Os incentivos para o investimento na indústria estão relacionados com a digitalização das empresas, inteligência artificial, sistemas de interconexão; Sensores (Smart sensors e sensing enterprise); Comércio eletrónico; big data; realidade aumentada; Fabricação aditiva (additive manufacturing / Impressão 3D), cloud (informação na nuvem), sistemas ciber-físicos (tecnologias de informação e comunicação, sensorização e sistemas mecatrónicos para monitorizar e controlar processos e toda a cadeia de valor, mecatrónica; Robótica; Cibersegurança; Machine-to-Machine (M2M) e Human-to-Machine interfaces; Ferramentas para Manufacturing as a Service (MaaS) e Apps for manufacturing; Sistemas para Produção Inteligente e Flexível.

A aposta neste processo de transformação digital tem sido cada vez maior, porque as empresas não pretendem perder a vantagem competitiva para a sua concorrência e, simultaneamente, visam fazer face a um mundo em mudança pontuado por alterações de hábitos dos consumidores, que exigem que os gestores obtenham informações de forma a cativar a compra e a expandir o seu negócio para o mercado global. Este tema é considerado bastante pertinente ao ser associado à indústria do mobiliário, visto que a

aposta na transformação digital está a permitir o crescimento da sua produção, sendo um dos principais motores para as exportações portuguesas.

Assim, a implementação das ferramentas da I4.0 assume um carácter extremamente importante no desenvolvimento do tecido empresarial como também na internacionalização das empresas. Sendo a maior parte micro e pequenas empresas e sendo necessário um grande investimento e conhecimento percebeu-se, através da análise, que a maioria das empresas não terá potencialidade para implementar estas ferramentas, muito pelas limitações dos empresários que as gerem.

Os investimentos em tecnologia vão desde as plataformas online, à otimização de cadeias de abastecimento e de processos de loja e à transformação digital externa e interna, sempre com o objetivo de tornar a experiência do cliente única. Novos softwares de melhoria de processos nas lojas e cadeia de abastecimento; as plataformas de gestão da relação com o cliente (CRM) e a sua automatização e o Blockchain, permitindo um melhor conhecimento do cliente; a utilização de realidade virtual, influenciando todo o lado sensorial do cliente na sua experiência de compra; e a inteligência artificial, permitindo reduzir custos, otimizar processos e melhorar a globalidade do serviço, farão da tecnologia um ponto fundamental para o futuro do retalho.

CONTEXTO AMBIENTAL

As alterações climáticas e a degradação do ambiente representam uma ameaça existencial para a Europa e Resto do mundo. Para superar estes desafios, o Pacto Ecológico Europeu transformará a UE numa economia moderna, eficiente na utilização dos recursos e competitiva, garantindo que:

- As emissões líquidas de gases com efeito de estufa sejam nulas em 2050;
- O crescimento económico esteja dissociado da utilização de recursos.

Assim, a agenda temática do programa Portugal 2030, focada na transição climática e na sustentabilidade e uso eficiente de recursos, pretende promover a economia circular e responder ao desafio da transição energética e da resiliência do território. Assumem-se como objetivos para 2030 – intermédios -, reduzir as emissões globais de gases com efeito de estufa (GEE) em 45% a 55% e em 40% no sector dos transportes face a 2005; aumentar para 47% o peso das energias renováveis no consumo final bruto de energia; reduzir em 35% o consumo de energia primária; e reduzir para metade a área ardida, de modo a aumentar a capacidade de sequestro do carbono.

Este pacto - Pacto Ecológico Europeu -, adotado em dezembro de 2019, é uma iniciativa ambiciosa e abrangente para tornar a Europa o primeiro continente a atingir a neutralidade

climática. Irá transformar a economia europeia e tem implicações de longo alcance para as empresas europeias. A maioria das empresas, segundo um estudo da PwC (EU Green Deal Survey Portugal, 2022), não estão ainda preparadas para este pacto e muitas carecem de uma estratégia para responder às suas implicações: 36% não estão familiarizados com o Pacto Ecológico Europeu; 43% tem falta de conhecimento sobre o Pacto Ecológico Europeu e sobre as suas implicações para os negócios; 57% não está, muito ou mesmo nada, preparada para a implementação do Pacto Ecológico Europeu.

As medidas adoptadas terão vários impactos nas empresas industriais portuguesas, a saber: 1. Mecanismo de ajustamento de carbono nas fronteiras irá definir um preço para o carbono em determinadas importações, de forma a assegurar que as reduções de emissões, no espaço europeu, contribuem efetivamente para uma diminuição das mesmas, ao nível global; 2. Taxas ambientais adicionais: A UE propôs um conjunto alargado de taxas de apoio à agenda do Pacto Ecológico. Será publicada regulação para promover uma utilização mais sustentável do solo, dos recursos hídricos, do plástico e da eliminação de resíduos. Alguns Estados-Membro da UE, como França, Alemanha e Polónia já estão a criar sistemas de tributação próprios que permitam suportar os seus compromissos ambientais; 3. Regime de Comércio de Licenças de Emissão: a Comissão Europeia propõe rever o Regime de Comércio de Licenças de Emissão da EU (ETS) em linha com a ambiciosa meta definida, que pretende alcançar reduções de emissões líquidas de pelo menos 55% até 2030, em comparação com níveis de 1990; 4. Revisão da Diretiva Tributação Energética: a Diretiva Tributação Energética da UE vai, também, ser revista para promover a energia limpa e desencorajar o uso de combustíveis fósseis. Esta tributação não será baseada no volume, mas no conteúdo energético e no desempenho ambiental; 5. Reporte obrigatório sobre ESG: os relatórios de sustentabilidade estão em ascensão e existe um número crescente de empresas que está, voluntariamente, a publicar informação sobre o seu impacto ambiental, nas comunidades e das suas estruturas de governação. No entanto, as informações relacionadas com a sustentabilidade não foram normalizadas, o que proporcionou práticas de *greenwashing*. Medidas e penalizações à parte, consumidores dos países desenvolvidos estão cada vez mais exigentes em relação aos que consomem. Existe uma tendência acentuada na procura de materiais amigos do ambiente, dando como exemplo a substituição no mobiliário de escritório da madeira, que implica o abate de árvores, pelo bambu, uma ‘erva’ que pode crescer 1 metro por dia. As empresas serão, cada vez mais, reputadas pelas suas suas práticas pró-ambiente e as que melhor integrarem os ESG terão a preferência dos consumidores. A tecnologia *blockchain* permite identificar a pegada de carbono de qualquer produto.

4.1.2. ENVOLVENTE MICRO

4.1.2.1. INDÚSTRIA

A indústria do mobiliário de escritório tem um forte foco geográfico: a maioria das empresas do sector está localizada no norte do país. O sector tem aproximadamente 174 empresas especializadas registadas sob o código 31010 "Fabricação de mobiliário para escritório e comércio". Empregou 3797 pessoas em 2021, sensivelmente 10% das pessoas que trabalham em todas as empresas de transformação.

Este CAE é muito abrangente e inclui a fabricação de: mobiliário, cadeiras e assentos para escritório, salas de trabalho, hotéis, restaurantes, teatros, cinemas, escolas e para outros serviços. Inclui mobiliário especial para o comércio em geral (balcões, vitrinas, etc.) e cadeiras hidráulicas para cabeleireiro.

Não inclui fabricação de quadros de parede para escrever (28230); fabricação de assentos para veículos automóveis (29320); fabricação de assentos para aeronaves (30300); fabricação de mobiliário para uso médico (32502); instalação de divisórias em escritórios e outros serviços (43320); fixação e instalação de mobiliário e módulos em obra (43320); reparação de mobiliário (95240).

Este CAE integra empresas com focos muito diferentes tanto no produto como nos materiais. A indústria em que nos estamos a focar engloba todas as empresas de fabrico de mobiliário de escritório com componentes metálicos – que podendo integrar outros materiais como madeira, pet, bambu, tecido, etc., a sua base é o metal, excluindo empresas produtoras de mobiliário de escritório com base em madeira ou em plástico, por exemplo, que estão incluídas no CAE 31010. As empresas desta indústria são regidas pelo Contrato Coletivo da AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal.

Os produtores de mobiliário de escritório portugueses enfrentam uma forte concorrência por parte de empresas internacionais de mobiliário de escritório que apenas têm operação comercial em Portugal (cujo único objetivo é vender) e de grandes distribuidores de mobiliário de escritório que pretendem competir com os fabricantes ao colocarem no mercado interno produto mais exclusivo oriundo de outros países.

