



Nadine Sofia Rodrigues Vaz

Estratégia de Marketing Digital

O Caso do Serviço Ez-Desk da Ez-Team

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL O CASO DO SERVIÇO EZ-DESK DA EZ-TEAM

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM GESTÃO

Nadine Sofia Rodrigues Vaz

Entidade de Acolhimento: Ez-Team Consultoria de Gestão, Unipessoal, Lda.

Supervisor Profissional: Dra. Sandra Marques

Orientador Académico: Professor Doutor Pedro Torres

Julho 2013

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional e por fazerem de mim o que sou hoje.

À minha irmã, pelo amor, companhia e por ser a melhor.

À minha família pelo carinho e preocupação.

Às minhas amigas, pela ajuda, alegria e companhia em todos os momentos.

Aos meus colegas, pela experiência vivida.

A toda a equipa Ez-Team, pela oportunidade, conhecimentos transmitidos e forma como me acolheram e integraram.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Torres, por todo o conhecimento, compreensão, motivação e disponibilidade, essenciais para a elaboração deste Relatório de Estágio.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pela formação de qualidade.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi realizado o Estágio Curricular na Empresa Ez-Team Consultoria de Gestão, Unipessoal Lda., no período de 11 de Fevereiro a 21 de Junho de 2013, na área do Marketing.

O objetivo deste trabalho prende-se com a formulação da Estratégia de Marketing Digital do Departamento Ez-Desk: Escritórios Virtuais, através da análise e compilação de informação acerca do mercado de escritórios virtuais e do Departamento Ez-Desk, em particular, e na apresentação de sugestões para uma posterior concretização do Planeamento de Marketing Digital.

Tendo verificado que não existia um Departamento de Marketing ou pessoa responsável por essa área e dada a importância das ferramentas digitais, considerei que seria oportuno desenvolver a Estratégia de Marketing Digital. Além disso, uma vez que o estágio curricular teve início num momento de reestruturação do Departamento Ez-Desk, esta opção mostrou-se ainda mais pertinente, possibilitando à empresa aumentar o seu conhecimento interno, bem como do mercado de escritórios virtuais e permitindo-me aprofundar as tarefas a concretizar numa área na qual tenho interesse.

As principais conclusões retiradas são que, embora não exista um Departamento e um Plano definido para a área do Marketing, verifica-se uma grande aposta na comunicação com os seus clientes, bem como uma preocupação em oferecer serviços de qualidade. No entanto, seria uma vantagem para a empresa a existência de um responsável por essa área, permitindo uma maior comunicação e aproximação ao cliente, bem como um aprofundamento do conhecimento das necessidades dos mesmos.

Palavras-Chave: Marketing Digital, Internet, Plano de Marketing, Ferramentas Digitais, Escritórios Virtuais.

Abstract

As part of the Master Degree in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, was performed a Curricular Internship at the company Ez-Team Consultoria de Gestão, Unipessoal, Lda., from February 11 to June 21, 2013, in Marketing.

The aim of this paper relates to the formulation of the Digital Marketing Strategy of the Ez-Desk Department: Virtual Offices, through the analysis and compilation of information about the virtual offices market and the Ez-Desk Department in particular, and presenting suggestions for further implementation of the Digital Marketing Planning.

Having found that there was no Marketing Department or person responsible for this area, and given the significance of digital tools, I thought it would be appropriate to develop the Digital Marketing Strategy. Moreover, as the curricular internship was initiated at a moment of restructuring the Ez-Desk Department, this option proved to be even more relevant, enabling the company to increase its internal knowledge as well as the virtual offices market and allowing me to deepen the tasks in an area in which I have interest.

The main conclusions reached are that although there is no Department or defined plan for the Marketing area, there is a strong commitment to communicating with customers as well as a concern in offering quality services. Although it would be an advantage for the company the existence of a responsible for this area, in order to develop greater communication and proximity to the customer as well as deepen the knowledge of the needs of the customers.

Keywords: Digital Marketing, Internet, Marketing Plan, Digital Tools, Virtual Offices.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Índice Geral.....	vi
Índice de Ilustrações	ix
Índice de Tabelas	ix
Lista de Siglas / Acrónimos	x
Introdução	1
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1.1 Evolução do conceito de Marketing.....	2
1.2 O conceito de Marketing Mix.....	4
1.3 O Marketing Digital.....	7
1.3.1 A chegada de uma nova Era.....	7
1.3.2 Os 4Ps do Marketing Digital.....	11
1.3.3 Ferramentas do Marketing Digital.....	12
1.4. Estratégia e Planeamento do Marketing Digital.....	14
1.4.1 Estratégia de Marketing Digital.....	14
1.4.2 Planeamento de Marketing Digital.....	16
1.4.2.1 Vantagens e Inconvenientes do Planeamento	17
1.4.2.2 Elementos de um Plano de Marketing	18
CAPÍTULO II: A EZ-TEAM, A LOJA DO EMPRESÁRIO	22
2.1 Breve História.....	22
2.2 Conceito	22
2.3 Missão e Visão	23
2.4 Organigrama	24
2.5 Breve apresentação dos serviços prestados.....	24
2.6 Perspetivas Futuras.....	25
CAPÍTULO III: O ESTÁGIO NA EZ-TEAM	27
3.1 Objetivos	27
3.2 Planeamento	27
3.3 Tarefas Desenvolvidas	28

3.3.1 Participação na Reestruturação do Departamento Ez-Desk.....	28
3.3.2 Participação na Formação “Técnicas de Vendas”	28
3.3.3 Gestão das Redes Sociais.....	29
3.3.4 Telemarketing.....	31
3.3.5 Pesquisa de Potenciais Clientes no âmbito dos Serviços Multimédia	31
3.3.6 Pesquisa e Análise de Concursos Públicos	33
3.3.7 Pesquisa Diária em Jornais/Revistas.....	33
3.3.8 Realização de Tarefas Inerentes à Receção.....	33
3.3.9 Análise e Implementação de um sistema de CRM.....	33
CAPÍTULO IV: PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO SERVIÇO EZ-DESK.....	34
4.1 Auditoria Externa: Análise da atratividade do ambiente.....	34
4.2 A auditoria Interna: Análise da Competitividade	41
4.3 Conclusões: Análise SWOT e recomendações	43
Conclusão e Análise Crítica:	47
Bibliografia	49
Sitografia:.....	51
ANEXOS.....	52
Anexo I: Questionário acerca dos Escritórios Virtuais	53
Anexo II: Concorrentes nas Cidades do Porto, Coimbra e Lisboa e na Região do Algarve.....	54
Anexo III: Identificação das vantagens concorrenciais.....	55
Anexo IV: Exemplos de iniciativas no âmbito do tema “Empreendedorismo”, que ocorreram/irão ocorrer em Instituições de Ensino Superior no Porto, Coimbra e Lisboa.....	56
Anexo V: Inovações tecnológicas no âmbito dos Escritórios Virtuais	57
5.1 “Portugueses criam aplicação inédita de escritório virtual para “smartphones””, in Jornal de Notícias, 24 de Março de 2011.....	57
5.2 Livro “Out of the Office” - Aplicação Móvel sobre o Escritório Virtual	58
Anexo VI: Concorrentes a nível local (Cidade de Coimbra) e comparação da oferta de serviços. Benchmarking.....	59
Anexo VII: Anúncios publicados nos sites de anúncios grátis relativos ao Ez-Desk	62
7.1 Destak Classificados	62
7.2 OLX.....	62
Anexo VIII: Publicações nas Redes Sociais relacionadas com o Ez-Desk.....	63
8.1. Facebook (Publicação do dia 13 de Março de 2013).....	63
8.2 Google+ (Publicação do dia 3 de Maio de 2013).....	63

Anexo IX: Excertos do guião de Telemarketing para o Departamento Ez-Desk.....	64
Anexo X: Promoções e Descontos oferecidos.....	65
10.1 Desconto de Aniversário Ez-Team (Abril de 2013).....	65
10.2 Campanha “Presente de Aniversário”.....	65
Anexo XI: Notícias de Concorrentes no âmbito dos serviços de Escritórios Virtuais.....	66
11.1 Avila Business Centers	66
11.2 Torre do Arnado.....	67
Anexo XII: Comparação dos Packs com o custo mais elevado, das concorrentes do Porto, Coimbra e Lisboa.....	68

Índice de Ilustrações

Figura 1: População com acesso à Internet em Portugal	8
Figura 2: Organigrama da Ez-Team	24
Figura 3: Parte do Índice da Formação “Técnicas de Vendas”	29
Figura 4: Página de Facebook da Ez-Team	29
Figura 5: Número de Fãs Semanal	30
Figura 6: Divisão de Fãs por Género e Grupo Etário	30
Figura 7: Divisão de Fãs por Género	31
Figura 8: Divisão de Fãs por País	31
Figura 9: Exemplos de Efemérides	32
Figura 10: Exemplo de trabalho com a solução iVisit: Coimbra Interativa	32
Figura 11: Evolução no número de empresas criadas e encerradas no período 2008-2012	39

Índice de Tabelas

Tabela 1: Fases da evolução do conceito de Marketing	4
Tabela 2: Desenvolvimento do conceito de Marketing Mix	5
Tabela 3: Exemplos de Atividades de cada um dos 4Ps	6
Tabela 4: Exemplos de Serviços dos vários Departamentos Ez-Team	25
Tabela 5: Objetivos Iniciais do Estágio Curricular	27
Tabela 6: Planificação Semanal das Tarefas	28
Tabela 7: Distribuição do número de inscritos nos centros de emprego por grupo etário	36
Tabela 8: Principais aspetos a considerar em cada quadrante de uma Análise PEST	37
Tabela 9: Projeções do Banco de Portugal para a Economia Portuguesa	38
Tabela 10: Análise SWOT - Forças e Fraquezas	43
Tabela 11: Sugestões de Planos de Ação	44

Lista de Siglas / Acrónimos

1. AMA — American Marketing Association
2. CRM — Customer Relationship Management
3. SEO — Search Engine Optimization
4. SERP — Search Engine Result Pages
5. IAPMEI — Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
6. IEFP — Instituto de Emprego e Formação Profissional

Introdução

Terminada a componente académica do Mestrado em Gestão, e perante a opção entre percurso científico ou profissional, foi escolhida a segunda, uma vez que seria uma oportunidade para ter a primeira experiência no mercado de trabalho, bem como conhecer alguns dos procedimentos inerentes ao dia-a-dia das empresas e ao seu funcionamento.

Numa altura em que a crise económico-financeira se faz sentir de forma bastante acentuada e com as condições de vida cada vez mais difíceis para a população em geral, as soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes por um custo inferior mantendo no entanto os padrões de qualidade, apresentam-se como uma alternativa cada vez mais procurada. O serviço de Escritórios Virtuais da Ez-Team pretende, assim, ser uma alternativa com qualidade e com um custo inferior ao arrendamento de um espaço e recursos próprios.

Com o estudo realizado pretendeu-se analisar o mercado de escritórios virtuais, por forma a, por um lado identificar as oportunidades no mesmo combinando-as com as forças da empresa e por outro reconhecer quais as fraquezas e ameaças existentes. O objetivo final consistiu na apresentação de sugestões de planos de ação, para posterior colocação em prática aquando da concretização do Planeamento do Marketing Digital no Departamento de Escritórios Virtuais.

Este trabalho mostra-se, assim, útil tanto para a sociedade, uma vez que analisa uma opção mais económica, como para a empresa, fornecendo-a com informações relevantes acerca dos concorrentes, clientes, entre outras.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Evolução do conceito de Marketing

O Marketing surgiu inicialmente como um “ramo da Economia Aplicada dedicada ao estudo dos canais de distribuição”, tendo-se tornado, mais tarde, numa “disciplina de Gestão destinada a aumentar as vendas”, e posteriormente numa “Ciência Comportamental, preocupada em compreender os comportamentos dos consumidores e vendedores envolvidos na comercialização de bens e serviços” (Kotler, 1972).

Sendo um conceito comumente associado ao ato de tentar vender através da publicidade nos meios de comunicação, é “muitas vezes maltratado e por vezes incompreendido” (Lambin, 2000). Através de uma revisão da literatura existente, verifica-se que este foi e continua a ser um problema recorrente, sendo esta associação feita não só pelo público em geral, mas também por profissionais do Marketing (Lambin, 2000).

Embora seja uma visão limitada, verifica-se a existência de algum fundamento nas primeiras definições de Marketing que surgiram. A primeira definição dada pela American Marketing Association (AMA), em 1935, descrevia-o como “A realização das atividades comerciais, que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores” (The American Marketing Association, 2008).

Contudo, embora a venda seja parte integrante de uma estratégia de Marketing, esta definição mostra-se muito restrita. Vários autores fizeram a distinção entre venda e Marketing: Theodore Levitt, refere que “a venda se preocupa com as necessidades do vendedor para converter o seu produto em dinheiro, enquanto o Marketing se preocupa com a ideia da satisfação das necessidades dos clientes por meio do produto e de tudo associado à sua criação, entrega e finalmente, consumo” (Levitt, 1960); Philip Kotler menciona que no curto-prazo, o problema das empresas poderá ser levar os consumidores a adquirir os seus produtos, no entanto, no longo prazo, o problema já passa por criar os produtos que os indivíduos necessitam. Em suma, enquanto o foco das vendas são as necessidades do vendedor, o do Marketing são as necessidades do consumidor (Kotler & Levy, 1968).

Philip Kotler explica, deste modo, que o Marketing se preocupa com a forma como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e avaliadas, sendo este o seu conceito genérico, mostrando-se assim fundamental, em qualquer organização, uma vez que todas se preocupam com o modo como os seus produtos (tangíveis ou intangíveis), são vistos por determinados consumidores, encontrando-se constantemente à procura de ferramentas para promover a sua aceitação (Kotler & Levy, 1968; Kotler, 1972).

Além da evolução relacionada com a abrangência das organizações onde se aplica o Marketing, outra mudança foi sendo visível, a da importância dada ao consumidor.

Importa, antes de mais, saber quem são os consumidores, os quais, segundo Philip Kotler, se dividem em dois grupos com interesse numa organização: (a) Fornecedores (empregados, vendedores de material, instituições bancárias, agências de publicidade e consultores), que fornecem os *inputs* necessários à execução do trabalho por parte da gestão e ao desenvolvimento dos produtos de forma eficaz; (b) Consumidores, que segundo o autor, se subdividem em clientes (consumidores imediatos do produto da organização, adquirentes e possíveis adquirentes), administradores ou diretores detentores da autoridade e responsabilidade pela organização, públicos ativos com um interesse específico na organização (como agências de *rating* ou governamentais) e por fim, público em geral, ou seja todo o indivíduo cujas atitudes em relação à organização possam afetar o comportamento da mesma (Kotler & Levy, 1968).

Inicialmente, a produção era feita em massa, isto é, através de processos de criação de grandes quantidades de produtos padronizados, de forma eficiente (Marketing 1.0), sendo tipicamente caracterizada por algum tipo de mecanização, cujo objetivo era alcançar um grande volume de produtos com custos fixos reduzidos (Ford, 2009). Henry Ford é normalmente apelidado de “pai” da massificação da produção, particularmente no que se refere à produção do modelo Ford T, no início do século XX. Na sua célebre frase “Cada cliente pode ter o carro da cor que pretender, desde que seja preto” (Ford, 2009), está bem presente a base do conceito de produção em massa.