4.1.2.2. MERCADO

O sector de mobiliário de escritório (CAE 31010) apresentou em vendas e prestações de serviços em 2021, 263,5M euros com um EBITDA de 7,9% ou seja de 20,8M. Este é um sector é altamente competitivo, especialmente no que diz respeito às exportações, em que 46% das vendas, nesse ano foram encaminhadas para fora do país.

Excluindo as empresas produtoras de mobiliário de escritório que não utilizam componentes metálicos como base da sua produção ou cujos seus produtos principais não sejam secretárias, blocos e armários, o mercado tem 4 grandes *players* que em 2021 valeram cerca de 50% dos sensivelmente 92M de euros desse mercado, como é possível verificar no quadro em baixo.

EMPRESAS	2020			2021			Δ
	VENDAS	#	Q.M.	VENDAS	#	Q.M.	
Haworth	14 343 328 €	1º	15,98%	18 791 368 €	1º	20,30%	31,01%
Famo	11 028 378 €	3º	12,29%	14 638 220 €	2º	15,81%	32,73%
Nautilus	13 846 380 €	2º	15,43%	8 802 426 €	3º	9,51%	-36,43%
Imo	8 379 056 €	4º	9,34%	7 237 784 €	4º	7,82%	-13,62%
Guialmi	5 709 729 €	6º	6,36%	6 557 481 €	5º	7,08%	14,85%
Levira	6 700 420 €	5º	7,47%	6 216 354 €	6º	6,72%	-7,22%
Sotubo	5 078 905 €	8º	5,66%	5 829 474 €	7º	6,30%	14,78%
Steelcase	5 271 669 €	7º	5,87%	5 070 885 €	8º	5,48%	-3,81%
Indumeca	4 142 723 €	10º	4,62%	4 995 076 €	9º	5,40%	20,57%
Iduna	4 609 522 €	9º	5,14%	4 609 522 €	10º	4,98%	0,00%
RAIO	3 806 918 €	11º	4,24%	3 741 756 €	11º	4,04%	-1,71%
MPG	3 232 243 €	12º	3,60%	2 438 944 €	12º	2,63%	-24,54%
Julcar	1 604 443 €	13º	1,79%	1 571 242 €	13º	1,70%	-2,07%
Core	815 721 €	15º	0,91%	1 131 798 €	14º	1,22%	38,75%
Ofiguema	1 166 210 €	14º	1,30%	938 978 €	15º	1,01%	-19,48%

Tabela 4.1. Ranking e resultados dos produtores de mobiliário de escritório 2020/2021. Elaborado pelo próprio. Fonte: MPG

4.1.2.3. CONCORRÊNCIA

Entre as principais empresas do sector do mobiliário em Portugal (componentes metálicos), encontramos a HAWORTH, a FAMO, a NAUTILUS, a IMO, a GUIALMI e a LEVIRA. O volume de vendas destas seis empresas em 2021 ascendeu a 62M, sensivelmente 67% do volume de vendas global da MPG e dos seus 14 concorrentes diretos.

A tipologia das empresas que representam este mercado é bastante similar: empresas nacionais, com produção *on site* e distribuição através de revendedores, tanto nacionais, como internacionais.

As exceções são:

- Haworth, uma empresa multinacional, privada, com *headquarters* nos EUA, que entrou em Portugal através da aquisição de um outro concorrente da MPG, a Cortal/Seldex.

Esta empresa representa um negócio global de 2 biliões de dólares e emprega cerca de 7500 colaboradores.

- Steelcase, uma empresa pública internacional com headquarters nos EUA. Tem um negócio global e representa 3,75 biliões de dólares (2020) e cerca de 12600 colaboradores.

4.1.2.4. CLIENTES

O negócio da MPG é B2B e em Portugal tem 3 tipologias de clientes empresariais:

- **Empresas (venda direta):**

Qualquer empresa que necessite de mobiliário de escritório, mas que, pelas próprias características do negócio, para serem interessantes, têm que ter dimensão, para, por um lado as encomendas incluírem muitos postos de trabalho (cada posto de trabalho normalmente exige secretária, bloco de gavetas, armário, painel separador e cadeira), que permita otimizar a linha de produção e garanta uma faturação interessante e, por outro, para assegurarem novas encomendas de continuidade, quando por exemplo, mudam ou ampliam as instalações, contratam novos colaboradores, expandem as empresas ou apenas desejam mudar o visual dos seus escritórios.

Exemplos de clientes empresariais MPG: CUF; EDP; Air Liquide; DELTA; Empark.

- **Distribuidores:**

Empresas comerciais, geralmente de pequena dimensão (até 10 colaboradores), que compram produto à MPG, não para consumir, mas para revender com margem adicional.

Os distribuidores da MPG não são exclusivos, e, também por essa razão, não são clientes fiéis, acabando por comprar a quem lhes fizer melhor preço e entregar com melhor prazo. Uma outra menos-valia que os distribuidores apresentam enquanto clientes, está relacionada com o facto de não contribuírem para o *brand-awareness* da MPG, pois normalmente omitem a origem do produto, preocupando-se, essencialmente, em dar a conhecer a sua própria empresa.

Exemplos de Distribuidores MPG: Refresh; Fantoffice, Silogia.

- **Prescritores:**

Entende-se por prescritor, a pessoa ou empresa que determina, em nome de outra, de forma indiscutível ou imperativa, aquilo que o comprador "deve" adquirir.

Em certos mercados, a figura de prescritor é determinante, pois influencia os clientes na escolha da marca, na decisão de compra, e no consumo (ex: Médicos).

No mercado do mobiliário de escritório, os gabinetes de arquitetura, ateliers e empresas de decoração e design são os prescritores por excelência e quem mais influencia o

volume de negócios do sector tanto em Portugal, como no estrangeiro.

Os prescritores são o garante de volume e continuidade nos negócios, pois os melhores, têm sempre grandes projetos empresariais de arquitetura consigo.

Exemplos de Prescritores MPG: Miguel Vieira Baptista; Saraiva & Associados; Lock Corporate; Spezzo.

4.1.2.5. MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Para além da análise do ambiente macro, importa também analisar o ambiente competitivo, o ambiente mais próximo da empresa, ou seja, da própria indústria. Este modelo permite analisar as cinco forças competitivas que pressionam as empresas e que concorrem contra a sua competitividade e potencial de gerar lucro.

As variáveis fundamentais para se compreender a indústria em que se concorre, neste caso do mobiliário de escritório, estão identificadas em baixo e avaliadas da seguinte forma: (1) Não representa ameaça; (2) Ameaça fraca; (3) Ameaça moderada; (4) Ameaça relevante; (5) Ameaça forte:

Rivalidade entre os concorrentes existentes.

. Número de empresas em atividade: 174	4
. Top 5 das empresas em atividade detêm cerca de 50% das vendas	4
. Empresas internacionais com maior capacidade financeira conseguem investir mais em tecnologia, comprar em maior quantidade e consequentemente, produzir mais barato	4
. Maiores empresas têm capacidade de financiar clientes dilatando prazo de recebimentos	4

PONDERAÇÃO 4

Ameaça de novos concorrentes

. Investimento elevado inicial para construir uma fábrica e equipá-la com tecnologia para produzir	3
. Necessidade de elevado <i>cash flow</i> para pagamento das matérias primas e custos produtivos	3
. A tendência para o homeoffice desencadeada pela pandemia trouxe outros concorrentes que apenas forneciam mobiliário doméstico	4

PONDERAÇÃO 3.3

Poder de negociação dos clientes

. Os grandes compradores de mobiliário de escritório – os prescritores – são poucos e têm um conhecimento profundo do mercado e dos fornecedores	5
. As empresas deste sector facilmente produzem mobiliário semelhante	5

podendo substituir rapidamente o produto dos concorrentes

	PONDERAÇÃO	5
Poder de negociação dos fornecedores		
. Os mesmos fornecedores servem várias empresas concorrentes, impondo condições para as servirem		4
. Os fornecedores são limitados e bem conhecidos de todos os <i>players</i> do mercado		3
	PONDERAÇÃO	3,5
Produtos substitutos		
A tendência para o <i>homeoffice</i> permite outro tipo de soluções		5
Não há alternativas ao mobiliário de escritório profissional		2
	PONDERAÇÃO	3,5

4.2 ANÁLISE INTERNA

4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A MPG - Metalúrgica Pinto & Guerreiro, LDA. foi fundada em Lisboa em 1971, dedicando-se ao desenvolvimento e produção de mobiliário de escritório, com fábrica própria na Grande Lisboa e Sucursal Comercial em Londres, Reino Unido, com um capital social de 1.4M€. Comercialmente, está presente em cerca de 20 países, distribuídos pela Europa, Ásia, África.

Procurando a excelência, a MPG é uma empresa certificada pela SGS, de acordo com a norma ISO 9001:2015. Pensando na resposta à satisfação dos clientes como base do sucesso, tem sido reconhecida pelo IAPMEI, consecutivamente, como PME LÍDER, no âmbito do seu desempenho.

Na década de 80, a par do reconhecimento dos seus clientes e da consequente necessidade de assumir uma identidade, iniciou a comercialização do mobiliário de escritório sob a marca registada MPG®. No início da década de 90, as instalações foram adaptadas às exigências do mercado, criando um departamento de Investigação e Desenvolvimento (I&D) permitindo o acompanhamento em tempo real de todas as etapas de desenvolvimento dos projetos/produtos, modernizando o parque de máquinas, introduzindo novos *layouts* de produção e reestruturação de processos, aumentando significativamente a capacidade de produção instalada. Foi nesta década que a MPG deu início à sua internacionalização para os mercados da Europa, África, América e Médio Oriente.

Missão

Desenvolvimento, produção e comercialização de mobiliário de escritório.

Visão

Marca '*top of mind*' de mobiliário de escritório inovador, diferenciado e apelativo que alia a performance ao bem-estar.

Valores

- Rigor
- Inovação
- Simplicidade
- Evolução

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organograma apresentado na Figura 4.1. representa a estrutura formal da MPG Office Furniture em vigor no mês de Dezembro de 2022. Nele se podem verificar as unidades funcionais e as linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre elas. A *Management Team* da MPG Office Furniture é constituída pelos responsáveis de cada uma das Direções da empresa, nomeadamente, Direção Geral, Direção Financeira, Direção RH & Qualidade, Direção Comercial e Direção Industrial.

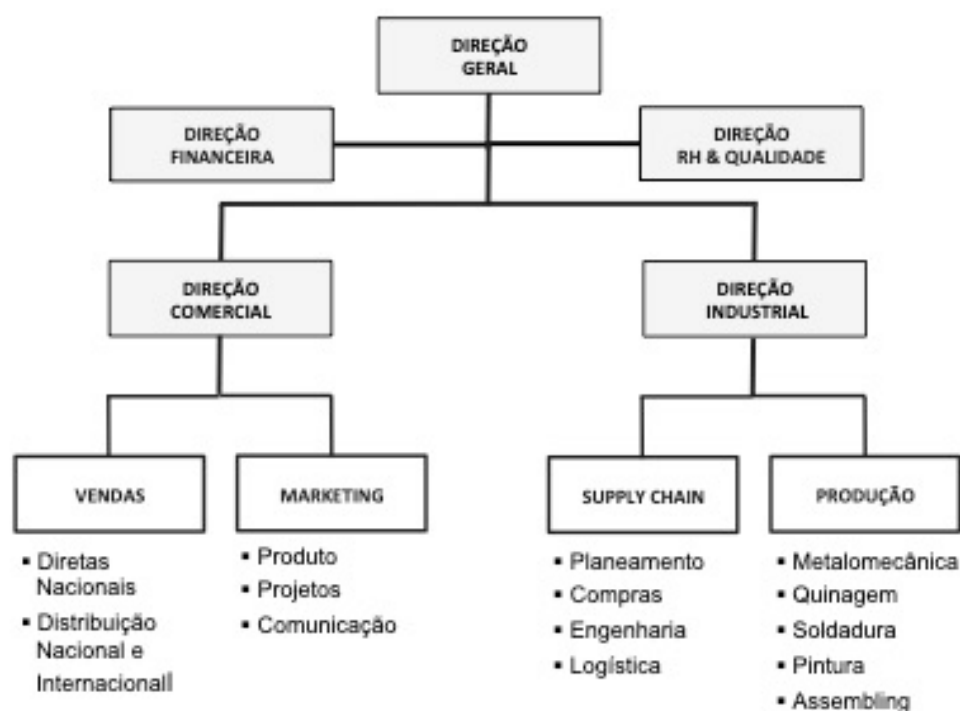


Fig. 4.1. Organograma da MPG

PRODUTOS MPG

Na década de 80, a MPG Office Furniture, abriu uma nova fase da sua existência, ao iniciar o desenvolvimento de produto próprio sob a marca registrada MPG®. As linhas desenvolvidas nessa década já foram descontinuadas e/ou atualizadas. Na tabela seguinte pode-se encontrar as linhas disponíveis para comercialização em Dezembro de 2022.

GAMAS	LINHAS	PRODUTOS
OFFICE	Mosso (2021)	. Mesas; Blocos; Armários
	Emme (2018)	. Mesas; Blocos; Armários
	Temma (2016)	. Mesas; Blocos; Armários
	Plano (2016)	. Mesas; Blocos; Armários
	Noma (2014)	. Mesas; Blocos; Armários
	Mínima (2018)	. Mesas; Blocos; Armários
	Otto (2014)	. Mesas; Blocos; Armários
	Ductus (2010)	. Mesas; Blocos; Armários
	Zen (2006)	. Mesas; Blocos; Armários
	Medusa (1997)	. Mesas; Blocos; Armários
	Temma (2016)	. Mesas; Blocos; Armários
	Zen (2006)	. Mesas; Blocos; Armários
HOMEOFFICE	Malla (2021)	. Mesas
SITTING	Diretivas	. Cadeiras
	Operativas	. Cadeiras
	Soft sitting	. Cadeiras; Sofás; Bancos; Puffs

Tabela 4.2. Linhas de produto MPG

4.2.2. PROBLEMA DA EMPRESA

Como referido anteriormente, a MPG é uma empresa que desenvolve, comercializa e produz mobiliário de escritório de marca própria desde 2012.

Historicamente a MPG tem sobrevivido comercialmente com parcerias profícuas com os seus distribuidores – empresas que revendem o produto MPG e produto especial produzido pela MPG. Durante décadas este modelo comercial, cujas vendas estavam quase exclusivamente suportadas nos seus distribuidores, funcionou, no entanto houve alguns fatores que obrigaram a gestão da empresa a procurar alternativas a esta estratégia comercial:

- Os distribuidores, deliberadamente, tendem a não revelar a marca MPG, impedindo-a de ganhar reputação e visibilidade, fatores essenciais para a empresa ser considerada em grandes projetos de prescritores;
- Muitos distribuidores de menor dimensão, fazem encomendas relativamente pequenas e com muito produto especial, encarecendo o processo produtivo devido às alterações contínuas de *set-up* das máquinas e da linha de produção;

- Para que os distribuidores sejam competitivos nos negócios, com as margens que colocam nas vendas, os fabricantes – que competem nos negócios – são obrigados a reduzir a sua margem comercial;
- Grandes empresas passaram a recusar negócios com intermediários, privilegiando sempre os negócios com fabricantes (EDP, CUF). Passaram a preferir comprar ao fabricante e não a um intermediário;
- Com a implantação de empresas de mobiliário de escritório internacionais em Portugal, com capacidade financeira e equipas comerciais próprias, o mercado tornou-se mais exigente em relação ao serviço e relação comercial prestado pelas empresas e as empresas de revenda estão a diminuir de número, ano após ano;
- Os distribuidores, na sua esmagadora maioria, não são exclusivos, utilizando nos seus projetos produto das fábricas que melhores condições lhes oferecerem no momento, contribuindo fortemente para a redução das margens dos fabricantes, colocando, muitas vezes em risco a viabilidade dos fornecedores.

Os grandes projetos

Os projetos de Office que necessitam de grandes quantidades de mobiliário de escritório são quase sempre da responsabilidade e geridos por prescritores (gabinetes de arquitetura, design e decoração). Estes são os tipos de projeto que realmente são interessantes , pois:

- Cada prescritor tem vários projetos ao longo do ano;
- Cada projeto, normalmente tem elevada dimensão, implicando um elevado valor de faturação e melhores margens;
- Devido à dimensão dos projetos, as encomendas acabam por ter elevadas quantidades do mesmo produto, permitindo aumentar a eficiência da fábrica, garantindo menores custos de produção, *lead time* mais curtos e maiores índices de qualidade.

Desta forma, este parece ser o caminho a seguir. Angariar prescritores, que são clientes *premium*, com elevado *turnover* e que pelo seu prestígio granjeiam elevada reputação à marca. No entanto, aos responsáveis da MPG, sempre pareceu um caminho difícil de desbravar tendo em conta o facto destes clientes serem extremamente exigentes, terem um profundíssimo conhecimento de mercado e serem muitíssimo apetecíveis para todos o *players*.