Fazendo uma revisão à literatura, muitas são as referências a essa evolução. Por exemplo, Steven Silverman, refere que Bartels (1962), constatou que a década de 40 foi um período de reavaliação do Marketing, pois ao mesmo tempo que os conceitos estavam bem estabelecidos, novas ideias surgiam colocando maior ênfase no consumidor e na importância da gestão do Marketing (Marketing 2.0) (Silverman, 1995). O mais importante numa indústria passou a ser a satisfação do cliente, e não a produção dos bens, sendo este um conceito vital para todo o empresário (Levitt, 1960).

Este crescimento da importância dada ao consumidor é ilustrado pela, cada vez maior, preocupação em estudar, analisar e recolher dados dos mercados, por forma a identificar as necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, os segmentos que melhor se adequam aos produtos da empresa, entre outros aspetos (Kotler, 2003), verificando-se essa evolução nas definições atuais do conceito de Marketing.

Tome-se como exemplo a evolução presente nas definições dadas pela AMA. A primeira (1935), como visto anteriormente, considerava que o Marketing era a realização das atividades que levavam o produto dos produtores para os consumidores. A definição atual (2008) já inclui a preocupação com o consumidor “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas que detenham valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral” (The American Marketing Association, 2008).

Hoje em dia, caminhamos para o que Philip Kotler et al. define como Marketing 3.0, ou seja, uma fase em que as organizações alteram o seu foco do consumidor para os assuntos relacionados com a humanidade, onde a rentabilidade é equilibrada com a responsabilidade corporativa (Kotler, et al., 2010).

Os consumidores, tendo o desejo de tornar o mundo um lugar melhor, procuram organizações que preencham as suas necessidades de justiça social, económica e ambiental. Impulsionado por esses valores, surge então o Marketing 3.0, cujo cerne passa por olhar para os indivíduos, não apenas como consumidores, mas como um “ser humano com mente, coração, e espírito” (Kotler, et al., 2010). Também neste caso, se visa satisfazer o consumidor, no entanto, com missões, visões e valores superiores.

Na Tabela I, podem-se observar, de forma resumida, as principais características e diferenças existentes nas várias fases de evolução do conceito Marketing.

Tabela I: Fases da evolução do conceito de Marketing

	MARKETING 1.0 CENTRADO NO PRODUTO	MARKETING 2.0 ORIENTADO PARA O CONSUMIDOR	MARKETING 3.0 MOVIDO POR VALORES
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de nova vaga
Como as empresas veem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos com mente, coração e espírito
Conceito - chave do Marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais do Marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação “um para muitos”	Relação “um para um”	Colaboração “muitos para muitos”

Fonte: Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, 2010

1.2 O conceito de Marketing Mix

Um conceito intrinsecamente associado ao Marketing é o de Marketing Mix, que consiste num “conjunto de ferramentas que os gestores podem usar por forma a influenciar as vendas” (Kotler, 2003), e se baseia em quatro elementos: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Promoção (*Promotion*) e Localização (*Place*) (4P's de McCarthy, 1960).

Desde finais do século XIX, que começaram a surgir as ideias base para o que seria mais tarde definido como Marketing Mix. Steven Silverman, refere que em 1960, Coolson relatou as contribuições de vários autores no

final deste século, no que respeita ao preço e distribuição de bens, embora não fizessem separação entre teorias de Marketing e outras teorias económicas (Silverman, 1995).

No século XX, são vários os autores que, de uma forma ou de outra, mencionaram e fizeram referência ao Marketing Mix e aos seus elementos, como se pode observar na Tabela 2. Contudo, o termo Marketing Mix, como o conhecemos hoje, definido em torno dos quatro P's, foi desenvolvido na década de 60 por Jerome McCarthy, tendo-se tornado um “axioma pedagógico da área do Marketing” (Silverman, 1995).

Tabela 2: Desenvolvimento do conceito de Marketing Mix

AUTOR	CONTRIBUTO
Butler (1911)	Definiu Marketing como tudo o que o promotor de um produto deve fazer, antes da sua venda e publicidade.
Shaw (1916)	Definiu as agências de criação de procura como distribuidores, vendedores diretos, e publicidade. Definiu a organização da criação de procura, como análises do mercado e políticas de preços.
Converse (1930)	Definiu claramente os principais elementos numa organização (produto, preço, distribuição, publicidade e vendas). Destacou ainda a necessidade crítica de coordenar todos os aspetos da organização, por forma a ir de encontro às necessidades dos consumidores tentando superar os seus concorrentes.
Culliton (1948)	Definiu o papel do gestor de Marketing como um “ <i>mixer de ingredientes</i> ”, sendo que esses ingredientes eram as comunicações, canais, performance do produto, preço, etc. Esclareceu também sobre o processo resultante — planejar e controlar pessoas e sistemas organizacionais, estudar os concorrentes, adequar-se às normas organizacionais, medir os resultados, etc.
Borden (1953)	Fixou a expressão “Marketing Mix” para definir os elementos de um Programa de Marketing (planeamento do produto, preço, <i>branding</i> , canais de distribuição, venda direta, publicidade, promoção, acondicionamento, apresentação, assistência, manuseamento e recolha de dados), e as forças que o afetam (atitudes e métodos do consumidor, concorrência e controlo governamental).
Frey (1956)	Definiu as componentes do Marketing Mix como (a) oferta, e (b) métodos e ferramentas. Deu destaque à eficiência que resulta de um Marketing Mix apropriado.
Howard (1957)	Sugeriu o uso do produto, canais, preço, publicidade, venda direta e localização, pelo gestor de Marketing, para adequação da empresa às restrições do mercado, como concorrência ou procura.
Borden (1958)	Esclareceu que os elementos do Marketing Mix são os meios para a conformidade e ajustamento às dinâmicas das forças do mercado.
Kenyon (1958)	Identificou o Marketing Mix como os meios para alcançar um determinado objetivo de Marketing. Considera que a integração de atividades constitui uma parte essencial do processo, assegurando que todas as áreas contribuem para o sucesso do negócio.
Oxenfeldt (1958)	Ofereceu uma descrição mais específica de como o Marketing mix é usado pelas empresas

Fonte: Silverman, S., An Historical Review and Modern Assessment of the Marketing Mix Concept, 1995 .

(...)

Desenvolvimento do conceito de Marketing Mix (Continuação)

AUTOR	CONTRIBUTO
Kelly e Lazer (1958)	Introduziram uma perspectiva de Sistema no Marketing Mix, sugerindo que a interação entre três elementos (mix de bens e serviços, mix de distribuição e mix de comunicações) se apresentava como o aspeto mais importante para desenvolver retornos e lucros ótimos.
McCarthy (1960)	Relacionou o conceito de Marketing Mix com os quatro P's: produto, preço, publicidade e localização.

Fonte: Silverman, S., An Historical Review and Modern Assessment of the Marketing Mix Concept, 1995.

Philip Kotler explica esta teoria, dando exemplos das atividades incluídas em cada elemento, como se pode observar na Tabela 3.

Relativamente ao Produto, as empresas pretendem ter uma oferta diferenciada e superior, para que o mercado alvo decida adquirir os seus produtos/serviços a um preço mais elevado. Quanto ao Preço, as empresas tentam tudo para conseguir o mais elevado que o seu nível de diferenciação permitir, por forma a obterem o maior lucro possível. O Ponto de Venda reflete a forma como as empresas decidem colocar os seus produtos à disposição no mercado alvo (através da venda direta ou de intermediários). Por fim, a Promoção engloba todas as ferramentas através das quais as empresas fazem passar a sua mensagem ao público-alvo selecionado. Essas ferramentas englobam-se em cinco grandes classes: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e Marketing direto (Kotler, 2000).

Tabela 3: Exemplos de Atividades de cada um dos 4Ps

PRODUTO	PREÇO
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Variedades; - Características - Nome da Marca; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabela de Preços; - Descontos; - Condições de Crédito;
PONTO DE VENDA	PROMOÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Canais de Venda; - Locais; - Inventário; - Transporte; 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade; - Promoção de Vendas; - Relações Públicas; - Força de Vendas; - Marketing Direto.

Fonte: Adaptado de Kotler, P., 2000. Marketing para o Século XXI, 4ª edição. s.l.:Editorial Presença.

1.3 O Marketing Digital

1.3.1 A chegada de uma nova Era

Com a chegada da Era da Informação, verificou-se uma evolução no Marketing, passando o ponto central a ser ocupado pelas tecnologias da informação e o seu foco o consumidor (Kotler, et al., 2010).

A ligação entre a Internet e o Marketing pode ser descrita como um processo de quatro fases: quando as tecnologias surgiram, eram inicialmente utilizadas por técnicos e pelos utilizadores pioneiros, começando posteriormente a gozar de uma posição cada vez mais forte no mercado e a possuir cada vez mais popularidade, chamando a atenção dos profissionais do Marketing. Os mais inovadores começaram, então, a explorar formas de aproveitar o poder desta tecnologia para se aproximarem e criarem uma ligação com o seu público-alvo. A sua utilização crescente tornou-a numa tecnologia dominante e adotada como prática padrão de Marketing.

Sendo a sua principal ferramenta a Internet, importa, antes de mais, perceber em que consiste e a forma como apareceu. No século XX, assistiu-se ao aparecimento de novos meios de comunicação, como o rádio, a televisão, e perto do final do século, a Internet (Ryan & Jones, 2012).

De notar, que o aparecimento dos novos meios de publicidade (completamente diferentes dos anteriores), não implica a extinção dos seus antecessores, verificando-se antes um complemento entre eles, contribuindo para a sua amplificação e para uma oferta diversificada, permitindo desta forma, uma relação com um maior número de clientes. Um exemplo bastante simples é dado por Damian Ryan e Calvin Jones, quando referem o facto de, por exemplo nas feiras, se continuarem a ouvir as vozes dos vendedores a publicitarem os seus produtos, o que demonstra que “a voz humana, o primeiro meio de Marketing da história, continua forte na Era digital” (Ryan & Jones, 2012).

A história da Internet começa em 1957, quando o Governo Americano decidiu apostar fortemente na ciência e tecnologia, com o objetivo específico de assegurar que os Estados Unidos permanecessem à frente da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (USSR), no que respeitava à tecnologia. Desde então, vários avanços foram feitos até se chegar ao que é hoje a Internet.

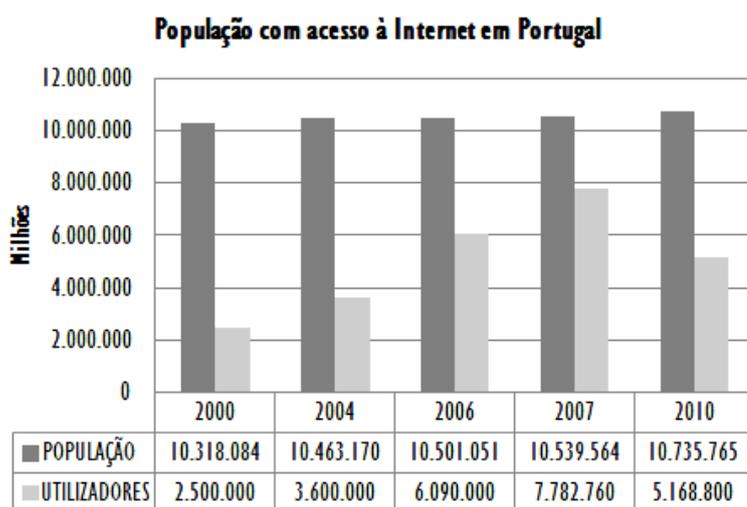
A primeira página da Internet foi criada apenas em 1991, no entanto, a força e expansão deste novo meio é bem visível, quando se verifica que, “enquanto no caso da televisão foram necessários 22 anos para atingir os 50 milhões de habitações, no caso da Internet foram necessários apenas 5” (Ryan & Jones, 2012).

Segundo dados apresentados pelos autores, entre 1991 e 1997 assistiu-se a um crescimento da *Web* de 850% ao ano. Em Agosto de 1995 existiam 18,957 *Websites online*, passando para 342,081 em Agosto do ano seguinte. Quanto ao número de pessoas com acesso à Internet no mundo, verificou-se um crescimento colossal: em Março de 2000, eram cerca de 304 milhões, passados três anos, em Março de 2003, esse número duplicou para 608

milhões de pessoas, posteriormente, em Dezembro de 2005 a população *online* global, tinha já ultrapassado os mil milhões, tendo-se atingido os 2,1 mil milhões em 2011. Segundo dados da Internetworldstats, esse número passou, em Junho de 2012, para os 2,4 mil milhões.

Na Figura 1 podem-se observar os dados relativos a Portugal, verificando-se que no espaço de 10 anos, entre 2000 e 2010 se passou de 2,5 milhões de utilizadores para 5,2 milhões. Retira-se ainda que a maior penetração ocorreu em 2007 com cerca de 73,8% da população portuguesa com acesso à Internet.

Figura 1: População com acesso à Internet em Portugal



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Internetworldstats

Com o aparecimento das novas tecnologias, verificaram-se alterações como o surgimento de três “novos” conceitos: *Web 2.0*, Consumidor 2.0 e Marketing 2.0. Verificar-se-á de seguida que existe algo comum aos três: a crescente colaboração entre agentes sociais bem como a participação do consumidor.

O termo *Web 2.0*, atribuído a Tim O’Reilly e Dale Dougherty, (Singh, et al., 2008), é definido como o “conjunto de princípios e práticas que incluem olhar para a Web como uma plataforma, e que visam aproveitar a inteligência coletiva”. O autor refere também a passagem do foco para o consumidor, apontando ainda outras alterações, como a introdução de interatividade e dinamismo, a promoção da participação da comunidade e a sua construção baseada na inteligência coletiva. Os conceitos centrais para a *Web 2.0* são essencialmente o “*social computing*”, onde os utilizadores são ambos produtores e consumidores das informações encontradas nos *sites*, e a participação do consumidor (Wash & Rader, 2007; Singh, et al., 2008).

Outra definição é dada pelos autores Damian Ryan e Calvin Jones, os quais consideram que a *Web 2.0* se baseia no aproveitamento do potencial colaborativo da Internet para se relacionarem e comunicarem com outros

semelhantes, estejam onde estiverem, por forma a criarem comunidades e partilha de conhecimentos, pensamentos, ideias ou até sonhos (Ryan & Jones, 2012).

Os principais exemplos de aplicações *Web 2.0* são: as redes sociais (como o Facebook, Twitter e os Blogs) onde é possível “encontrar amigos”, colocar fotos, vídeos etc.; *wikis*, como a Wikipédia, onde cada pessoa pode dar o seu contributo nos mais variados temas (na forma de conhecimento, link, etc), ficando posteriormente disponível para futuros utilizadores; videochamadas, como as que se fazem através do Skype; ou mapas *online*, como os disponibilizados no *Google Maps*.

No que respeita aos consumidores, o aparecimento da Web teve como consequência a sua passagem de passivos para ativos, ou seja, começaram a possuir, cada vez mais poder de escolha sobre o que lhe é transmitido. A *Web 2.0* permitiu-lhes deter o controlo como nunca antes: podem escolher o conteúdo, a forma e o momento em que o pretendem, podendo até criar o seu próprio conteúdo e partilhá-lo com os seus amigos e com o mundo em geral.

Verifica-se também neste caso, a crescente colaboração entre atores sociais, por exemplo, na criação de grupos com interesses comuns (como os grupos do Facebook ou as comunidades do Google+) e na importância dada às opiniões dos outros, tanto positivas como negativas. Os autores Damian Ryan e Calvin Jones, referem que existe até uma categoria de utilizadores *online*, denominados “*influencers*”, que representam os líderes de opinião na Internet. Através de blogs, fóruns e redes sociais, estes aproveitam o poder da *Web* para referir as virtudes de bens/serviços e marcas, mas também para denegrir quando os consideram insatisfatórios, sendo seguidos por inúmeros utilizadores, que valorizam e acreditam nas suas opiniões (Ryan & Jones, 2012).

A “*new mediã*” pode, desta forma, ser vista como uma “*face de dois gumes*”, facto que é explicado por vários autores, como Tanuja Singh et al. (2008) ou Damian Ryan e Calvin Jones (2012). Se por um lado as organizações podem dar mais informações aos seus clientes, de uma forma mais rápida e acessível, bem como obter mais informações sobre os consumidores, fornecendo-os com as melhores soluções, por outro, o consumidor torna-se cada vez mais informado, melhor relacionado, mais comunicativo, aumentando assim o seu poder/controlo relativamente aos conteúdos e meios de comunicação digitais a que está exposto (Singh, et al., 2008; Ryan & Jones, 2012).

Algo que não deve nunca ser esquecido, no entanto, é que o Marketing tem sempre por base as pessoas e por conseguinte, alterações no comportamento dos consumidores obrigam também a mudanças significativas no Marketing (Ryan & Jones, 2012). Conclui-se então, que o Marketing é influenciado quer pelas alterações nas tecnologias, quer pelas verificadas no comportamento dos consumidores.

Tal como o Marketing tradicional, também o Marketing Digital se “baseia em pessoas (*marketers*) a criarem ligações com outras pessoas (consumidores), com o objetivo de construir relações e em última análise aumentar as

vendas”. A tecnologia apresenta-se apenas como um meio para atingir esse fim, ou seja, o Marketing Digital, não pretende perceber as tecnologias subjacentes, mas sim, compreender as pessoas, a forma como utilizam as tecnologias, e como aproveitar tudo isso por forma a conseguir um relacionamento com os indivíduos de uma forma mais eficaz (Ryan & Jones, 2012).

As alterações já mencionadas acima, quer nas tecnologias, quer nos consumidores, levaram por sua vez ao aparecimento de um novo conceito, o Marketing 2.0 ou Marketing Digital, cujo ponto central são, mais uma vez, as tecnologias de informação, tendo-se também aqui verificado a passagem da orientação para as relações e confiança (Corbae, et al., 2001). O Marketing digital é, então, definido como a prática de promover produtos e serviços através de canais de distribuição digitais (Smith, 2011), tais como redes sociais, *blogs*, *e-mail*, entre outros.

O Marketing Digital, tendo colocado o foco no consumidor, trouxe algumas alterações relativamente ao tradicional. Como pontos positivos podem-se apontar, por exemplo, a interatividade e a personalização, e como desafios as mudanças nas estratégias promocionais.

Com a *media* tradicional a comunicação era feita do *marketer* para o consumidor (“*one way communication*”), ao passo que, com a *media* interativa se tornou possível uma comunicação em ambos os sentidos, permitindo estabelecer um diálogo. Esta comunicação nos dois sentidos fornece o *marketer* com “duas grandes oportunidades”: em primeiro lugar, terá acesso a informações do cliente ao longo de toda a interação, aprendendo assim os seus hábitos e gostos, em segundo, conhecendo as preferências do consumidor poderá oferecer um produto ou serviço personalizado ou comunicar sobre essa possibilidade. Outra diferença, segundo Andrew Parsons et al., prende-se com os públicos-alvo, na medida em que, na *media* tradicional o Marketing tinha como *target* um mercado de massas, enquanto atualmente permite, não só chegar aos consumidores individualmente, como também interagir com os mesmos (Parsons, et al., 1998).

Enquanto no Marketing tradicional, a interação era essencialmente imposta ao consumidor, o Marketing digital requer que o consumidor voluntariamente visite uma aplicação interativa, tal como um sítio internet, ou que escolha um determinado serviço de compra *online*, etc. (Parsons, et al., 1998). Tanuja Singh et al. afirma que as pessoas estão mais recetivas ao Marketing quando detêm controlo sobre o que veem e quando veem, e quando o que recebem é personalizado de acordo com as suas necessidades, ou seja, basicamente quando podem controlar a entrega e o formato, e quando as mensagens detêm um significado pessoal para elas (Singh, et al., 2008).

Estas alterações no mercado, forçaram as empresas a procurar novas oportunidades por forma a diferenciar o seu produto/serviço das demais. Muitas vezes, tal significou envolver o próprio consumidor na criação, entrega e propagação da mensagem da marca (Singh, et al., 2008), passando este a ocupar um papel central, ou seja, assistiu-se ao aparecimento da cocriação. Antes, empresas e consumidores tinham papéis distintos na produção e consumo dos bens/serviços, hoje em dia verifica-se uma tendência crescente no envolvimento do consumidor (cocriação), tanto no

processo de definição como de criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vargo e Lusch, mencionam até, que num modelo centrado no cliente, estes terão que interagir no processo de criação de produtos em algum momento além da transação final, sendo um processo de aprendizagem tanto para a empresa como para o cliente (Vargo & Lusch, 2004)

Os avanços na tecnologia ajudaram na ligação entre a firma e o consumidor, contribuindo para a construção da marca, criando e mantendo uma relação de longo prazo com o consumidor (Singh, et al., 2008), podendo neste caso, fazer-se uma interligação com o Marketing 3.0, no que respeita à preocupação em satisfazer as necessidades mais profundas do consumidor, permitindo a sua participação ativa ao longo do processo de criação dos produtos/serviços por forma a manter a tal relação mais próxima e duradoura com os mesmos.

Dois dos desafios trazidos pelo Marketing Digital foram a incorporação de uma nova realidade nas estratégias promocionais, resultante da vontade dos consumidores se relacionarem com a empresa/marca nos seus próprios termos e a cocriação, analisada anteriormente.

A comunicação com o consumidor envolve o uso de inúmeras ferramentas disponíveis para a firma, segmentando-as para que a mensagem permaneça centrada, diferenciada e relevante. Enquanto as ferramentas tradicionais como a televisão, o rádio, impressões e *outdoors* se tornaram menos eficazes, as novas ferramentas emergiram como um suplemento às tradicionais. Atualmente, uma campanha de comunicação integrada de Marketing envolve muitas vezes, a criação de um “*buzz*” em redor do produto ou serviço através da “*new media*”, sendo considerado tão importante para o sucesso de um produto/serviço quanto o produto ou serviço em si.

1.3.2 Os 4Ps do Marketing Digital

Tal como no Marketing tradicional, também no Marketing digital se aplicam os 4P's, com as devidas adaptações (Ryan & Jones, 2012).

Um bom produto é a base de qualquer estratégia de Marketing de sucesso, sendo particularmente importante num cenário digital, uma vez que, em caso de insatisfação, o consumidor facilmente colocará a informação sobre os motivos do seu descontentamento, na Web, visível para os utilizadores a nível mundial. Neste caso, deve também ter-se em conta, o facto de no mercado digital não existir um produto físico, que possibilite o contacto humano direto (Porter, 2001), tornando-se, portanto, fundamental ter uma base sólida para construir um negócio *online* sustentável, o que começa com um produto/serviço bem elaborado (Ryan & Jones, 2012).

Na esfera digital, o preço é um elemento crítico, uma vez que os consumidores podem realizar, facilmente, uma comparação. As organizações não têm necessariamente que apresentar o preço mais reduzido, mas se colocarem um muito elevado, devido à transparência existente, depressa surgirão comparações de preços que destacarão esse

facto, bem como ponderações dos prós e contras dos mais variados produtos/serviços, por parte dos consumidores (Ryan & Jones, 2012).

O ponto de venda (local) é a Internet, os mais de 2 mil milhões de utilizadores em todo o mundo, cuja ligação é feita através de computadores, telemóveis, entre outros dispositivos. E uma vez que os consumidores, partilham na esfera digital, mais do que em qualquer outro local, os motivos da sua satisfação/insatisfação, deverá ter-se em conta o efeito de rede, ou seja, o facto do valor dos produtos ou serviços aumentar com o número de consumidores que os utilizam, ou o inverso, no caso de os clientes ficarem insatisfeitos (Porter, 2001).

Por fim, a promoção, é tudo o que a empresa faz, “*online* e *offline*”, para apresentar o produto aos potenciais consumidores, atrair e conquistar novos, e manter os existentes. Algumas das principais formas atuais de promoção *online* são o sítio internet da empresa, o Marketing pelo telemóvel, o e-mail Marketing ou o “*customer relationship management*” (CRM) (Ryan & Jones, 2012). Será feita uma apresentação com mais detalhe de algumas soluções, no ponto seguinte.

Existem outros autores, tais como Glen Urban ou David Chaffey et al. Que referem a existência de mais do que 4Ps’ no âmbito do Marketing Mix Digital (Urban, 2003; Chaffey, et al., 2009).

Glen Urban, considera que o Marketing Mix além do produto, preço, localização e promoção, inclui ainda as pessoas (*People*), ou seja, as características do pessoal e a formação, entre outros; os processos (*Processes*), que inclui, por exemplo, o grau de participação do cliente e a automação; e a evidência física (*Physycal evidence*), onde está incluída a decoração do espaço, os uniformes, a música ambiente, etc. (Urban, 2003). Os 8 P’s ficam completos com a junção das parcerias (*Partnership*), ou seja, acordos com fornecedores ou outras entidades.

1.3.3 Ferramentas do Marketing Digital

No que toca às tecnologias digitais, existe todo um conjunto de ferramentas, através das quais é possível dar a conhecer, promover e vender os produtos/bens de uma empresa, sendo também possível medir os vários tipos de resultados (vendas, nº de visitantes, alcance da campanha de Marketing, etc.).

Alguns exemplos dessas ferramentas são o sítio Internet da empresa, o *Search Engine Optimization* (SEO) e o *Search Engine Result Page* (SERP), o e-mail, telemóvel, as soluções de CRM, as redes sociais e os sítios Internet de anúncios grátis (Ryan & Jones, 2012).

Sendo uma das principais fontes de valor do Marketing Digital, o sítio Internet da empresa deve ser construído de forma eficaz, o que implica essencialmente a combinação de dois aspeto: atingir os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do mercado alvo. Primeiramente, interessa saber quem é o mercado alvo, pois será a aceitação por parte desse grupo de possíveis consumidores, que ditará o seu sucesso. Importa, portanto, pensar

na forma como os utilizadores irão aceder ao *Website* da empresa, o que pretendem, e como poderá o site satisfazer as suas necessidades.

Relacionados com o sítio Internet e também com outras formas de Marketing Digital, surgem dois conceitos: SEO e SERP. Por SEO entende-se o processo de colocar, em destaque, informações sobre a empresa (por exemplo links para o sítio Internet), nas listas de resultados dos motores de busca (tais como o Google ou o Yahoo), ou seja, alinhar, por exemplo, os conteúdos do *Website* com o que os consumidores se encontram a pesquisar, colocando-os de forma a serem acessíveis tanto para os consumidores, como para os motores de busca. O termo SERP refere-se às páginas de resultados que se obtêm, quando o utilizador pesquisa algo num motor de busca. Deverá ter-se em conta as palavras-chave que os utilizadores poderão utilizar para pesquisar sobre produtos/serviços que a empresa oferece, ou similares, por forma a colocar essas mesmas palavras-chave ao longo do conteúdo do sítio Internet, aumentando assim, o número de *links* para o *Website* da empresa, nessas páginas de resultados.

Também o *e-mail* e o telemóvel são utilizados como ferramentas de Marketing Digital, representando o e-mail Marketing uma das formas mais antigas e o “*mobile Marketing*”, uma das mais recentes. Embora o *e-mail* Marketing, se mostre hoje em dia menos eficaz, devido à grande quantidade de *spam* que é diariamente enviado, continua a ser uma ferramenta bastante útil na manutenção de clientes já existentes, bem como no envio de informação a consumidores que a pretendam receber (*newsletters*). Por outro lado, o Marketing através do telemóvel está em crescimento, uma vez que permite aos consumidores terem acesso aos conteúdos a qualquer altura e em qualquer lugar.

Reter os consumidores existentes, e construir relações que beneficiem ambas as partes, representa também um elemento importante no Marketing digital. As soluções de CRM, têm como objetivo obter e manter clientes satisfeitos, de forma a desenvolver e reforçar a relação com os mesmos, aliando pessoas, processos e tecnologias, permitindo aprender mais sobre as suas necessidades e comportamentos. A boa relação com o cliente é, assim, a principal chave do sucesso de um negócio (Ryan & Jones, 2012; Thomas Waulgum).

As redes sociais, como Facebook ou Google+, servem também como veículo do Marketing Digital. Apresentando-se ainda como uma oportunidade recente, mas com enorme potencial, permitem dirigir as campanhas de Marketing para grupos específicos de consumidores, baseando-se nas informações do perfil que estes voluntariamente disponibilizam.

Por fim, mas não terminando, de todo, a lista de ferramentas existentes, tem-se os inúmeros sítios Internet de anúncios grátis. Nestes *Websites* é possível colocar a informação sobre a empresa e promover os produtos/serviços, funcionando como um mercado digital, na medida em que junta num mesmo sítio, vendedores e consumidores de produtos.

Na *media* tradicional existiam duas grandes desvantagens que já não se verificam na digital: adquirir espaços publicitários para testar diferentes abordagens publicitárias implicava um custo extremamente elevado, e medir os resultados era algo difícil, uma vez que não se tinha a certeza relativamente ao elemento do Marketing Mix de onde advinham os resultados (Ryan & Jones, 2012).

Nas redes sociais tem-se acesso a vários dados, como o número de “amigos”, o número de pessoas que visualizou determinada publicação, entre outros. Alguns *sites* de anúncios também oferecem estatísticas de forma gratuita, como o número de visualizações e contactos em cada anúncio. Existem ainda determinados serviços analíticos, tais como o *Google Analytics*, que fornecem informações relevantes acerca dos sítios Internet, tais como o número de visitantes, a forma como chegaram ao *Website*, as páginas que visualizaram, entre outras.

1.4. Estratégia e Planeamento do Marketing Digital

Embora os termos estratégia e plano (planeamento) sejam por vezes associados ao mesmo conceito, é importante distingui-los, pois a sua definição não é a mesma. No livro “Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing” (2011), os autores fazem uma distinção entre os dois termos: por estratégia entendem um “conjunto de meios de ação, utilizados para atingir certos objetivos, (...) dirigido contra certos adversários, sendo no caso mais concreto do Marketing, os seus concorrentes”, por plano entendem o “conjunto de ações, acompanhado das datas de execução, dos custos, da descrição dos meios materiais que exigem e dos responsáveis pela execução” (Lindon, et al., 2011).

De notar que, a estratégia e planeamento do Marketing Digital deverão ser vistos como um complemento dos existentes no Marketing Tradicional, e não como algo independente, levando desta forma ao sucesso das empresas (Porter, 2001).

1.4.1 Estratégia de Marketing Digital

Lambin, refere que a estratégia consiste em escolher um mercado ou “produto-mercado”, onde a empresa pretenda estar presente e onde seja possível a diferenciação dos demais concorrentes, ou seja, trata-se de tentar obter uma vantagem contínua nesse produto-mercado, o que implica responder a três questões: (a) Quais os fatores chave de sucesso nesse produto-mercado?; (b) Quais as forças e as fraquezas da empresa relativamente a esses fatores chave?; e (c) Quais as forças e fraquezas do concorrente mais perigoso relativamente a esses fatores chave? (Lambin, 2000 *apud* Porter, 1990).