A implementação de um estratégia ABM poderá ser a solução que permitirá iniciar relações comerciais profícuas com clientes verdadeiramente interessantes.

4.2.3. ANÁLISE COMPETITIVA

4.2.3.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de apoio à análise e reflexão estratégica, fundamental para a tomada de decisão. Na tabela seguinte é possível encontrar a análise SWOT da MPG.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
▪ Maturidade no mercado com 51 anos de existência; ▪ Muito conhecimento interno de concepção e produção de mobiliário de escritório; ▪ Relações próximas e de elevada confiança com alguns clientes premium, por parte de colaboradores-chave da empresa; ▪ Compromisso e proteção do Acionista em relação aos colaboradores da empresa; ▪ Produção própria; ▪ Capacidade produtiva da fábrica muito longe do seu limite; ▪ Colaboradores na produção com muita experiência no sector; ▪ Única fábrica de mobiliário de escritório localizada na área da Grande Lisboa; ▪ Facilidade adaptação para produção de produto especial; ▪ Instalações com showroom, auditório e parque de estacionamento para 100 viaturas; ▪ Novo software de gestão, ERP e CRM integrados.	▪ Marca MPG: por tradição os maiores clientes são distribuidores, que ‘escondem’ a marca não permitindo o seu reconhecimento; ▪ Recursos humanos com muitos anos de casa e resistentes à mudança; ▪ Falhas contínuas nas datas de entrega dos produtos; ▪ Inaptidão tecnológica de colaboradores que ocupam posições-chave; ▪ Cerca de 15% das encomendas com problemas de qualidade; ▪ Ausência de conhecimento e tradição de <i>branding</i> e gestão de marcas; ▪ Dificuldade em implementar boas práticas de gestão; ▪ Falta de colaboração com arquitetos e designers de renome; ▪ Flexibilidade para produzir produtos não standard; ▪ Falta de comunicação interna; ▪ Operação de vendas desatualizada e sem estratégia de captação das grandes contas; ▪ Falta de análise de rentabilidade de cada projeto / operação. ▪ Fornecedores pouco rigorosos e fiáveis em áreas-chave.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪ Fim da pandemia e regresso aos escritórios; ▪ Tendência para o homeoffice com possibilidade de negociar centralmente os equipamentos a entregar nas residências dos colaboradores;	▪ Elevada concorrência em todos os canais; ▪ Maiores players internacionais, pela capacidade financeira, brand awareness e account management internacional, a garantirem uma posição privilegiada no mercado, com acesso aos negócios mais

▪ Cada vez mais colaboradores qualificados e adaptados à realidade tecnológica e às novas tendências, disponíveis no mercado; ▪ Mercados internacionais; ▪ Indústria 4.0; ▪ Financiamento de tecnologia ao abrigo do PRR – Portugal 2030.	▪ apetecíveis; ▪ Copycats: facilidade em copiar produtos concorrentes; ▪ Dumping; ▪ Tendência para o trabalho em homeoffice, onde há mais players a concorrer; ▪ Guerra na Ucrânia: aumento custos de transporte e matérias-primas e instabilidade nos mercados internacionais.
--	---

Tabela 4.3. Análise SWOT da MPG. Elaborada pelo próprio.

4.2.3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso são as condições que têm de estar reunidas para que um negócio tenha sucesso. Quando negligenciados, estes fatores, podem conduzir ao insucesso da organização.

Os fatores críticos de sucesso variam consoante a área de negócio e são diferentes de empresa para empresa.

Na indústria do mobiliário de escritório consideram-se críticos o seguintes fatores:

- **Design.** Os maiores clientes das empresas de mobiliário de escritório são muito sensíveis à forma e à estética. Para arquitetos, designers, decoradores as empresas de mobiliário de escritório fazem parte de um leque abrangente de fornecedores que lhes oferecem soluções para concretizarem os seus projetos de *office* chave na mão. Todos os produtos e materiais devem encaixar de forma harmoniosa num todo que também deve ser funcional e fomentar a performance de quem trabalha.
- **Inovação.** A inovação é um dos grandes motores das empresas mais bem sucedidas. Os prescritores apreciam empresas que sugerem soluções novas e diferentes. Quem mais inova está continuamente a apresentar novidades, garantindo estar um passo à frente da concorrência. A inovação deverá acompanhar ou criar (idealmente) as tendências tanto ao nível de funcionalidade, de design e de materiais.
- **Lead time.** Lead time é o período que decorre entre o lançamento de uma ordem de encomenda (ou produção) e a sua satisfação. Empresas que conseguem reduzir os prazos de entrega têm lead times mais curtos. O cumprimento do lead time é crítico em qualquer indústria para manter a confiança e satisfação dos clientes ao cumprir aquilo que promete, mas, nesta indústria, é absolutamente fundamental para que não sejam criados constrangimentos que custem dinheiro aos clientes. Isto, porque, os melhores

clientes (prescritores) incluem o mobiliário em projetos de arquitetura, o que significa que o fornecedor de mobiliário é apenas um entre dezenas. Se as empresas de mobiliário não cumprirem, independentemente da qualidade dos restantes fornecedores do projeto, as obras vão derrapar.

- **Qualidade.** A qualidade do produto é ainda um fator muito importante para o sucesso das empresas desta indústria, na medida em que as NC's (não conformidades), implicam elevados custos financeiros e de oportunidade e, frequentemente, dilatação do prazo de entrega para o cliente. A qualidade é fundamental para reputação das empresas neste mercado e um aspeto para o qual os clientes estão muito atentos.

4.2.3.3. VANTAGENS COMPETITIVAS DA MPG

A MPG, sendo uma empresa com história, tem ambições legítimas de se tornar num *player* de referência neste mercado. E tem algumas razões para isso.

- **História.** A MPG tem 51 anos de atividade com raízes na indústria metalomecânica. Neste momento a liderança da empresa é assumida pelo filho do fundador, João Guerreiro. Ao longo do tempo a família e os colaboradores têm sabido cultivar relações de proximidade e manter uma rede de distribuidores nacionais e internacionais fiéis que divulgam e comercializam o produto. De empresa de subcontrato, desenvolveu as suas próprias linhas, estando neste momento numa fase estimulante da sua história ao concorrer com empresas nacionais e internacionais que historicamente sempre tiveram produto próprio e marcas fortes.
- **Produção própria.** A empresa possui uma fábrica com 9000 metros quadrados, devidamente equipada e automatizada e com possibilidade de trabalhar a 3 turnos. Ter produção própria é uma enorme vantagem relativamente à maior parte dos *players*, pois permite uma colaboração muito próxima com arquitetos, designers e decoradores (os melhores potenciais clientes), que podem, na própria fábrica acompanhar a evolução dos seus projetos.
- **Gamas de produto.** A MPG tem o reconhecimento dos seus clientes ao nível da robustez das suas gamas de produto. Para além de todas as linhas terem todos os produtos associados disponíveis (secretária, bloco e armário) consegue oferecer uma ampla gama de linhas com soluções diversificadas ao nível de preço, imagem, robustez e qualidade de construção.
- **Localização.** Esta é uma forte vantagem da MPG relativamente a todos os restantes *players* que desenvolvem, produzem e comercializam mobiliário de escritório. A MPG é a única empresa portuguesa desta indústria com instalações fabris na Grande Lisboa, o que garante enorme proximidade com os clientes (70% das vendas em Portugal são realizadas na Grande Lisboa ou, pelo menos, têm origem nesta zona do país), o que

reduz o tempo de entrega (devido a deslocações mais curtas) para a maior parte dos clientes, reduzindo também a probabilidade do produto se danificar no transporte.

- **Customização:** A MPG tem oferecido aos seus clientes a possibilidade de solicitarem produto customizado, com um acréscimo mínimo de preço e sem quantidades mínimas. A maior parte dos concorrentes não consegue oferecer este benefício aos seus clientes, devido aos custos de arranque dos projetos, bem como aos custos com o tempo de mudança do *setup* das linhas e das máquinas. Por tradição, e também pela experiência, a MPG adaptou-se a este *modus operandi*, conseguindo ser extremamente competitiva na customização de produtos.

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1. ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS

Com a análise das respostas obtidas nas entrevistas com os colaboradores da MPG, foi possível, em primeiro lugar, identificar que os requisitos sugeridos por Crane, Heinz e Miller (2017) são acolhidos pela empresa (pontos 1 a 8) e que existe interesse, motivação e compromisso por parte da Direção da Empresa para implementar uma estratégia de ABM (ponto 9), conforme descrito nos parágrafos seguintes.

Os autores Crane, Heinz e Miller (2017) afirmam que uma organização só deve implementar um programa de *Account-based Marketing* se preencher pelo menos três dos oito requisitos a seguir identificados.

1. O produto ou serviço tem um processo de decisão de compra complexo e envolve mais do que um decisor ou tem pelo menos uma segunda pessoa que influencia a mesma.

Historicamente, os clientes da MPG têm, mais de dois decisores envolvidos na negociação, normalmente um CEO, um responsável de instalações, um arquiteto/designer e/ou um gestor financeiro. A teoria indica que o número de decisores dos potenciais clientes de uma empresa adequada à implementação do ABM deve ser igual ou superior a dois (Crane; Heinz & Miller, 2017).

Entrevistado 3. “Normalmente sim, não só pelas opções de produto apresentadas, como pela aprovação de orçamentos. Entre responsáveis de compras, arquitetos/projetistas, financeiros ou mesmo administradores.”

2. O produto ou serviço tem um preço significativo.

O segundo requisito também reflete a realidade da MPG. A MPG não vende unidades isoladas de produto, satisfaz clientes em que uma única encomenda pode ir de 10 mil euros a 5 Milhões de euros (números de 2022). Cada encomenda de mobiliário de escritório, normalmente inclui grandes quantidades de secretárias, mesas de reunião, blocos rodados, armários e cadeiras.

Entrevistado 1. “Tem, sem dúvida. É um produto de segmento médio alto/alto e exige reflexão na compra”

3. O potencial valor de trazer uma nova conta para a carteira de clientes é alto, com longa durabilidade e alto retorno sobre investimento ao longo do tempo (ROI).

Neste ponto há consenso entre todos os entrevistados sobre os aspectos de longa durabilidade e alto ROI de captação e conversão de clientes MPG, especialmente se forem do segmento dos prescritores. Alguns grandes clientes mantêm-se fidelizados há várias

décadas.

Entrevistado 3. Sim. Com o exemplo de clientes como Empark, EDP, Delta e outros, as grandes contas vão-se mantendo ao longo dos anos e vão repetindo compras para remodelações ou incremento dos postos de trabalhos. Os prescritores, pela natureza dos seus negócios, estão continuamente a angariar novos projetos e, por essa razão, a solicitar continuamente mobiliário de escritório para os mesmos.

4. O ciclo de vendas do produto ou serviço é longo, podendo durar meses ou até mais do que um ano.

O terceiro requisito relacionado com a duração do ciclo de vendas do produto também é cumprido pela MPG. Na empresa, a maior parte dos processos de vendas duram vários meses, havendo processos, no momento em que entrevistei os líderes da MPG, que estão a ser negociados há mais de dois anos.

Entrevistado 2: “Sim, muitos dos ciclos de vendas experienciados apresentam um cariz temporal mais dilatado, resultado direto do enquadramento e tipologia comercial presente nos projetos de interiores...”

5. A organização, tem ou pode produzir conteúdo significativo, de valor e personalizado para apoiar as iniciativas de ABM.

Este requisito não é cumprido pela MPG dado que os entrevistados declararam unanimemente que não são disponibilizados conteúdos personalizados para clientes ou decisores antes e durante a negociação.

Entrevistado 3: “Neste momento, não. O ABM no segmento das grandes contas/prescritores é feito de forma personalizada, mas no sentido de criar relação e confiança.”

6. A empresa tem (ou pode construir) um ótimo alinhamento entre as equipas de vendas, Marketing e de Sucesso do Cliente.

Crane, Heinz e Miller (2017) indicam que determinada empresa pode preencher este requisito mesmo que o alinhamento entre os departamentos ainda não exista, desde que seja uma ambição da organização. Os três entrevistados concordaram que a MPG tem interesse em melhorar esse aspeto futuramente, no entanto, concordam que hoje em dia ainda há uma grande proteção do que passa nos clientes por parte da equipa de vendas, não havendo neste âmbito grande comunicação.

Entrevistado1. Não tem havido, por uma questão cultural, espaço por parte dos vendedores, para darem acesso aos seus clientes e interlocutores privilegiados a outros colegas e equipas. Essa é uma mudança que pretendemos realizar a breve trecho.

7. A organização e a sua liderança são tolerantes a ROI's longos. Reconhecem a necessidade do monitorizar métricas de curto, médio e longo alcance, antes de julgarem o sucesso da estratégia.

No caso da MPG, os entrevistados apontam que esse é um cenário ideal, no entanto as dificuldades que a empresa sentiu devido à pandemia e à guerra na Ucrânia, acabou por exigir à equipa de gestão uma grande atenção ao curto prazo. No entanto, com a melhoria progressiva das condições de mercado, há um reconhecimento generalizado por parte da liderança que este é um aspeto que necessita de ser trabalhado. Desta forma, a empresa preenche este requisito proposto pelos autores, já que o gargalo é reconhecido.

Entrevistado2. “Sim, reconhecemos a necessidade de monitorizar métricas de curto, médio e longo prazo, no entanto, essa avaliação acaba por não se demonstrar coerente sendo “contaminada” pela situação da empresa num determinado momento. No fundo reconhece-se a necessidade emergente de monitorizar essas métricas, e são tomadas decisões para esse fim, mas mais cedo ou mais tarde, acaba por acontecer algo que exige resultados imediatos.”

8. Os clientes consideram difícil comprar o produto em self-service, e-commerce, tendo regularmente necessidade de falar com um vendedor antes de comprar.

Crane, Heinz e Miller (2017), propõem que os clientes das organizações que aplicam o ABM devem sentir dificuldade em compra o produto em self-service, e-commerce, tendo regularmente necessidade de falar com um vendedor antes da realização da compra. Este é mais um requisito atendido pela MPG, pois os três entrevistados consideram que a esmagadora maioria dos clientes e a totalidade nos segmentos que mais interessam à MPG, necessitam de apoio de um vendedor para apresentar as melhores soluções para os espaços que necessitam de ser mobilados.

Entrevistado 1: “O nosso cliente-tipo – gabinetes de arquitetura e grandes empresas – têm necessidade de serem apoiados por um especialista no nosso produto e de ter apoio nos projetos de implantação do mobiliário e no estudo dos espaços que estão a gerir.”

Motivação e nível de compromisso por parte da equipa de gestão na implementação de uma estratégia de ABM na MPG:

9. A metodologia de ABM é vista como uma iniciativa estratégica pela gestão?

Burgess & Munn (2021), consideram que para a implementação de uma estratégia de ABM resultar, os responsáveis das empresas devem considerá-la uma iniciativa estratégica. Os três entrevistados responderam afirmativamente à pergunta e consideram que a implementação de uma estratégia de ABM ser a alavanca para o cumprimento das expectativas da empresa, tanto ao nível do crescimento do negócio, como da reputação da

marca.

Entrevistado 1. *“A acontecer terá que ser uma iniciativa estratégica. Há muito tempo que procuramos uma forma de captar as grandes contas.”*

Entrevistado 2. *“Todas as estratégias que permitam alargar o nosso espectro, a dimensão da carteira de clientes, a quantidade de negócios e tipologia de negócios onde estamos presentes, e, por consequência, a nossa relevância no mercado, são sem qualquer dúvida bem-vindas, não apenas pela equipa de gestão, como por todo o universo MPG.”*

Entrevistado 3. *“Sim, contratámos há um ano alguém focado nas grandes contas e no segmento de prescritores, numa vertente personalizada, mas ao passá-lo para a área comercial perdeu-se esse foco. É um segmento muito difícil e moroso de entrar. É preciso ganhar confiança e relação com esses clientes e ter muito know-how do produto e do negócio. Por exemplo, o nosso fornecedor Sonae Arauco comentou que teve o mesmo problema a entrar neste segmento, que está atrás do concorrente Egger por se ter atrasado a entrar neste segmento.”*

6. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Os resultados da análise de dados são esclarecedores: a MPG pode beneficiar da implementação de uma estratégia de Account-based Marketing, cumpre os requisitos para o fazer e os seus responsáveis querem seguir esse caminho.

Esta filosofia deverá ser aplicada ao segmento específico dos prescritores, pois na sua generalidade são as contas mais atrativas para este tipo de empresas por serem as mais rentáveis e por trazerem melhor reputação e *Brand Awareness*.

6.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de uma estratégia de *Account-based Marketing* tem as seguintes etapas:

1. Criação da equipa de Account-based Marketing

É crucial que as equipas de vendas e Marketing estejam envolvidas na definição de expectativas, na definição de objetivos e KPIs e na determinação do papel que o ABM desempenhará na MPG. Antes do lançamento do primeiro programa de ABM, é fundamental constituir a equipa principal.