O autor refere ainda uma aceção mais “voluntarista” dada por Hamel e Prahalad (1994), que consiste, segundo estes dois autores, em antecipar no que o mercado se poderá transformar, para posteriormente a empresa

desenvolver competências com vista a tirar partido das futuras oportunidades oferecidas por esses mercados. Hax e Majluf (1997), por seu lado, consideram que a estratégia é fundamental para uma organização, na medida em que é através desta que poderá ser definida a continuidade da organização, facilitando, ao mesmo tempo, a sua adaptação ao meio envolvente (em constante mudança) (Lambin, 2000).

Verifica-se assim que, embora existam inúmeras definições dadas por vários autores, certos aspetos são comuns a todas elas, como por exemplo a preocupação com as alterações do meio envolvente.

A estratégia de Marketing, em particular, tem como base o conceito dos 4P's: produto, preço, local e promoção. Para Malcom McDonald, "as estratégias de Marketing são os meios, a partir dos quais, os objetivos do Marketing serão alcançados", preocupando-se com os 4P's da seguinte forma: no produto, com as regras gerais para o produto, exclusões, modificações, adições, *design*, etc.; no preço, com as regras de preço gerais para serem seguidas por grupos de produtos em segmentos de mercado; relativamente ao local, dão importância às regras gerais para canais e níveis de serviço ao consumidor; e por fim, na promoção, preocupam-se com as regras gerais para a comunicação com os consumidores nas rubricas pertinentes, tais como publicidade, forças de venda, promoções, etc. (McDonald, 2006).

Denis Lindon et al. também se refere à importância dos 4P's numa estratégia de Marketing. De acordo com os autores, são estes os "principais meios de ação do Marketing", definindo a estratégia como uma combinação coerente desses diferentes meios de ação, com vista a atingir determinados objetivos fixados num contexto concorrencial (Lindon, et al., 2011).

Com a crescente utilização das novas tecnologias, passou a ser necessária uma estratégia de Marketing digital. Ao contrário das formas tradicionais de Marketing de massas, a Internet tem uma capacidade única de ampliar o âmbito de alcance do Marketing, e simultaneamente estreitar o seu foco, ou seja, através dos canais digitais podem-se ultrapassar as limitações tradicionais, como a localização geográfica e os fusos horários em que se conseguiria comunicar com uma maior audiência, sendo possível ao mesmo tempo aperfeiçoar a mensagem que se pretende passar por forma a atingir um segmento específico dentro do amplo mercado. Ter uma estratégia claramente definida ajudará a manter o foco, assegurará que as atividades de Marketing permanecerão alinhadas com os objetivos do negócio e principalmente que estarão direcionadas para o público-alvo correto (Ryan & Jones, 2012).

As cinco componentes na base de uma estratégia de Marketing digital passam por (Ryan & Jones, 2012):

(i) Conhecer o Negócio: Saber se o negócio está preparado para o Marketing digital, se os produtos ou serviços são possíveis de promover *online*, se dispõe das tecnologias e competências necessárias, como é que o Marketing digital se irá encaixar nos processos existentes e quais necessitarão de ser alterados, e por fim saber se a equipa está preparada para essas alterações.

(ii) Conhecer os concorrentes: Identificar os principais concorrentes no mercado digital e saber se são ou não os mesmos que no “mercado *offline*”, conhecer as boas práticas (para as imitar), as erradas (para aprender com os erros), o que não é de todo praticado (possíveis oportunidades) e perceber como diferenciar a oferta *online* dos demais concorrentes. Neste caso é importante ter em conta que, com a Internet, a concorrência é global, podendo surgir tanto “do vizinho do lado como do outro lado do mundo”.

(iii) Conhecer os consumidores: Identificar quem são e o que pretendem da empresa, saber se os consumidores servidos *online* são os mesmos ou completamente diferentes dos servidos no mercado real, perceber como é que o *target* utiliza as tecnologias digitais e como é que se poderá aproveitar esse conhecimento para construir uma relação produtiva e contínua.

(iv) Saber o que se pretende alcançar: Se não se conhece o que se pretende, é muito provável que não se consiga alcançá-lo. É então necessário e importante conhecer o que se pretende obter com o Marketing Digital, devendo para tal estabelecer-se objetivos “claros, mensuráveis e possíveis de atingir”. Os objetivos apresentam-se assim, como o parâmetro através do qual se poderá medir o progresso das campanhas de Marketing Digital.

(v) Saber em que patamar se está: Com o Marketing Digital torna-se mais fácil medir os resultados. É possível controlar o que acontece *online* e comparar com os objetivos predefinidos, verificando-se assim o progresso. É um processo interativo e contínuo, na medida em que se baseia em “medir, ajustar, aperfeiçoar, voltar a medir, etc”.

A formalização da estratégia de Marketing digital, obriga assim, a uma visão crítica aquando da análise do mercado onde se está a operar, bem como a um pensamento profundo acerca das diferentes componentes do negócio e à forma como o Marketing Digital poderá ajudar a atingir os objetivos definidos. Apesar da diversidade de pontos a analisar aquando da definição da estratégia, no final, o processo resume-se a investigar, analisar e perceber três aspetos fundamentais: o negócio, a concorrência e os consumidores. Ao percorrer o processo de definição de uma estratégia clara, baseada numa análise minuciosa, de onde se encontra o negócio e do que se pretende atingir com o Marketing Digital, fica-se na posição ideal para perceber o que poderá ou não resultar (Ryan & Jones, 2012).

1.4.2 Planeamento de Marketing Digital

De uma forma simples e breve, o planeamento consiste em tomar, antecipadamente e de uma forma explícita, um conjunto de decisões (Lindon, et al., 2011), sendo as suas características essenciais a antecipação, formalização e a conjugação das decisões. Segundo Lambin, o plano de Marketing estratégico tem como objetivo, “expressar, de um modo claro e sistemático as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo”. Estas opções devem, posteriormente, ser traduzidas em decisões e programas de ação, ou seja, a reflexão estratégica da empresa deve materializar-se num programa de ação que

especifique os objetivos e os meios para os atingir, no quadro da estratégia anteriormente definida, verificando-se assim a ligação entre a estratégia e o planeamento (Lambin, 2000).

Em primeiro lugar, planear é então tomar decisões antecipadamente, e quer seja em Marketing ou noutra área, só assim será possível preparar corretamente a execução; em segundo lugar, é tomar um conjunto articulado de decisões, em vez de as tomar sucessivamente uma após outra, mostrando-se a este nível como uma condição fundamental para a coerência; e em terceiro lugar, é tomar decisões de uma maneira formal, explícita, apresentando-se como um instrumento útil de comunicação e de controlo, pois permite não só dar a conhecer de uma maneira clara a todos os interessados o que se pretende deles, como também fixar as ações e os objetivos parciais e intermédios que serão periodicamente controlados (Lindon, et al., 2011).

1.4.2.1 Vantagens e Inconvenientes do Planeamento

Jean-Jacques Lambin apresenta algumas das vantagens que uma abordagem de planificação oferece. Um plano origina uma visão comum do futuro, explica a situação de partida e descreve as evoluções realizadas no ambiente, tornando mais “inteligentes” as escolhas da administração. Representa um instrumento de coordenação entre as várias funções da empresa, na medida em que permite manter uma coerência entre os objetivos e “permite uma organização e uma gestão mais rigorosas”, sendo fundadas em normas, orçamentos e calendarizações (Lambin, 2000).

Deve também aumentar a flexibilidade de reação da empresa face a mudanças imprevistas, devendo ser incluídos no próprio Plano do Marketing, planos de contingência. Devem assim ser avaliados e analisados ameaças e riscos que mesmo não sendo eminentes, possam vir a ocorrer, estando desta forma preparados e com alternativas definidas no caso de se depararem com tais situações (Nunes & Cavique, 2004). Podem também ser preparados sistemas de gestão de crise (Lambin, 2000), permitindo desta forma uma reação rápida perante a ocorrência de acontecimentos não previstos, que possam ser fortemente prejudiciais para a empresa.

No que se refere aos inconvenientes, o mais citado é geralmente a rigidez do plano, na medida em que pode levar a uma atitude burocrática oposta à flexibilidade que um ambiente de elevada incerteza exige. Esta rigidez apresenta-se exatamente oposta à razão de ser do plano, ou seja, aumentar a flexibilidade da reação a acontecimentos imprevistos, graças a uma interpretação rápida da contribuição das alterações observadas (Lambin, 2000; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

Jean Jacques-Lambin apresenta ainda outros dois inconvenientes: a relevância da informação, que pode ser difícil de atingir quer devido ao “excesso de informação”, quer derivado da falta de análise profunda das informações disponíveis, e a futilidade da previsão num ambiente agitado (Lambin, 2000). Todavia, neste último caso se possa considerar tanto um inconveniente como uma vantagem, dependendo da análise e avaliação efetuada e da atenção dada a cenários menos prováveis, pois mesmo que o plano ou certas hipóteses não se verifiquem, devido à elevada

instabilidade, será sempre uma ferramenta útil, existindo até autores, como David Aaker, que consideram que o planeamento se torna mais útil num cenário de grandes mudanças (tanto na empresa como no ambiente externo), quando a incerteza é elevada e quando estão envolvidas tarefas complexas (Aaker, 1992).

1.4.2.2 Elementos de um Plano de Marketing

O processo de formulação de um Plano de Marketing passa, geralmente, pela definição da Missão, por uma Análise Interna e Externa da empresa, pela definição dos objetivos estratégicos e dos planos de ação (Lambin, 2000; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionisio, & Rodrigues, 2011).

(i) Definição da Missão: O primeiro passo, e talvez o mais difícil, é então a definição da missão da organização. A sua dificuldade deve-se ao facto de muitas vezes, diferentes departamentos ou diferentes grupos dentro de um mesmo departamento, possuírem interesses distintos (McDonald, 2006). Nesta etapa a empresa descreve “a sua visão a longo prazo, o seu campo de atividade e o seu mercado de referência”. Esta etapa apresenta uma importância dupla: no plano interno, uma vez que a empresa informa o seu pessoal dos objetivos a seguir, e no plano externo, dado que contribui para a criação de uma identidade da empresa. Esta identidade deve conter, pelo menos quatro elementos:

- a) Breve resumo da história da empresa, origens e evolução ao longo do tempo;
- b) Definição do campo de atividade em termos de necessidades, onde se devem colocar três questões-chave: quais os mercados onde se está presente, onde se deveria estar e os que não se deveria estar;
- c) Objetivos e condições prioritários (os objetivos dos dirigentes de uma empresa constituem as diretrizes a respeitar e a precisar no plano estratégico);
- d) Opções estratégicas de base, ou seja, precisar a ambição estratégica da empresa, a sua linha de política geral, que especifica o papel que pretende desempenhar no mercado.

(ii) Auditoria Externa: Análise da atratividade do ambiente: Nesta fase, pretende-se determinar os atrativos do mercado, as tendências mais importantes, ou seja, as oportunidades e as ameaças que estão fora do controlo da empresa. Deve notar-se que, como referido anteriormente, com o aparecimento da Internet, o meio envolvente tornou-se mais abrangente, passando a considerar-se consumidores e concorrentes globais.

As mudanças que ocorrem nos fatores externos à empresa podem levar a uma alteração na sua posição, pelo que esta deve tentar antecipá-las através de um controlo do meio envolvente. Esta auditoria deverá cobrir os seguintes campos (Lambin, 2000):

- a) Análise das tendências de mercado: Identificar as perspetivas de evolução da procura primária, ou seja, “o total das quantidades adquiridas por um determinado grupo de consumidores, num dado local e num determinado período”, tendo como objetivo “determinar o perfil do ciclo de vida do produto-mercado e efetuar previsões em volume e em valor”;

- b) Análise do comportamento dos consumidores: Descrever os comportamentos de aquisição, utilização e posse dos compradores, ou seja, fazer uma descrição factual dos perfis, bem como dos processos de compra e dos fatores suscetíveis de os influenciar;
- c) Análise da distribuição: Analisar as evoluções prováveis dos diferentes circuitos de distribuição e definir motivações e expectativas dos distribuidores (enquanto clientes) em relação à empresa. Esta análise permite avaliar o grau de autonomia ou dependência da empresa em relação aos intermediários no processo de comercialização dos seus produtos e serviços;
- d) Análise da Estrutura Concorrencial: As informações recolhidas devem permitir à empresa definir o ambiente concorrencial, a intensidade da rivalidade e o tipo de vantagem concorrencial detido por cada um dos concorrentes;
- e) Análise do ambiente económico, social e político: Neste campo surgem os principais indicadores macroeconómicos de natureza económica, política, social e demográfica, com incidência sobre o desenvolvimento do mercado;
- f) As principais fontes de informação: Fontes de informações necessárias para seguir a evolução do ambiente, tais como os institutos de estatísticas nacionais, os centros de investigação universitários, o Banco Mundial, entre outros.

(iii) A auditoria Interna: Análise da Competitividade: Esta auditoria tem como objetivo principal permitir que a empresa identifique as suas vantagens concorrenciais, ou seja, o conjunto de características ou atributos detidos por um produto/marca, que lhe confere uma certa superioridade sobre os seus concorrentes imediatos e sobre as quais será baseada a sua estratégia de desenvolvimento. Esta análise dos pontos fortes e fracos é sempre feita em relação aos concorrentes mais perigosos (prioritários) de uma empresa. As forças servirão de fundamento à estratégia de posicionamento e de comunicação, e as fraquezas, não menos importantes, determinam as vulnerabilidades da empresa, indicando as ações corretivas a empreender. O autor refere certos pontos que poderão ser utilizados para se rever periodicamente a situação da empresa (Lambin, 2000):

- a) Análise da situação da empresa: Tem como objetivo descrever a posição ocupada por cada um dos produtos/marcas da empresa no mercado;
- b) Análise dos concorrentes prioritários: Identificar, para cada produto-mercado, os concorrentes mais fortes e perigosos, analisando comparativamente os mais variados aspetos de cada produto-mercado (qualidade, preço, distribuição numérica, número de vendedores, etc);
- c) Análise da penetração na distribuição: O distribuidor é, à semelhança do consumidor final, um cliente da empresa, tendo que ser também analisadas as suas necessidades e expectativas, enquanto “cliente intermediário”, de forma a obter uma relação de troca mutuamente satisfatória. Esta relação reveste-se de grande importância, uma vez que a distribuição controla o acesso ao mercado, detendo, por isso, um poder de negociação importante que pode constituir uma ameaça para a empresa;
- d) Análise da força e da qualidade da comunicação: A publicidade feita nos *media*, a força de vendas, as promoções, etc., são fundamentais e podem fazer a diferença entre concorrentes;

e) Análise da política de preços: O preço é o único elemento do programa de Marketing gerador de receitas, sendo aquele que, tendo por base a estratégia definida, levará ao sucesso contínuo da empresa. É importante notar que, o preço é um ponto de encontro obrigatório com a concorrência, pois sendo muito reduzido, os consumidores irão duvidar da qualidade do produto/serviço, e sendo elevado levará automaticamente a uma comparação de preços, bem como à compra de produtos ou serviços da concorrência.

(iv) Definição dos Objetivos Estratégicos: Após realizar a auditoria de Marketing Estratégico, a entidade deverá estar apta a escolher uma estratégia de desenvolvimento e a traduzi-la num plano de ação (Lambin, 2000).