2. Definição dos objetivos e estratégias de ABM

Nesta etapa, a equipa de ABM, juntamente com o Diretor-Geral discutem e alinham-se na definição e segmentação de contas estratégicas a incluir no programa ABM.

Como existem diferentes formas de abordar o ABM, este também é o momento de se decidir que tipo de ABM implementar: Estratégico, Programático ou Lite.

3. Selecionar a tecnologia

O ABM existe porque há tecnologia para o suportar, caso contrário seria impossível implementar este tipo de estratégia. É a tecnologia que permite: envolver os clientes através de canais digitais, em vez de apenas através de email e telefonemas; envolver toda a conta, em vez de apenas uma lead individual mesmo que os dados não constem da base de dados; personalizar o Marketing com personas, etapas de vendas, campanhas ou atividades de CRM.

Parte desta análise poderá ser realizada em websites que permitam comparar tecnologia como G2 Crowd, Capterra e TrustRadius. Algumas das plataformas mais robustas para suportar ABM são entre muitas outras, Hubspot, Salesforce e Terminus.

4. Identificar e priorizar as contas-alvo

Tendo sido identificada a equipa e selecionada a tecnologia para a perseguição dos objetivos, é chegado o momento de identificar as contas a segmentar. Essas contas deverão adequar-se ao ICP (*Ideal Customer Profile*).

Se não houver já um ICP definido, deverá ser usado um *template* como o que está no Anexo A. O ICP É fundamental para que a equipa possa ter conversas produtivas sobre as contas em que se vão concentrar. Também será necessário identificar as *buyer personas*, pois embora o ABM esteja focado em contas e não em *leads*, cada conta é composta por indivíduos com diversas funções e prioridades. Ainda neste etapa, o Marketing e as vendas deverão determinar com precisão que contas vão seguir e elaborar um plano para cada conta-alvo (Anexo A).

5. Selecionar os canais e criar as mensagens

O ABM é extremamente eficaz porque permite que as contas adequadas sejam envolvidas proactivamente, em vez de esperar que *leads* qualificadas cheguem à empresa. Que canais utilizar? Este o momento para identificar os suportes para as campanhas que podem ser: E-mail, Direct Mail, Social Media, Vídeo, websites, blogues, Display Ads, Search Engine Ads, eventos presenciais, infográficos, *webinars* e eventos virtuais, *Ebooks* e *Whitepapers*.

Depois de seleccionar os principais *Account Marketing Channels* é o momento de criar conteúdo direccionado que ressoe com o público de destino. Pode-se criar conteúdos de Marketing para diferentes *buyer personas*, sectores de atividade, tamanhos de empresas, dimensões de negócios ou estágios do ciclo de vendas. Ou tornar a mensagem ainda mais pessoal criando mensagens individuais para cada conta ou mesmo para cada buying persona de cada conta.

6. Executar as campanhas ABM e iniciar os esforços de Vendas

Este é o momento de colocar as mensagens no mercado, colocando anúncios digitais através da nova tecnologia ABM para envolver as *target-accounts* na *web*, em eventos B2B e *Direct Mail*.

Quando as mensagens estiverem tempo suficiente no mercado a impressionar as contas, os vendedores deverão começar a divulgação através de canais tradicionais, como telefonemas e emails. Neste ponto, a equipa de Marketing já terá utilizado programas ABM para gerar *brand awareness* e envolver os decisores das *target-accounts*, preparando o terreno para conversas de vendas mais eficazes.

Apesar das vendas já estarem numa fase de divulgação, o trabalho do Marketing não terminou. Os anúncios gráficos, por exemplo, deverão ser atualizados a cada 45 dias para evitar a fadiga do anúncio e garantir que o público recebe a mensagem mais relevante e eficaz possível, permitindo que as contas se movam na *customer journey*.

7. Avaliar e otimizar

Como em qualquer estratégia de negócios, é fundamental que as campanhas e o

desempenho do ABM sejam medidos com precisão e otimizados sempre que se revelar relevante. Aqui os KPI's desempenham um papel primordial. Os mais importantes de acordo com Albee (2021), são os seguintes:

1. **Marketing Qualified Accounts (MQAs).** São uma métrica ABM semelhante às MQLs tradicionais, mas abrangem uma conta inteira em vez de uma única *lead*. As MQAs são um subconjunto de lista de contas de destino (TAL – Target Account List), a ser entregue às vendas. A qualificação depende normalmente do número de contatos numa conta assim como seu o nível de *engagement*. Por exemplo, solicitar uma reunião ou uma demonstração é sempre um evento qualificador.
2. **Reach Within an Account:** O objetivo do ABM é transformar os contatos de uma conta de alto valor numa lista de decisores que se pode atingir com conteúdo personalizado. O alcance dentro de uma conta ou o número de contatos identificados dentro da organização, é um KPI importante. Quanto mais alcance houver, maior a probabilidade das campanhas serem bem-sucedidas.
3. **Account Engagement.** Inclui uma ampla gama de KPIs individuais, dependendo das ações que os decisores-alvo realizem: clicar em anúncios, abrir e-mails, aceder à página de destino da campanha, etc.. Medir o *engagement* da conta também ajuda a personalizar o conteúdo: contas altamente engajadas têm maior probabilidade de estar perto do fundo do funil e dispostas a receber propostas de vendas.
4. **Scheduled meetings.** As reuniões agendadas são um número concreto que indica se as campanhas estão a resultar. Quando uma reunião é agendada, a liderança é passada para as vendas. É fundamental obter feedback sobre a qualidade das reuniões e sobre o interesse das contas.
5. **Conversion and close rate.** No limite o ABM é sobre receita e ROI. Até lá é necessário fechar negócios. O objetivo do ABM é aumentar a taxa de fecho, direcionando as contas mais adequadas para o produto ou serviço.
6. **Average Contract Value.** Fechar negócios é excelente, mas se forem pequenos ou não tiverem um ótimo ROI, não terão grande impacto na receita. Uma estratégia lucrativa de ABM vai atrás de grandes contratos que forneçam valor ao longo do tempo.
7. **Pipeline Velocity:** Um dos grandes benefícios do ABM é um ciclo de vendas reduzido. O marketing B2B é conhecido por ser um processo lento, mas o ABM leva os clientes ao funil mais rapidamente, graças à sua natureza altamente direcionada. A velocidade do pipeline é a medida ABM que indica a rapidez com que as contas-alvo se movem de MQA para oportunidade e de oportunidade para o fecho.

6.2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

O cronograma representado na figura 6.1 descreve uma proposta de implementação do projeto de Account-based Marketing na MPG. O intervalo temporal de Janeiro a Dezembro de 2023, composto por 7 etapas, reflete não só os recursos, profundidade e investimento que a implementação com sucesso de um projeto desta natureza exige, mas também o tempo necessário para os colaboradores se adaptarem a uma nova forma de pensar e de trabalhar.