A escolha prévia dos objetivos reveste-se de particular importância devido, principalmente, a três razões: (a) permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da entidade; (b) permite uma visão comum do que os objetivos visam; (c) permite a criação de indicadores de performance da estratégia escolhida, clarificando os critérios de avaliação a observar (Lindon, et al., 2011).

Os objetivos estratégicos, embora diferenciados, podem agrupar-se em três categorias (Lambin, 2000) (Lindon, et al., 2011):

(a) Objetivos de venda (volume e de quota de mercado): tratando-se do impacto que a empresa pretende produzir num determinado produto-mercado;

(b) Objetivos de Rentabilidade e de Retorno do Investimento: levando a uma avaliação precisa dos objetivos de venda propostos sobre a rentabilidade da empresa;

(c) Outros objetivos de Marketing (imagem de marca junto dos consumidores, satisfação dos clientes, etc.): resultando das decisões de posicionamento tomadas, definem o tipo de atitudes e comportamentos que a entidade pretende que os consumidores tenham em relação à sua marca/serviço.

A definição dos objetivos deverá começar pelos financeiros, deduzindo-se seguidamente os objetivos de Marketing necessários para a sua concretização (Lambin, 2000).

Para que sejam considerados “bons” objetivos, deverão verificar-se um conjunto de características (Lambin, 2000): (a) claros e concisos; (b) apresentados sobre a forma escrita; (c) definidos cronológica e geograficamente; (d) definidos em termos quantitativos e mensuráveis; (e) coerentes com os objetivos gerais da empresa; (f) estimulantes por forma a gerar motivação; (g) realizáveis, implicando disponibilidade de meios; (h) passíveis de definirem os resultados específicos nos domínios-chave (vendas, quota de mercado, lucro, comportamento dos consumidores, entre outros). Devem também ser claramente definidas as responsabilidades, bem como os prazos de realização dos mesmos.

(v) Planos de Ação: As orientações definidas nas etapas anteriores deverão resultar num conjunto de decisões de marketing, respeitantes à segmentação, posicionamento e definição das ações prioritárias da estratégia, referentes a quatro categorias: Política de Produto, de Preços, de Promoção e Comunicação e de Vendas e Distribuição (Lambin, 2000). Por fim, deverão avaliar-se os resultados, verificando se vão ou não ao encontro dos esperados.

CAPÍTULO II: A EZ-TEAM, A LOJA DO EMPRESÁRIO

2.1 Breve História

A Ez-Team, foi criada em 2008, em Coimbra, pela Dra. Sandra Marques e pelo Dr. Michel Mendes, na forma de uma Sociedade Unipessoal por Quotas, onde uma pessoa singular ou coletiva é o titular da totalidade do capital social (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (*IAPMEI*)).

Sendo a Dra. Sandra Marques, ex-colaboradora do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), e tendo exercido funções equiparadas a Técnica Superior no Centro de Emprego de Coimbra, como analista de candidaturas do programa, vulgarmente conhecido como "Criação do Próprio Emprego", detinha já uma elevada experiência em projetos desta natureza, bem como conhecimentos dos vários apoios estatais existentes, o que a levou a considerar que seria o momento certo para avançar com o projeto que tinha em mente.

Na mesma altura, o Dr. Michel Mendes, encontrava-se a desenvolver um projeto ambicioso, destinado a pequenas e médias empresas. Para o atual Diretor dos Departamentos Ez-Web e Ez-Media, a Ez-Team apresentou-se como uma forma de combinar esforços para comercializar o seu produto.

Baseando-se nos conhecimentos de ambos, decidiram arriscar e avançar, tendo a Ez-Team Consultoria de Gestão sido criada em 2008 através do Programa de Criação do Próprio Emprego do IEFP, e aberta ao público em Abril de 2009.

Desde a sua criação já foi atingida a meta dos 2.500.000€ em subsídios atribuídos com recurso a Sistemas de Incentivos Financeiros, e realizados projetos multimédia para clientes como a Universidade de Coimbra, Museu Monográfico de Conimbriga, Águas de Coimbra e Turismo de Coimbra.

2.2 Conceito

A Ez-Team Consultoria é uma empresa prestadora de serviços, cujo principal objetivo, passa por apoiar qualquer empresário ou futuro empresário nas obrigações que uma empresa impõe.

Um aspecto que se revestiu de uma elevada importância para os Diretores, foi a escolha do nome. No sítio internet da empresa, podemos ler que “O nome, a par com outras componentes essenciais na imagem de uma empresa como o logótipo, a marca, o site, etc., é considerado como um cartão-de-visita da entidade”.

O nome resulta da junção de duas palavras inglesas “easy” (fácil) e “team” (equipa), existindo na primeira um jogo de letras com a sonoridade das letras “E” e “Z” em inglês, preservando a sonoridade da palavra original. O nome Ez-Team reflete, então, o ideal da empresa, ou seja a de uma “Equipa Facilitadora”.

A Ez-Team pretende centralizar num mesmo espaço, a maioria dos serviços que os empresários necessitam no seu dia-a-dia, oferecendo aos mesmos um serviço completo, ao invés de procurarem satisfazer, pontualmente, as

suas necessidades no mercado. Inspirada nas Lojas do Cidadão, mas totalmente orientada para os empresários, a Ez-Team pode apresentar-se, assim, como a Loja do Empresário.

Por forma a oferecer este conjunto alargado de serviços, além dos departamentos internos (Serviços Financeiros, de Internet, Escritórios Virtuais, de Imagem, 3D e Multimédia), existem ainda departamentos criados através de parcerias, nas áreas de Advocacia, Seguros, Programação e Organização de Eventos. Entende-se por parcerias acordos de cooperação entre empresas destinados a perseguir objetivos estratégicos comuns, ou de uma forma mais simples, a junção de empresas para alcançar determinado objetivo (Wallace, 2004).

2.3 Missão e Visão

A Missão representa a identidade e personalidade de uma empresa (tanto no momento atual, como no futuro), reconhecendo a razão de ser da mesma. É a forma como se apresenta perante a sociedade, o conjunto de valores e crenças da organização, a sua cultura (Lopez. & Martín, 2002).

A visão, conceito intrinsecamente ligado com a missão, traduz a trajetória futura desejada para a empresa — normalmente num período não inferior a 10 anos —, o que esta ambiciona ser relativamente ao seu meio envolvente, representando, assim, os critérios a fixar, por forma a atingir esse caminho. Também neste caso, deverá ser uma referência geral no que se refere às ações dos vários colaboradores, para que, existindo alternativas, estes optem pelas que melhor se ajustem à visão da organização (Lopez. & Martín, 2002; Johnson, et al., 2006). Na Ez-Team, entendem que estabelecer a Missão e Visão é estabelecer um caminho a alcançar, sendo através desses instrumentos, que os empresários e colaboradores sabem onde a empresa se posiciona e em que direção segue, apresentando a seguinte formulação:

(i) Missão: Oferecer a melhor qualidade no leque de serviços inerentes às necessidades diárias dos empresários.

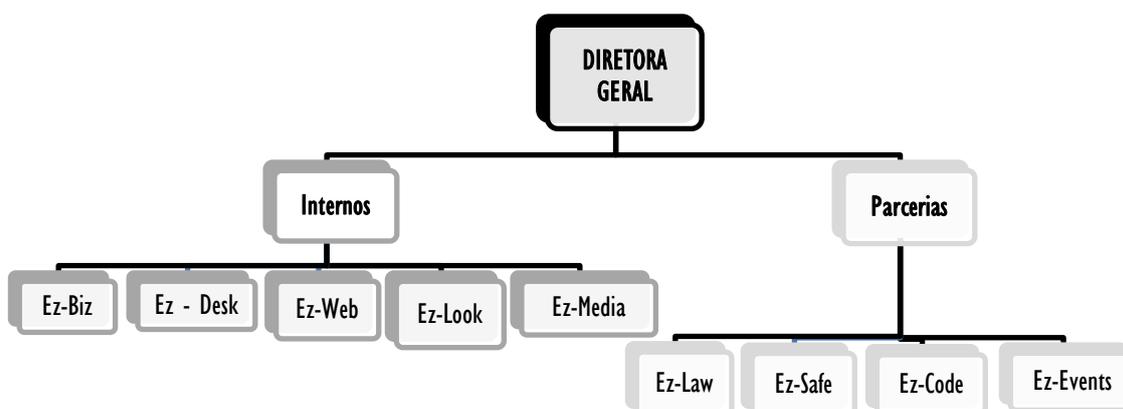
(ii) Visão: Ser a 1ª escolha dos empresários enquanto consultores e assessores na tomada das suas decisões estratégicas.

Sendo simples e vagas, não mostravam os valores e critérios reais existentes no seio da cultura da empresa. Desta forma serão introduzidas novas sugestões na parta da análise crítica, bem como uma sugestão para a formulação dos valores e objetivos estratégicos da empresa.

2.4 Organigrama

Como dito anteriormente, a empresa é composta por nove departamentos, sendo que cinco são internos e quatro criados com base em parcerias. Na Figura 2 pode então observar-se o organigrama da empresa que mostra a departamentalização existente na Ez-Team, importando referir, que além da Diretora Geral e do Departamento Ez-Biz, a Dra. Sandra Marques, existe ainda o Diretor Ez-Web e Ez-Media, o Dr. Michel Mendes.

Figura 2: Organigrama da Ez-Team



Fonte: Elaboração própria com base em informações da Ez-Team.

2.5 Breve apresentação dos serviços prestados

Como referido no ponto anterior, os serviços da empresa dividem-se em dois grupos, os internos e os fundados com base em parcerias.

No que diz respeito aos **internos**, têm a seguinte oferta:

1. Ez-Biz (Serviços Financeiros): Elaboração e acompanhamento de Candidaturas a Sistemas de Incentivos Públicos, Consultoria de *Franchising* e Contabilidade e Fiscalidade;
2. Ez-Web (Serviços Internet): Criação de sítios Internet com ou sem administração (CMS), gestão de redes sociais e comunicação *online*, entre outros;
3. Ez-Desk (Escritórios Virtuais): Inclui a disponibilização de salas e gabinetes de reuniões/formação, serviço de atendimento telefónico personalizado, receção de correspondência, entre outros;
4. Ez-Look (Serviços de Imagem): Gestão completa da marca, criação do logótipo, estacionário e restantes suportes publicitários, entre outros;
5. Ez-Media (3D e Multimédia): Soluções como 3D estereoscópico (Fotografia, Vídeo e Animação), Fotografia e Vídeo a 360°, entre muitas outras, algumas das quais com inovações a nível mundial.

Relativamente aos **criados com base em parcerias**, oferecem os seguintes serviços:

1. Ez-Law (Serviços de Advocacia): Direito Comercial e Tributário, Laboral, Criminal, etc.
2. Ez-Safe (Seguros): Seguros de Vida e não Vida;
3. Ez-Code (Programação): Criação de *software* à medida;
4. Ez-Eventos (Eventos): Serviços de Pinturas Faciais e Modelagem de Balões.

Na Tabela 4 estão presentes os vários departamentos existentes, sendo referidos alguns dos serviços prestados.

Tabela 4: Exemplos de Serviços dos vários Departamentos Ez-Team

EZ-BIZ : SERVIÇOS FINANCEIROS	
Candidaturas a Sistemas de Incentivos Públicos (IEFP, IAPMEI, QREN, PRODER, Turismo, etc.)	
Consultoria de Franchising	Contabilidade e Fiscalidade
EZ-WEB : SERVIÇOS INTERNET	EZ-DESK : ESCRITÓRIOS VIRTUAIS
Sítios Internet com ou sem Administração (CMS)	Salas e Gabinetes de Reuniões / Formações
Gestão de Redes Sociais e Comunicação Online	Serviço de Atendimento Telefónico Personalizado
EZ-LOOK : SERVIÇOS DE IMAGEM	Recepção de Correspondência
Gestão completa da Marca (estudos mercado, regras design, etc.)	EZ-LAW : SERVIÇOS DE ADVOCACIA
Sugestão de Nome da Marca / Empresa e Slogan	Direito Comercial e Tributário
Logótipo, Estacionário e restantes Suportes Publicitários	Direito Laboral
Registo no INPI	Direito Criminal
EZ-MEDIA : 3D E MULTIMÉDIA	EZ-SAFE : SEGUROS
3D Estereoscópico - Fotografia, Vídeo e Animação	Seguros de Vida
360° - Fotografia e Vídeo	Seguros de Não Vida
Interactividade - Mapa, Livro, Vídeo, Fotografia	EZ-CODE : PROGRAMAÇÃO
Fotografia de Alta Resolução (Gigapixels)	Software à medida
Comparadores Antes e Depois	EZ-EVENTS : EVENTOS
Mascotes Virtuais	Pinturas Faciais
	Modelagem de Balões

Fonte: Adaptado de Ez-Team

2.6 Perspetivas Futuras

A criação da empresa deu-se numa altura em que a crise económica e social se estava a agravar, levando a uma maior dificuldade no crescimento e expansão da mesma. Passados quatro anos desde a sua abertura ao público, assiste-se a um agravamento da conjuntura económica, no entanto na empresa acreditam que as oportunidades surgirão, e que lutando o sucesso será atingido.

O ano de 2013 é estrategicamente importante, uma vez que se assistiu a uma reestruturação de um dos departamentos da empresa, o Ez-Desk (serviços de escritórios virtuais), por forma a adequá-lo às necessidades atuais do mercado, e também pela criação de várias soluções multimédia (algumas das quais inovadoras a nível mundial). Verificou-se também uma elevada aposta na comunicação dos serviços, esperando-se que leve ao aumento da procura dos mesmos, estando também em fase de desenvolvimento o novo sítio Internet da empresa.

Assistiu-se a um incremento da qualidade combinado com preços acessíveis, visando a acessibilidade tanto das grandes empresas já estabelecidas no mercado, como das pequenas e médias empresas, ou até de empresas/empresários em início de atividade.

Tendo em conta a elevada percentagem de desemprego, que infelizmente se verifica a nível nacional, prevê-se uma aposta crescente no empreendedorismo, esperando-se, desta forma, um incremento na procura nos projetos de criação do Próprio Emprego, combinado com o crescimento do Departamento de Escritórios Virtuais, uma vez que oferece as vantagens de um escritório próprio com preços mais acessíveis, podendo ser uma ajuda para os que estando desempregados, optem pela via do empreendedorismo.

A empresa acredita que com a combinação dos aspetos mencionados acima, será possível um crescimento sustentável a longo prazo.

CAPÍTULO III: O ESTÁGIO NA EZ-TEAM

3.1 Objetivos

Os objetivos iniciais do estágio curricular passavam pelos presentes na Tabela 5:

Tabela 5: Objetivos Iniciais do Estágio Curricular

CONTABILIDADE
Arquivamento, Classificação e Lançamento de Documentos contabilísticos;
Elaboração de Declarações Fiscais (IVA, Mod22, IES, entre outras);
Estudos de Viabilidade Económico-Financeira para candidaturas a Sistemas de Incentivos Financeiros.
MARKETING
Responsável pela Comunicação através da Gestão de Redes Sociais, Campanhas de Marketing, Telemarketing (elaboração de guiões, supervisão e implementação dos mesmos), Gestão de Carteira de Clientes;
Relações Públicas da empresa e também de alguns clientes para quem seja necessário efetuar o mesmo tipo de trabalho.

Fonte: Elaboração própria através de informação da Ez-Team

Contudo, uma vez que não existem na empresa colaboradores destacados para a área do Marketing e sendo um período em que se estava a apostar fortemente na comunicação, foi decidido logo no início do Estágio Curricular, que o mesmo seria executado no âmbito da área do Marketing, sendo que no final do Estágio Curricular seria realizado um Estágio de Verão na área da Contabilidade, por forma a conhecer os procedimentos específicos da empresa.

3.2 Planeamento

A empresa planificou as tarefas a realizar (Tabela 6), tendo, no entanto, sido dada autorização para realizar as alterações aos mesmo que se mostrassem pertinentes. Esse planeamento tinha como objetivo servir de guia inicial facilitando a organização e familiarização com as tarefas a desenvolver.

Algumas das tarefas praticadas, tais como a Gestão das Redes Sociais e a Pesquisa e Análise de Potenciais Clientes, não implicavam a colaboração de qualquer outro elemento da empresa (embora sempre supervisionadas), o que aumentou a motivação e empenho, bem como o sentimento de utilidade e pertença à equipa.

Tabela 6: Planificação Semanal das Tarefas

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
MARKETING					
Introdução/Manutenção de Anúncios Publicitários		X			X
Redes Sociais — Colocação de Publicações n/ páginas	X	X	X	X	X
Redes Sociais — Colocação de Publicações em páginas interessantes	X	X	X	X	X
Redes Sociais — Respostas a Publicações de Amigos	X	X	X	X	X
Redes Sociais — Convidar “amigos” e colocar “Likes”					X
Pesquisa e Análise de Concursos Públicos	X			X	
Pesquisa de Eventos Assinaláveis			X		
Envio de Propostas e Gestão de Respostas			X		
Telemarketing	X	X	X	X	X
Reuniões de Telemarketing	X	X	X	X	X
Pesquisa de Desempregados			X		

Fonte: Ez-Team

3.3 Tarefas Desenvolvidas

3.3.1 Participação na Reestruturação do Departamento Ez-Desk

As tarefas realizadas passaram pela conclusão do documento com o Resumo dos Serviços (alterações e acrescento de serviços bem como apresentação de acordo com a imagem da Ez-Team) e pela conclusão do documento com o Relatório de Cliente (alterações de aspetos como preços, serviços, desenvolvimento de fórmulas necessárias, apresentação de acordo com imagem da Ez-Team).

A participação envolveu ainda a alteração do Contrato Ez-Desk, a alteração e criação de minutas necessárias ao mesmo e ainda a elaboração de *e-mails standards* para contactos com os clientes.

No final da reestruturação foi dada pela Dra. Sandra Marques uma apresentação das alterações efetuadas, para que todos ficassem a par das mesmas, por forma a encontrar erros que pudessem estar nos documentos criados e ainda para levantamento de novas ideias ou sugestões que melhorassem os documentos e processos existentes.

3.3.2 Participação na Formação “Técnicas de Vendas”

Antes do início do contato aos potenciais clientes, foi ministrada pela Dra. Sandra Marques, uma formação de Técnicas de Venda. Esta formação foi orientada a todos os colaboradores que iriam realizar Telemarketing e ou contactar pessoalmente os potenciais clientes, de forma a que soubessem como agir e quais as melhores técnicas e práticas, bem como estar preparados para várias situações que pudessem ocorrer.

Na Figura 3 pode-se observar parte do índice da formação, podendo assim ter-se noção dos temas abordados na mesma.

Figura 3: Parte do Índice da Formação “Técnicas de Vendas”



Fonte: Ez-Team

3.3.3 Gestão das Redes Sociais

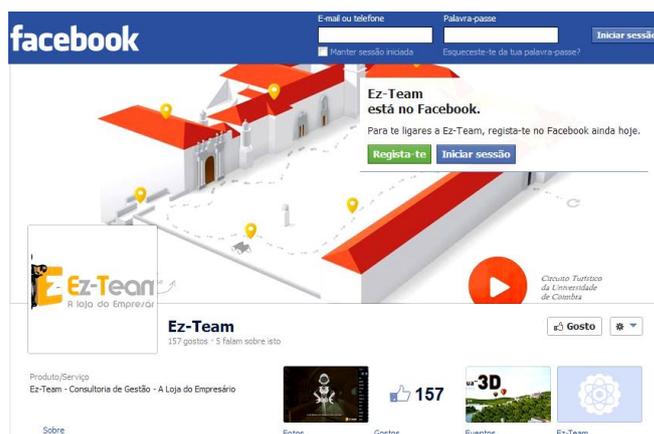
A gestão das redes sociais apresentou-se como uma das tarefas diárias a desempenhar, uma vez que as mesmas permitem não só promover os serviços da empresa, mas também interagir com o cliente de uma forma simples e rápida.

Neste âmbito as tarefas passavam pela criação de conteúdos para promoção dos vários serviços e soluções da Ez-Team, divulgação de notícias, apresentação de descontos e promoções, ampliação do grupo de “amigos”, por forma a atingir um público cada vez maior.

Como na Ez-Team não tinham uma página de Facebook enquanto empresa (a qual permite ter acesso a estatísticas como número de pessoas que viram determinada publicação, número de “gostos”, entre outras), existindo apenas a geralmente utilizada por pessoas individuais, foi proposta a criação da mesma.

Após ser dada autorização por parte da Direção, foi criada a página da Ez-Team no dia 9 de Maio de 2013. Um dos objetivos acrescentados passou então por dar visibilidade a essa nova página (Figura 4), combinando-a com a já existente.

Figura 4: Página de Facebook da Ez-Team

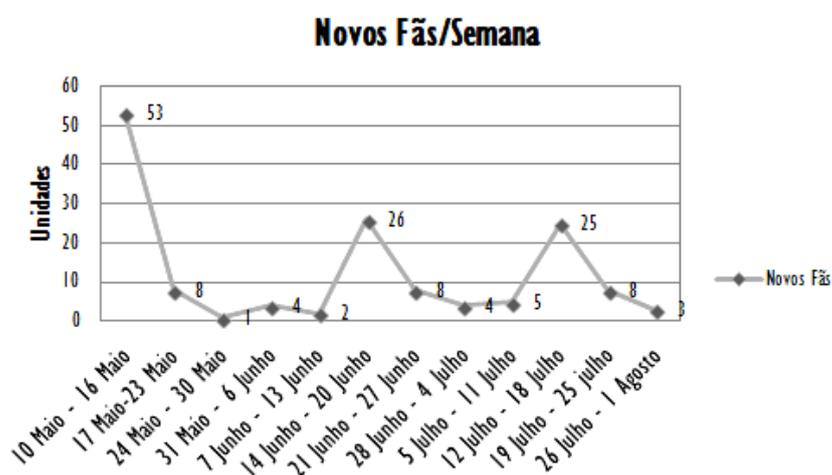


Fonte: Página Facebook Ez-Team

Alguns exemplos de estatísticas disponibilizadas pela página de Facebook que se mostram importantes para a empresa passam por:

(i) **Número de “Gostos”:** Permite contabilizar os novos fãs diários/semanais/mensais verificando-se assim as relações existentes entre as publicações e o acréscimo de fãs. Na Figura 5 pode observar-se o número de fãs semanais entre 10 de Maio e 1 de Agosto.

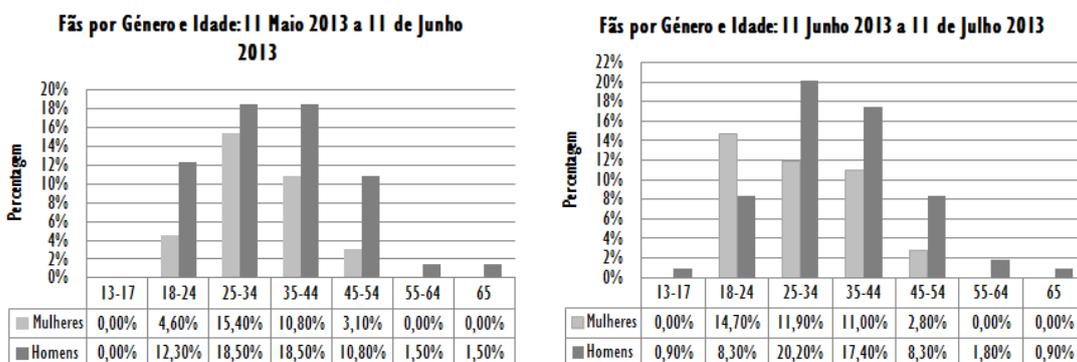
Figura 5: Número de Fãs Semanal



Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados das Estatísticas da Página Facebook da Ez-Team

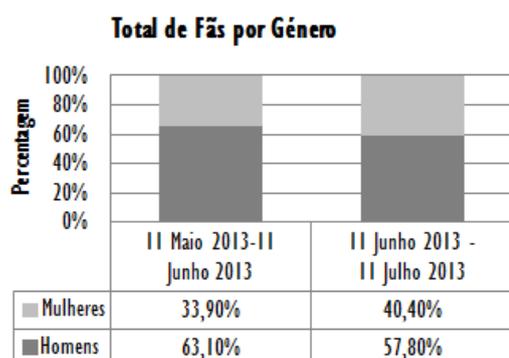
(ii) **Divisão de Fãs por Género e Grupo Etário:** Através das Figuras 6 e 7, pode observar-se que entre maio e Julho de 2013, a maioria dos Fãs da Página tinham entre 25 e 44 anos. Verifica-se ainda a predominância de fãs do sexo masculino.

Figura 6: Divisão de Fãs por Género e Grupo Etário



Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados das Estatísticas da Página Facebook da Ez-Team

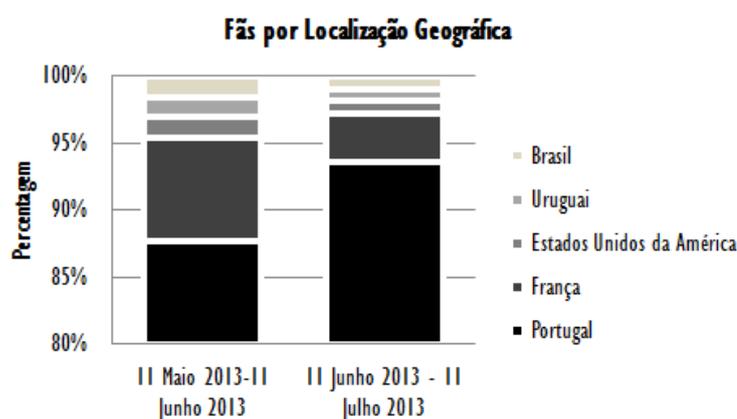
Figura 7: Divisão de Fãs por Género



Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados das Estatísticas da Página Facebook da Ez-Team

(iii) **Divisão de Fãs por País:** permite conhecer a nacionalidade dos fãs, observando-se assim a expansão a nível internacional das publicações colocadas na página (Figura 8).

Figura 8: Divisão de Fãs por País



Fonte: Elaboração própria com base em dados retirados das Estatísticas da Página Facebook da Ez-Team

3.3.4 Telemarketing

Para a angariação de clientes para os Escritórios Virtuais, foi decidido que a estratégia passaria pela pesquisa de contactos, com base em critérios previamente estabelecidos, como: indivíduos com profissões liberais (advogados, solicitadores, entre outros) ou indivíduos desempregados.

De seguida procedia-se ao contacto telefónico, sendo que a cada novo contato é preenchido um documento *excel*, onde são registados os dados do profissional contactado (nome, morada, contactos), se foi agendada reunião bem como notas necessárias para futuros contactos.

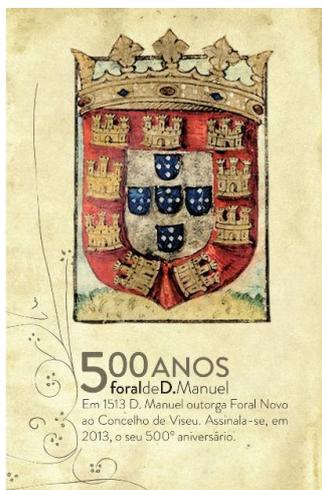
3.3.5 Pesquisa de Potenciais Clientes no âmbito dos Serviços Multimédia

Um dos departamentos que apresenta maior procura é o Ez-Media, uma vez que oferece soluções dinâmicas e inovadoras, permitindo assim às empresas/empresários diferenciarem-se dos concorrentes.

Os objetivos, neste caso, passaram pela aposta na promoção do departamento, mais concretamente através de pesquisas de efemérides e cidades/vilas onde essas soluções pudessem fazer sentido, para posterior contacto.

No caso das efemérides, as tarefas passam pela pesquisa e conhecimento das mesmas, pela análise das soluções a apresentar e por fim o contacto para apresentação das soluções e de sugestões para os casos em concreto. Na Figura 9 encontram-se dois exemplos de efemérides, a comemoração dos 500 anos da entrega do Foral Manuelino a Viseu e a comemoração dos 500 anos da Biblioteca da Universidade de Coimbra.

Figura 9: Exemplos de Efemérides



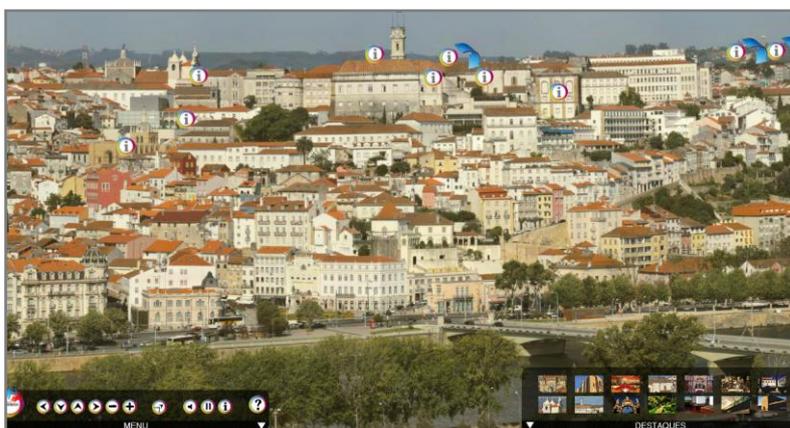
Fonte: Câmara Municipal de Viseu



Fonte: Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra

Relativamente às cidades e vilas, o objetivo passa por dar a conhecer uma solução multimédia em concreto, a iVisit (Figura 10), a qual permite colocar no sítio Internet (ou numa plataforma disponibilizada na localidade), uma vista panorâmica da mesma, permitindo aos visitantes e demais interessados, conhecer e saber quais os pontos turísticos mais interessantes que poderão visitar, bem como uma visualização desses locais com imagens em 360°, tal como são na realidade. Para tal é necessário realizar uma pesquisa inicial sobre a localidade, por forma a conhecer a sua história, os espaços turísticos, etc., para de seguida entrar em contato com a Câmara Municipal e/ou Posto de Turismo da mesma, apresentando a solução e também outras sugestões.

Figura 10: Exemplo de trabalho com a solução iVisit: Coimbra Interativa



Fonte: Turismo de Coimbra

3.3.6 Pesquisa e Análise de Concursos Públicos

Os concursos públicos são uma fonte importante de clientes na Ez-Team, principalmente no que se refere ao Departamento Ez-Media. Dessa forma, é necessário pesquisar os concursos publicados nas várias plataformas existentes (tais como a “AcinGov” e a AnoGov), para de seguida analisar os que se relacionam com as soluções multimédia oferecidas na Ez-Team. Após a triagem, é enviada uma lista à Direção para que procedam à análise e avaliação dos mesmos.