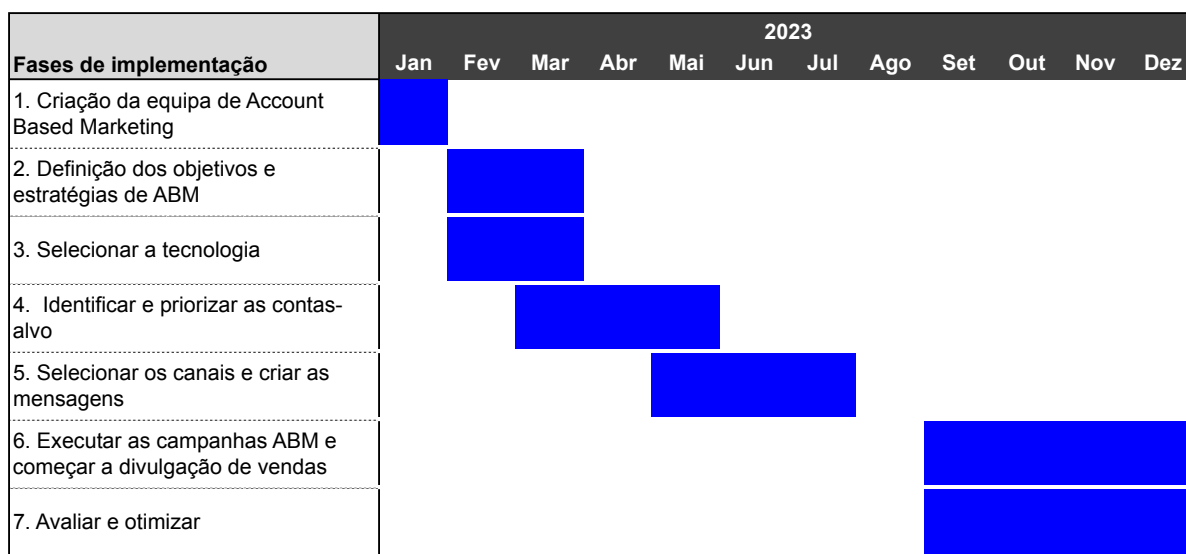


Figura 6.1. Cronograma de implementação do ABM na MPG

7. CONCLUSÕES

Hoje, as empresas vendedoras no mercado B2B querem garantir que seus investimentos em marketing são utilizados de forma eficaz, que os processos de vendas são robustos, que as equipas de vendas, marketing e sucesso do cliente estão alinhadas e geram sinergias entre si, que as relações com os clientes de alto valor são sólidas e que as soluções que oferecem são reconhecidas. Por outro lado as empresas compradoras neste mercado, mais do que vendedores, procuram parceiros dispostos a investir na compreensão dos seus negócios e dos seus problemas, portanto posicionados não só para lhes oferecerem produtos ou serviços, mas essencialmente ajuda e valor. A aplicação de uma estratégia de Account-based Marketing permite que as empresas de ambos lados consigam isso.

O ABM tem sido adotado de forma natural por empresas onde a tecnologia faz parte do dia-a-dia. No entanto, considerando a dimensão de negócios na área da produção, onde, em muitos casos, já existem programas de KAM (Key Account Management) em vigor, a adoção de programas ABM, muito provavelmente poderia levá-los a resultados exponenciais. O desafio aqui é romper com as abordagens de vendas tradicionais, garantir que vendas e marketing trabalham alinhados e em conjunto, que a informação das contas é partilhada e não exclusiva das equipas de vendas e que os processos são 100% suportados em tecnologia. Se houver esta predisposição, empresas de produção e outras, de negócios mais tradicionais, podem ter muito sucesso.

A MPG, alvo deste projeto, tem práticas comerciais tradicionais, com uma abordagem ao mercado realizada por vendedores que ainda utilizam técnicas e ferramentas conservadoras (e-mail, visita, reunião). O Marketing não tem acesso às contas nem possibilidade de alterar a abordagem às mesmas. A empresa neste momento ainda não tem tecnologia que lhe permita implementar um sistema desta natureza, no entanto, os seus responsáveis estão abertos à possibilidade de a adquirir.

Este projeto tinha vários objetivos identificados: identificar o que é o Account-based Marketing, analisar se a implementação de um programa de ABM poderia ter resultados em empresas com condições semelhantes às da MPG, diagnosticar junto aos responsáveis máximos se empresa tinha condições, à luz da teoria, para a implementação de uma estratégia de Account-based Marketing e em caso afirmativo, descrever e planear o seu processo de implementação.

Os dados recolhidos evidenciaram que a empresa possui uma noção coletiva que a empresa necessita de melhorar abordagem ao mercado e que a implementação de uma estratégia de ABM pode aproximá-la da conversão dos clientes ideais.

8. BIBLIOGRAFIA

12 Account-based marketing tactics that work (2022). Optimizely.

<https://www.optimizely.com/insights/blog/12-Account-based-Marketing-tactics-that-work/>

Account-based Marketing (2022). MARKETO. <https://www.marketo.com/Account-based-marketing/>

Account-based Marketing: fundamentals every B2B Marketer must know. Demandbase. <https://www.demandbase.com/wp-content/uploads/Demandbase-eBook-Fundamentals-of-ABM-You-Can-Not-Live-Without.pdf>

Account-based Marketing: The fastest, most effective way for B2B marketers to generate sales-ready *leads*. NEXA.

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/445465/Account%20Based%20Marketing%20E-Book.pdf>

Apoios ao Emprego e Economia. ESTAMOSON. <https://covid19estamoson.gov.pt/apoios-ao-emprego-e-economia/>

Albee, C. (2021). What are the most importante ABM KPIs to track. BOL.AGENCY.

<https://www.bol-agency.com/blog/Account-based-marketing-kpis-businessonline>

Seebacher, U.G. (eds) B2B Marketing. Management for Professionals. Springer, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-54292-4_17

Baker, K. (2022). The Ultimate Guide to Account-based Marketing (ABM). Hubspot.

<https://blog.hubspot.com/marketing/Account-based-marketing-guide>.

Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Barcelos, R., & Schelela, S. (2012). Marketing e Vendas. E-Tec.

Beutler, B. (2017). 7 Steps to Getting Started with Account-based Marketing (ABM).

Terminus. <https://terminus.com/blog/7-steps-Account-based-Marketing-abm/>

Beutler, B. (2022). What is Account-based Marketing? A ABM definition. Terminus.

<https://terminus.com/blog/what-is-Account-based>

Marketing/#:~:text=The%20first%20step%20of%20account,generating%20revenue%20from%20target%20accounts.

Blueprint to Account-based Marketing: a B2B Marketer's guide to getting started with ABM (2020). TERMINUS. <https://library.terminus.com/Account-based-101/blueprint-to-Account-based-marketing>.

Boechat, M. N. (2015). Gestão de vendas e política comercial. FGV.

Boletim económico Banco de Portugal 2021. Banco de Portugal.

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2021_p.pdf

Boletim trimestral da economia portuguesa (2022, Outubro). Gabinete de Estratégia e Estudos. <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/boletim-mensal-de-economia-portuguesa/2022/BTEP%20N%C2%BA%2003%202022.pdf/9804-btep-n-03-2022/file>

Borrel, J (2022, 31 Março). A guerra na Ucrânia e as suas implicações para a UE. EEAS – The Diplomatic Service of the European Union. https://www.eeas.europa.eu/eeas/guerra-na-ucr%C3%A2nia-e-suas-implica%C3%A7%C3%B5es-para-ue_pti

Bump, P. (2021). 38 Account-based Marketing Stats to Know in 2021. Hubspot.

<https://blog.hubspot.com/Marketing/Account-based-Marketing-stats>

Burgess, B., & Munn, D. (2021). Account-based Marketing. Kogan Page.

Construir um futuro melhor (2021). Relatório do FMI 2021.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2021/eng/downloads/imf-annual-report-2021-pt.pdf>

Crane, D., Heinz, M., & MILLER (2017). Developing an Account-based Marketing Program. Integrate Inc.

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/419314/Content/Indices_Guides_Workbooks/Integrate_DevelopingAnAccount-basedMarketingProgram_Workbook_v2.7.pdf

Definitions of Marketing (2017). AMA. <https://www.ama.org/the-definition-of-Marketing-what-is-Marketing/>

Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine (2022). OECD.

https://www.oecd.org/economic-outlook/march-2022?_ga=2.103367040.1225293078.1667321394-668333299.1667321394

EU Green Deal Survey: Portugal. (2022, Abril). PWC. <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/green-deal-survey/pwc-green-deal-portugal.pdf>

Golec, C., Isaacson, P., Fewless, J. (2019). Account-based Marketing: How to Target and Engage the Companies That Will Grow Your Revenue. Wiley.

Governo propõe aumentar indemnizações por despedimento (2022, 6 Outubro). DN/Lusa. <https://www.dn.pt/dinheiro/governo-propoe-aumentar-indemnizacoes-por-despedimento-de-12-para-14-dias-15230078.html>

Indústria do Mobiliário: Sinopse (2017). Direção Geral das Atividades Económicas.

Jepson, K. (2020). How to do ABM with Hubspot's free tools. Hubspot.

<https://blog.hubspot.com/customers/how-to-do-abm-with-hubspots-free-tools>

Linhas gerais do programa do Governo (2022). XXIII Governo.
<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDI3NQEAF5PgogUAAA%3d>

Kotler, P., & KELLER, K. L. (2013). Administração de Marketing. PEARSON.