3.3.7 Pesquisa Diária em Jornais/Revistas

A leitura dos jornais/revistas tem como finalidade conhecer os acontecimentos que irão ocorrer, para apresentar as soluções (dos vários departamentos) da empresa, nos casos em que tal faça sentido.

3.3.8 Realização de Tarefas Inerentes à Receção

Na Ez-Team consideram ser uma mais-valia o conhecimento de tarefas associadas a diferentes áreas/funções, como tal uma das tarefas passou pelo conhecimento e realização das tarefas administrativas inerentes à receção, tais como atendimento telefónico, gestão de e-mails do contato eletrónico geral da empresa, receção e envio de correspondência, entre outras.

3.3.9 Análise e Implementação de um sistema de CRM

Verificando que todos os dados e informações acerca de clientes, oportunidades de negócio, etc., eram colocados em ficheiros excel (tendo de ser criado um documento desde o início para posterior preenchimento), foi proposto à direção, após participação na Conferência Aberta “CRM — Customer Relationship Management”, com a oradora Dra. Carla Fernandes, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a implementação de um sistema de CRM.

Estes sistemas apresentam certas vantagens relativamente à utilização dos ficheiros *excel*, tais como a existência de um *template*, sendo necessário apenas adequá-lo ao que se pretende, permite guardar no mesmo sítio todas as comunicações e informações sobre determinado assunto o que possibilita por sua vez o rápido acesso a essas informações.

Após análise pela Direção, foi decidido que se iria proceder à implementação do mesmo. Foram apresentados alguns exemplos de sistemas pelo Dr. Michel Mendes, para análise e posterior escolha do mais adequado. Os critérios definidos para a escolha passaram pelo custo, sendo que o preferível seria um CRM grátis, pela facilidade de utilização, uma vez que seria o primeiro contacto com um destes sistemas e pela possibilidade de combinação com o Gmail. Foram também analisadas as funcionalidades específicas de cada um, tendo sido escolhido o “Streak”. Em Agosto será feita uma avaliação, para de seguida se iniciar a utilização.

CAPÍTULO IV: PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO SERVIÇO EZ-DESK

O Departamento Ez-Desk, como referido na apresentação dos serviços da Ez-Team, oferece serviços de escritórios virtuais, cujo objetivo passa por dar resposta a empresas/empresários que não necessitam de um escritório permanente, possibilitando, no entanto às empresas, disporem de todos os serviços e vantagens dos mesmos.

Apresenta-se assim como uma solução para empresas/empresários em início de atividade, profissionais liberais, empresas/empresários que pretendam, pontualmente, um espaço onde possam reunir com clientes, fornecedores, realizar recrutamentos, entre outros.

Como visto no Capítulo I, o planeamento inicia-se com a definição da Missão (já apresentada no Capítulo II, aquando da definição da Missão e Visão), devendo de seguida, realizar-se uma análise Interna e Externa.

4.1 Auditoria Externa: Análise da atratividade do ambiente

(a) Análise das tendências de mercado

Embora os escritórios virtuais já existam desde os anos 80 do século passado, começaram a ganhar relevo com a chegada das novas tecnologias (década de 90), apresentando-se atualmente como uma solução cada vez mais usada e procurada, na medida que permitem, cada vez mais, realizar as tarefas laborais fora do escritório físico tradicional, e com horários flexíveis.

Atualmente verifica-se uma maior procura nas grandes cidades, como Lisboa e Porto, pois sendo polos empresariais atraem empresários que, não possuindo escritório físico no local, utilizam as soluções de escritórios virtuais para realizar os seus negócios. Em Coimbra, é ainda uma solução pouco procurada.

Embora se associe o conceito às PME, ou a empresas em início de atividade, verifica-se que, também as grandes empresas utilizam as soluções de escritórios virtuais para entrarem em determinado mercado, como foi o caso da Starbucks quando entrou em Portugal e da Google quando entrou no mercado Brasileiro.

Por forma a analisar melhor o mercado e a tendência relativa aos escritórios virtuais, foi elaborado um questionário que será posteriormente colocado no novo *size* da empresa (ainda em desenvolvimento) (Anexo I).

(b) Análise do comportamento dos consumidores:

A razão de existência das empresas passa pela satisfação das necessidades dos seus consumidores, uma vez que são estes que adquirem os seus *outputs*, sendo o objetivo principal, conseguir a lealdade e fidelização dos mesmos. As atitudes e comportamentos dos consumidores têm, assim, um grande impacto nas empresas, principalmente numa era em que é possível colocar a opinião que se tem de determinada entidade à vista de todos, na Internet.

No que respeita ao departamento de Escritórios Virtuais da Ez-Team, o público-alvo inclui numa primeira fase (já em ação), profissionais liberais (advogados, designers, solicitadores, entre outros), bem como desempregados. Numa segunda fase passarão a ser contactadas Incubadoras de Empresas (na medida em que poderão reencaminhar, em troca de uma comissão, as empresas que terminam o período de incubação e ainda aquelas cuja candidatura não é aceite) e também empresas que possam ter interesse na utilização com alguma frequência ou de forma pontual, de um espaço em Coimbra.

Relativamente ao público-alvo atual, tem-se verificado o seguinte:

Profissionais Liberais:

Tendo profissões que permitem realizar parte do trabalho em casa, geralmente não possuem um espaço próprio, mas sim arrendado, onde mantém documentos dos clientes e onde reúnem com os mesmos, permanecendo a tempo inteiro no escritório, apenas o pessoal administrativo, quando existente.

Na maior parte dos casos, são portadores de escolaridade superior e já com alguma experiência profissional.

Dos profissionais já contactados, apenas 1 em cada 22 solicitou o envio de e-mail com a informação, sendo que, em alguns casos o pedido foi feito pela secretária, sem passar pelo responsável.

Os fatores suscetíveis de os influenciar passam pela redução das despesas fixas com rendas e salários aos funcionários administrativos, bem como a localização numa das ruas mais conhecidas da cidade.

Desempregados:

Os indivíduos desempregados são contactados no seguimento de uma pesquisa realizada nos sítios internet de entidades como o IEFP, onde existem Bases de Dados com Currículos de pessoas desempregadas.

Neste caso é feita uma proposta de Criação do Próprio Emprego (através de candidaturas a apoios estatais), conjugada com a utilização dos escritórios virtuais.

Geralmente encontram-se duas situações: indivíduos que terminaram o curso superior recentemente e se encontram á procura do primeiro emprego e indivíduos já com alguma experiência laboral que se encontram na situação de desemprego devido ao encerramento de empresas, à desadequação face aos novos requisitos da função que exercem, entre outros.

Segundo dados da Pordata, presentes na Tabela 7, estavam inscritos 634,4 milhares de indivíduos nos centros de emprego em 2012, sendo que os grupos etários entre os 25-54 anos representavam mais de 70% desse total.

Tabela 7: Distribuição do número de inscritos nos centros de emprego por grupo etário

ANO 2012	TOTAL	GRUPO ETÁRIO				
		<25	25-34	35-44	45-54	55+
Valor (Milhares)	634,4	77,6	147,3	152,8	146,6	110,2
Percentagem Correspondente	100,0%	12,2%	23,2%	24,1%	23,1%	17,4%

Fonte: Elaboração própria com base em dados da Portdata.

A falta de meios financeiros e o receio de investir em tempo de recessão, influenciam negativamente a adesão ao serviço. Por outro lado, os fatores suscetíveis de influenciar de forma positiva este público-alvo passam pelos apoios estatais existentes para a criação do próprio emprego e pelas vantagens, em termos económicos e também em termos administrativos, apresentadas pelos escritórios virtuais, nomeadamente pelo facto das avenças serem significativamente mais baixas que a renda de um escritório próprio e pela já existente organização em termos administrativos.

(c) Análise da Estrutura Concorrencial:

Por forma a recolher informações acerca da estrutura concorrencial, realizou-se uma pesquisa na Internet por “Escritórios Virtuais (cidade)”, para as cidades do Porto, Coimbra e Lisboa e para a Região do Algarve.

Os resultados revelaram a existência de uma elevada intensidade concorrencial ao nível das cidades de Lisboa e do Porto e uma estrutura concorrencial menor na cidade de Coimbra e na Região do Algarve (Anexo II).

Como visto no Capítulo I, numa análise da concorrência, é importante conseguir identificar as vantagens concorrenciais, no entanto, antes disso, importa compreender o seu significado. Jean-Jaques Lambin, define-as como um conjunto de características ou atributos de determinado produto/serviço que o tornam superior relativamente aos seus concorrentes imediatos. Esses atributos podem agrupar-se em duas grandes categorias: a vantagem concorrencial externa (quando constitui valor para o comprador pela diminuição dos custos de utilização ou pelo aumento do seu desempenho em termos de uso, o que permite adotar um preço de venda superior ao da concorrência) e a vantagem concorrencial interna (resultante numa superioridade da empresa relativa aos custos de produção, de administração ou de gestão do produto, dando ao produtor um nível de custos inferior ao dos concorrentes prioritários) (Lambin, 2000).

Para analisar as vantagens concorrenciais, analisaram-se as quatro primeiras empresas que surgiram na folha de resultados da pesquisa feita na internet por “Escritórios Virtuais (cidade)”, das Cidades do Porto, Coimbra e Lisboa (Anexo III), uma vez que os links nos motores de busca são ordenados através de um sistema de *ranking* que os apresenta consoante a popularidade dos *sites*. Os resultados mostram uma predominância de vantagens concorrências externas.

(d) Análise do ambiente económico, social e político: Por forma a analisar o ambiente económico, social e político, foi elaborada uma análise PEST, ou seja, dividiu-se o ambiente envolvente em quatro categorias: político (P), económico (E), sociocultural (S) e tecnológico (T) (Peng & Nunes, 2007), sendo que cada uma inclui vários aspetos a analisar (Tabela 8):

Tabela 8: Principais aspetos a considerar em cada quadrante de uma Análise PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade Governamental; - Política Fiscal; - Políticas de Bem-Estar Social; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclos Económicos; - Tendência do PIB; - Desemprego; - ...
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> - Demografia; - Nível de Educação; - Mudanças de Estilo de Vida; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Esforços do Governo e da Indústria em Tecnologia; - Novas Descobertas, Desenvolvimentos; - Velocidade de Transferência da Tecnologia; - ...

Fonte: Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2006. *Dirección Estratégica, 7ª Edição*. s.l.:Pearson Educación, S.A.

Ambiente Político-Legal:

A nível político destaca-se a grande instabilidade governativa, tendo sido recorrentes as alterações à composição do Governo, verificando-se até Julho de 2013, sete alterações à mesma.

Devido à instabilidade política a que se assiste, o acesso a novos capitais/investimentos ficará limitado dificultando assim a concretização de novos negócios.

Ambiente Económico:

No que se refere ao ambiente económico, destaca-se a influência da crise económico-financeira, que emergiu após a decisão do governo dos Estados Unidos, em não intervir na prevenção da falência do Banco de Investimentos Lehman Brothers, em meados de 2008.

Em recessão e ainda sob o Plano de Resgate da Troika, Portugal tem vivido em clima de grande austeridade, assistindo-se ao aumento de impostos, ao aumento da taxa de desemprego, à falência de empresas, entre outras. De acordo com dados do Boletim Económico de Verão, do Banco de Portugal, 2013 será marcado pela continuação de uma “recessão moderada” bem como a restante área do euro, embora se espere uma recuperação gradual a partir da segunda metade do ano.

O Produto Interno Bruto (PIB) deverá registar uma redução de 2% em 2013, refletindo uma forte queda na procura interna e um aumento significativo das exportações (Tabela 9).

Segundo dados do Centro Europeu para a Monitorização da Mudança (CEMM), mais de 54% das reduções de postos de trabalho anunciadas em Portugal entre Julho de 2007 e 2010 foram consequência de processos de falência ou de encerramento de empresas, o que segundo a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, se deve à quebra do poder de compra dos portugueses. Em 2012, a União das Associações de Comércio e Serviços, estimou que diariamente encerravam, só em Lisboa, entre 10 a 12 empresas. Sendo a Ez-Team uma empresa de serviços, cujos clientes são também empresas ou empresários, tem sido prejudicada pelos efeitos negativos da crise.

Tabela 9: Projeções do Banco de Portugal para a Economia Portuguesa

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2013-2014 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2012	BE Verão 2013			BE Primavera 2012		
		2012	2013 ^(p)	2014 ^(p)	2012 ^(p)	2013 ^(p)	2014 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-3.2	-2.0	0.3	-3.2	-2.3	1.1
Consumo privado	66.3	-5.6	-3.4	-1.4	-5.6	-3.8	-0.4
Consumo público	18.3	-4.4	-2.1	-3.2	-4.4	-2.4	1.5
Formação bruta de capital fixo	15.8	-14.5	-8.9	1.1	-14.5	-7.1	1.9
Procura interna	100.6	-6.7	-4.4	-1.2	-6.8	-4.2	0.4
Exportações	38.8	3.2	4.7	5.5	3.3	2.2	4.3
Importações	39.3	-6.7	-1.7	2.1	-6.9	-2.9	2.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		3.8	2.4	1.4	3.9	1.9	0.7
Procura interna		-7.0	-4.4	-1.1	-7.0	-4.2	0.4
da qual: Variação de existências		0.2	-0.3	0.2	0.2	-0.1	0.1
Balança corrente e de capital (% PIB)		0.8	4.5	6.4	0.8	3.6	4.8
Balança de bens e serviços (% PIB)		0.1	3.0	4.9	0.1	2.8	3.8
Índice harmonizado de preços no consumidor		2.8	0.4	0.8	2.8	0.7	1.0

Fontes: INE e Banco de Portugal.

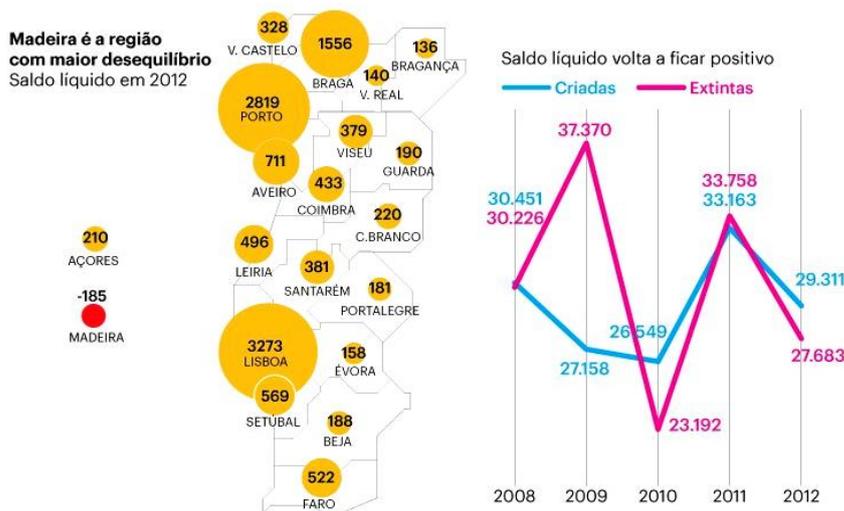
Notas: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

1 A projeção para a evolução da economia portuguesa considera a informação disponível até final de junho de 2013.

Fonte: Boletim Económico de Verão 2013.

Todavia, a diminuição de postos de trabalho disponíveis e o consequente aumento do desemprego, leva os indivíduos a considerarem outras soluções, tais como a criação do próprio emprego (empreendedorismo). Segundo informações do Jornal Público, em 2012 foram criados 29.311 novos negócios (Figura 11).