LOPES, J. (2022). Account-based marketing: o que é e como funciona? Inboundcycle.
<https://www.inboundcycle.com/pt/Account-based-Marketing-o-que-e-como-funciona>

Martins, G. (2020). A definição de uma estratégia de Account-based Marketing, apoiada pelo CRM e pela Automação de Marketing e Vendas, permitiu aumentar as vendas e a notoriedade da Accept. Liminal. <https://liminal.pt/caso-sucesso-accept.html>

Metal Portugal by AIMMAP. <https://www.metalportugal.pt/p350-quem-somos-pt>

Mulkin, D. (2021). 6 ways Sales and Marketing alignment helps avoid ABM Failure. Strategic ABM. <https://insights.strategicabm.com/sales-Marketing-alignment>

Nunes, D.F. (2022, 27 Junho). Orçamento do Estado para 2022 entra em vigor esta terça-feira. ECO SAPO. <https://eco.sapo.pt/2022/06/27/orcamento-do-estado-para-2022-entra-em-vigor-na-terca/>

Orçamento do Estado 2023. <https://oe2023.gov.pt/orcamento-do-estado-2023/>

Peralta, S., Carvalho, B. P., & Esteves, M. (2022). Portugal, Balanço Social 2021: um retrato do país e de um ano de pandemia. NOVA School of Business and Economics.
https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/Files/Reports/SEI%202021/Relat%F3rio%20Balan%E7o%20Social_Janeiro%202022.pdf

Portugal: políticas para uma economia mais forte (2022, 1 Julho). Fundo Monetário Europeu. <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2022/06/30/CF-Portugal-Policies-for-a-Strong-Economy>

PRR, Plano de recuperação e resiliência (2021). Ministério do planeamento.
<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDQzMgYAqIWYyYAUAAA%3D>

Silvares, M. (2022, 31 Outubro). Economia europeia abranda. Portugal está entre os países que mais cresceram. ECO SAPO. <https://eco.sapo.pt/2022/10/31/economia-europeia-abranda-portugal-esta-entre-os-paises-que-mais-cresceram/>

Siqueira, A. (2022). Tudo sobre *Inbound* Marketing. Resultados Digitais.
<https://resultadosdigitais.com.br/Marketing/o-que-e-Inbound-Marketing/>

The ABM Essentials: Overview, Benefits and How to Implement It (2021). Demandscience.
<https://demandscience.com/resources/blog/the-abm-essentials-the-overview-benefits-and-how-to-implement-it/>

The art of ABM: A Strategic Guide to Account-based Marketing. Drift Press.
<https://www.drift.com/wp-content/uploads/2020/06/The-Art-of-ABM.pdf>

The sophisticated Marketer's crash course in Account-based Marketing (2016). LinkedIn.
https://business.linkedin.com/content/dam/business/marketing-solutions/global/en_US/campaigns/pdfs/LinkedIn_ABMEBook_Final_042016.pdf

What is Account-based Marketing. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/Marketing/Account-based-Marketing-guide#what-is-Account-based-Marketing>

What is Account-based Marketing, Why You Should Adopt It, And How (2018,). LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/abm/what-is-Account-based-marketing-10-definitions-from-the-experts>.

What is *Inbound* Marketing? Hubspot. https://www.hubspot.com/Inbound-Marketing?_ga=2.118531978.2043081995.1586812054-1675356138.1572978608&hubs_post=blog.hubspot.com%2FMarketing%2FAccount-based-Marketing-guide&hubs_post-cta=Inbound%20Marketing

Vajre, S., & Spett, E. (2019). ABM is B2B: why B2B Marketing and sales are broken and how to fix it. Ideapress.

ANEXOS

ANEXO A: ACCOUNT PLANNING TEMPLATE

Este anexo é um *account planning template* disponibilizado pelo fornecedor de software *inbound* e ABM Hubspot. Existem outras versões, o entanto está é das mais completas e que mais garantias oferece, devido à quantidade de informação recolhida.n

Section 1: Business Overview

This section should serve as an overview for the account your team is focusing on. It should include fast facts about the company and information on its history so you can understand how your product or service can best assist them.

Fast Facts

Company Name: *[Insert Company Name]*
Company Location: *[Insert Company Location]*
Company Website: *[Insert Company Website]*
Industry: *[Insert Company Industry]*

Year Founded: *[Insert Year Founded]*
Annual Revenue: *[Insert Annual Revenue]*
Number of Employees: *[Insert Number of Employees]*

Point of Contact at *Company Name*: *[Insert POC Name]*
Email Address: *[Insert POC Email]*
Phone Number: *[Insert POC Phone Number]*

Company Vision, Mission, and Goals

[Insert Company's Vision, Mission, and/or Goals]

Company Target Market(s)

[Describe company's Target Market(s), including buyer personas, market size, psychographics and demographics, location, etc.]

Section 2: Key Business Initiatives

Here, you'll focus on your customer's value expectations to create opportunities to grow customer relationships that are more strategic in nature. These relationships safeguard against competition while increasing customer loyalty.

Using the foundations from the previous section, fill out the prompts below so you can understand the priorities of the account. If you're in direct conversation with people from the account, ask them these questions so you can better help the company.

Short-, Medium-, and Long-Term Priorities

[Insert Company's Short-, Medium-, and Long-term Priorities]

Key Projects

[Insert Company's Key Projects and outline how your business can help.]

Key Performance Indicators (KPIs)

[Insert the metrics that the account is focusing on.]

Section 3: Customer Relationship Landscape

We included prompts in the first section for the point of contact, but if that POC is unknown – or if that existing point of contact may change – this section will help you narrow down the best person to be speaking with.

Additionally, as your relationship strengthens and grows with this account, it's inevitable that more people from either side of the coin will become involved. Therefore, it's important to map out all stakeholders and the development of that relationship over time.

(Ideal) Client Profile

[Identify which job title(s) you're targeting, how many of those exist in the account you're planning for, and what use they have for your product.]

Customer Interaction History

[Briefly summarize or list out bullets on your history with this account. This should include initial outreach attempts, project status, and lifecycle stage.]

Stakeholders

[List out the main stakeholders you have or expect to have involved in this relationship from both your and your account's side. Each person represented should have his or her:

- *Name*
- *Role at the Company*
- *Preferred Contact Method & Info]*

Section 4: Customer Products and Revenue

Seek to build and maintain a mutually beneficial relationship with the accounts you want to partner with.

Chances are, your (prospective) clients have a laundry list of options, and if you want them to stay with you, you'll need to show them you're more than just a vendor to them. This section should outline how you'll do so.

Include the following information:

Whitespace Analysis

[Illustrate the whitespace you have for helping your account and how you plan on appealing to that gap.]

Sales Performance

[What is your revenue from this account (projected if the account is the prospect), and how does each individual product or service you offer contribute to that number?]

Margin Performance

[What is your profit from this account (projected if the account is the prospect), and how does each individual product or service you offer contribute to that number?]

Annual Revenue: Wins and Loses

[Include actuals or projections for onboarding costs, upsells, downgrades, price increases, and/or churn rate over time.]

Section 5: Account Competitor Analysis

Every company worries about its competitors, and if you want to partner closely with your key account, you should care, too.

Based on your research on and conversations with representatives from your account, compile a list of your account's competitors, as well as its comparative strengths and weaknesses.

List your customer's:

Account Competitors

[List your account's key competitors.]

Competitors' Strengths

[List your account's key strengths in comparison to its competition. This can be formatted as a list of strengths that the competition does not have, or as a chart comparing your company's strengths linearly to competitors.]

Competitors' Weaknesses

[List your account's key weaknesses in comparison to its competition. This can be formatted as a list of weaknesses that the competition does not have, or as a chart comparing your company's strengths linearly to competitors.]

Section 6: Buying Process and Selling Points

This section should outline how and why the account chose (or will presumptively choose) you to partner with. Consider where your account is with you at this stage and why it would need you.

The Buyer's Journey

[For existing accounts, explain the process of the buyer's journey – the timeline, the lifecycle stages, and where the account is now. For prospects, highlight a projected buyer's journey and the timeline for how you'll get the account from stranger to customer.]

Content & Channels

[Think about what information your buyers consume – specifically pertaining to your industry and your product – and where they might consume that information.]

Evaluation Criteria

[What factors does/did your account consider before purchasing, and do you fare in these categories, and what lessons did you learn about your performance in these categories for future sales?]

Key Decision Criteria

[What factors are the most important for the person or people you sold (or are selling) to? How did you (or how do you expect to) win with your performance in these criteria?]

Section 7: Relationship Goals and Strategy

No matter where you are in your relationship with your account, you should have a clear idea of how you want it to progress – be it acquiring the customer or setting policies in place to upsell or maintain the current arrangement.

Current Relationship Status

[What are you to the account at this time? (Potential) Vendor, Preferred Supplier, Planning Partner, Trusted Advisor, etc.]

Core Business Partners

[Are any other accounts, companies, or customers involved in this relationship, and if so, to what extent?]

Relationship Target

[What relationship status or lifecycle stage do you want this account to achieve, and by when?]

Relationship Progression Strategy

[What process will you plan and execute on to progress your account to your desired stage?]