Figura 11: Evolução no número de empresas criadas e encerradas no período 2008-2012



Fonte: Jornal Público, Edição de 21 de Janeiro de 2013

Ambiente Social

Segundo dados dos Censos de 2011, em termos demográficos em 2011 verificou-se uma diminuição no número de jovens (-15%) e um aumento da população idosa (+19%), em comparação com a década anterior. Relativamente ao nível de habilitações académicas, a população com 23 ou mais anos, com ensino superior passou de 9% em 2001 para 15% em 2011 e a taxa de analfabetismo recuou de 9% em 2001 para 5,2% em 2011. No que concerne ao emprego, em 2011 a população empregada era de 4 361 187, sendo que 70% estava alocado às atividades de serviços.

A nível social, a instabilidade sentida, levou a sociedade a tornar-se mais cuidadosa, mais preocupada com os seus gastos, resultando numa procura de soluções cada vez mais económicas para a satisfação das suas necessidades.

Uma vez que o objetivo da oferta de escritórios virtuais passa por satisfazer as necessidades que os empresários têm de um espaço laboral físico, bem como de funções de um(a) administrativo(a), por um custo inferior, exigindo desta forma um investimento menor que a aquisição ou arrendamento de um escritório e contratação de administrativos, apresenta-se como uma solução de qualidade e pouco dispendiosa.

Em termos nacionais, verifica-se a existência de um grande número de empresas com oferta de soluções de escritórios virtuais (exemplos no Anexo II), o que demonstra que existe procura dos mesmos (principalmente nas Cidades do Porto e Lisboa). Segundo um estudo efetuado pelo Avila Business Centers, 97% dos empresários inquiridos (num total de 200) reconhece que o escritório virtual se apresenta como uma opção cada vez mais viável.

No caso concreto da Ez-Team, não tem sido fácil a angariação de clientes, o que se poderá dever ao desconhecimento do serviço por parte dos potenciais clientes (a maior parte dos contactados através das campanhas de telemarketing, não conhecia o conceito de escritório virtual), e também à estratégia adotada (telemarketing), uma vez que existe uma conotação negativa ligada à mesma, o que leva os indivíduos a negarem a informação, mesmo antes de saber do que se trata.

Outra tendência social, passa pela crescente promoção do empreendedorismo, iniciando-se, desde logo, junto dos recém-licenciados/mestres, o que se verifica pelo número de iniciativas sobre este tema, que já ocorreram ou irão ocorrer nas várias instituições de ensino (Anexo IV).

Ambiente Tecnológico

No geral, os desenvolvimentos na tecnologia permitem um aperfeiçoamento e uma melhor performance das organizações. No âmbito dos escritórios virtuais, são várias as ferramentas digitais que fazem parte dos serviços e que facilitam a execução das tarefas, como por exemplo:

- Utilização de *e-mails* para contactos com os clientes, permitindo guardar uma cópia das informações;
- Agendas digitais (como as disponibilizadas pelo Google) que podem ser partilhadas com vários indivíduos, dessa forma a empresa poderá proceder ao agendamento de reuniões e outros programas nas agendas dos seus clientes, ficando essa informação automaticamente disponível para os mesmos;
- Criação, armazenamento e partilha imediata de documentos em plataformas colaborativas, como o Google Drive ou a DropBox;

Também ao nível dos Escritórios Virtuais se assiste a inovações tecnológicas:

- Criação, por duas empresas portuguesas, de uma aplicação inédita de escritórios virtuais para “*Smartphones*” (Anexo 5.1);
- Um jornalista e o fundador e Director-Geral do Avila Business Centers e do Avila *Coworking* criaram o “Out of the Office”, um livro que é ao mesmo tempo uma aplicação para o telemóvel sobre os escritórios do futuro, ou seja, “Escritórios Virtuais, Teletrabalho e Coworking”. O livro, com histórias de pessoas e empresas que adotaram estes modelos de trabalho, permite em cada história, passar da leitura à visualização de conteúdos multimédia através do telemóvel. (Anexo 5.2)

A este nível ainda muito poderá ser feito, mostrando-se assim como uma oportunidade para a Ez-Team, uma vez que conta na sua equipa com profissionais habituados a criar novas soluções multimédia, podendo desta forma, conjugar esforços entre os dois departamentos.

(e) As principais fontes de informação:

Relativamente aos escritórios virtuais ainda não existem dados estatísticos (ou existindo não foram encontradas ao longo deste estudo). As principais fontes de informação passam, assim, por artigos elaborados no âmbito desse tema, bem como estudos realizados por entidades privadas (como o já mencionado, estudo elaborado pelo Avila Business Centers).

Os institutos nacionais de estatísticas e outras bases de dados mostram-se úteis na análise de aspetos relacionados com os escritórios virtuais, como os grupos etários onde existem maior número de inscritos nos centros de emprego, na análise do ambiente social, entre outros.

4.2 A auditoria Interna: Análise da Competitividade

(a) Análise da situação da empresa:

A recente reestruturação do Departamento Ez-Desk, tem como objetivo uma maior proximidade e satisfação das necessidades dos clientes. Embora se tenham realizado campanhas de prospeção de clientes, as mesmas ainda não começaram a surtir efeitos na procura do serviço, pelo que, de momento, o serviço de escritórios virtuais não ocupa uma posição muito favorável no mercado. Espera-se, no entanto, que a curto-prazo se comece a verificar uma procura do serviço oferecido, resultante da comunicação realizada.

(b) Análise dos concorrentes prioritários:

Sendo um serviço de escritórios virtuais e físicos, importa, antes de mais conhecer os concorrentes locais, pois serão os que mais facilmente representarão uma ameaça para a empresa.

Através da pesquisa realizada aquando da análise da estrutura concorrencial (Anexo II), verificou-se que em Coimbra existe menos de uma dezena de empresas com oferta de serviços de escritórios virtuais.

Em termos de concorrência local existe, então, uma fraca intensidade, o que poderá dever-se, em parte, ao diminuto conhecimento que o público em geral tem destes serviços e à consequente pouca aceitação e confiança que resultam na reduzida procura dos mesmos.

No Anexo VI está presente uma comparação em termos de oferta e de nível de preços, relativamente aos concorrentes locais, bem como uma pesquisa das forças dessas mesmas empresas (*benchmarking*) (Lankford, 2000).

Em termos do território nacional, a concorrência torna-se mais elevada, principalmente nas cidades de Lisboa e Porto, onde a maioria das concorrentes são multinacionais, com larga experiência no mercado, estando presentes em várias localizações (a nível nacional e internacional).

(c) Análise da força e da qualidade da comunicação

Relativamente à Ez-Team, tem-se verificado um grande esforço e enfoque na comunicação do serviço de escritórios virtuais: foram colocados anúncios nos mais variados *sites* de anúncios grátis (Anexo VII), é frequentemente colocada informação acerca do serviço nas várias redes sociais em que está presente (Anexo VIII), foi elaborado um guião de telemarketing (Anexo IX, sendo diariamente contactados vários potenciais clientes. Também foram realizadas promoções (Anexo X), tais como, o desconto de aniversário da empresa, que ocorreu durante todo o mês de Abril, a Campanha “Presente de Aniversário”, que consiste na oferta aos “amigos” na página de Facebook da empresa, de um desconto com validade de um mês em qualquer serviço interno. Adicionalmente é também realizado um desconto em qualquer Pack de serviços de escritórios virtuais (entre os 4€ e os 48€).

Alguns dos concorrentes são beneficiados pelo facto de serem, ou terem sido notícias nos programas de televisão e/ou nos jornais/revistas como é o caso do Avila Business Centers (Anexo 11.1) e da Torre Arnado (Anexo 11.2).

(d) Análise da política de preços:

Na Ez-Team, existe uma grande preocupação em apresentar um preço competitivo e adequado à qualidade oferecida.

Por forma a fazer uma comparação, foi elaborada uma tabela com os preços e serviços incluídos nos Packs com custo mais elevado (uma vez que não é possível comparar valores unitários dos serviços, pois os mesmos não são disponibilizados), das quatro primeiras empresas das Cidades do Porto, Coimbra e Lisboa, que surgiram na pesquisa aquando da análise das vantagens concorrenciais.

Analisando os resultados (Anexo XII), pode verificar-se que em comparação com o Pack “Pin Zero”, da Organideia (concorrente local), a Ez-Team oferece um conjunto superior de serviços por um valor mais baixo e com condições mais favoráveis para os clientes (quantidades ilimitadas).

A Torre Arnado (concorrente local), apresenta também, um Pack competitivo, combinando um preço acessível com um grande conjunto de serviços.

Relativamente às quatro primeiras concorrentes de Lisboa, apenas uma disponibiliza o valor do Pack que oferece, no entanto, o mesmo não é comparável com o Pack mais elevado da Ez-Team.

Nas cidades de Lisboa e Porto, os preços mais competitivos, nomeadamente no que se refere ao custo por hora de aluguer de salas (por exemplo, na Regus, no Porto, o aluguer de sala de reunião tem um custo de 5€/hora, valor esse muito inferior comparado com os 14€/hora cobrados pela Ez-Team), poderão dever-se a um maior número de concorrentes, que conduz a uma diminuição dos valores cobrados, por forma a atrair clientes.

4.3 Conclusões: Análise SWOT e recomendações

Após a realização da análise externa e interna à empresa e tendo sido identificadas as oportunidades/ameaças e as forças/fraquezas, reuniram-se os resultados numa Matriz SOWT, ou seja forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) (Tabela 10).

Tabela 10: Análise SWOT - Forças e Fraquezas

FORÇAS	<ul style="list-style-type: none">- Disponibilização de um conjunto diversificado de serviços, permitindo uma economia de tempo, um maior sigilo e uma interligação entre departamentos;- Excelente localização numa das Ruas mais conhecidas da Cidade, sendo reconhecida em qualquer parte do País. Rua movimentada com diversos espaços de lazer (museu, cafés, restaurantes, livrarias, quiosques, etc.);- Equipa motivada;- Bom ambiente de trabalho e cooperação;- Oferta de soluções de escritórios virtuais flexível (conjunto diferenciado de <i>packs</i>, adaptados às diversas necessidades dos clientes);- Atendimento personalizado;- Elevada organização;- Atenção à evolução das necessidades dos clientes;- Escalões de preços, permitindo uma maior acessibilidade.
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none">- Ainda reduzido reconhecimento a nível empresarial;- Alguns serviços apresentam um custo elevado para os clientes;- Renda elevada;- Baixa quota de mercado;- Instalações de pequena dimensão;- Escritórios de uma única dimensão;- Inexistência de janelas com vista para a Rua Ferreira Borges (e reduzido número de janelas).- Baixa temperatura ambiente.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Procura e adesão crescente ao serviço de escritórios virtuais;- Crescimento do mercado dos escritórios virtuais;- Reduzido número de concorrentes ao nível da cidade de Coimbra;- Elevado número de clientes potenciais;- Crise económica e financeira, na medida em que leva os empresários a verem nos escritórios virtuais uma solução com um custo mais reduzido.
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none">- Crise económica e financeira;- Instabilidade governativa e social;- Número elevado de potenciais clientes com espaço próprio adquirido, e não arrendado.- Diminuição no poder de compra dos clientes;- Reduzida propensão para arriscar por parte dos empresários;- Indisponibilidade manifestada por parte das pessoas em relação a alguns meios de comunicação, como o telemarketing.

Fonte: Elaboração Própria

Embora, como referido no início, o objetivo deste relatório passe por realizar uma análise à empresa para posterior formulação das estratégias de comunicação e divulgação do Departamento Ez-Desk, poderão, após a auditoria interna e externa realizada, apresentar-se já algumas sugestões para planos de ação (tanto para o Departamento Ez-Desk em particular, como para a empresa no geral). Na Tabela II são, então, apresentados alguns planos de ação para cada um dos 4Ps.

Tabela II: Sugestões de Planos de Ação

<p>PRODUTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Inquérito de Satisfação ao Cliente</u>: envio de inquéritos de satisfação aos clientes (tanto os que adquiram serviços como os que não terminem todo o processo de aquisição) e clientes antigos, para recolha de informação sobre a satisfação relativamente às soluções e processo de contacto com o cliente, mostrando aos mesmos que as suas opiniões são importantes para a empresa; - <u>Criação de Aplicações de Escritórios Virtuais para Smartphones</u> permitindo o acesso a informações dos clientes através do seu telemóvel, bem como reservas de salas, pedidos de documentos, etc., de uma forma mais simples e rápida.
<p>PREÇO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Criar um “Pacote Criação de Emprego”</u>: onde seriam combinados serviços de apoio á criação do próprio emprego e serviços de escritórios virtuais, por um custo inferior ao normalmente praticado, apresentando-se como um apoio aos desempregados e uma forma de atrair novos clientes;

Fonte: Elaboração Própria

(...)

Sugestões de Planos de Ação (Continuação)

VENDA E DISTRIBUIÇÃO

- Formações Comerciais: todos os anos poderia ser dada formação na área comercial (comportamento com o cliente, contacto a novos clientes, vendas, etc.), dando a conhecer as técnicas mais atuais e fornecendo os comerciais com novas capacidades de venda, sendo também uma oportunidade para a partilha de conhecimentos entre colaboradores;

- Desenvolvimento de Parcerias:

GoWalks e Turismo de Coimbra: A GoWalks é uma empresa cuja oferta passa por dar a conhecer Coimbra através de uma visita guiada por uma pessoa local, tendo essa viagem início na Portela (junto à Rua Ferreira Borges). Poderia, desta forma, dar-se início à mesma com uma apresentação do “Coimbra Interativa” e com a apresentação de algumas soluções multimédia e do Departamento Ez-Desk. Como a maioria dos visitantes são estrangeiros, seria uma forma de dar a conhecer as soluções para, caso necessitem de realizar negócios em Portugal, terem conhecimento de que o podem fazer na Ez-Team. As vantagens para os parceiros passariam pela divulgação tanto nas redes sociais como no próprio sítio Internet da empresa, das visitas guiadas, bem como vantagens negociais. A Ez-Team passaria a aparecer nos vários suportes publicitários como patrocinadora e teria a oportunidade de divulgar os seus serviços.

Hotel: tendo esta parceria como objetivos a disponibilização de parque privativo a um custo inferior para os clientes (ou até de forma gratuita, por exemplo, existindo um certo número mensal de senhas) e em contrapartida a hospedagem dos clientes da Ez-Team que necessitassem de permanecer vários dias em Coimbra seria realizada nesse hotel. O número de senhas poderia depender dos clientes reencaminhados.

Fonte: Elaboração Própria

(...)

Sugestões de Planos de Ação (Continuação)

PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Apostar nas sessões de apresentação dos serviços em Entidades de Ensino: podendo desta forma dar a conhecer os serviços prestados, àqueles que serão os profissionais do futuro;
- Desenvolvimento do novo sítio Internet da empresa: Embora seja um projeto pretendido já há algum tempo, ainda não foi desenvolvido, principalmente devido à falta de tempo. Um dos planos de ação deveria passar pela criação do novo sítio Internet da empresa, colocando no mesmo algumas das soluções multimédia oferecidas pela empresa, bem como dado destaque ao Departamento Ez-Desk, atraindo dessa forma a atenção de potenciais clientes;
- Participação em Feiras de Emprego/Serviços: divulgando os serviços de Escritórios Virtuais (e demais serviços oferecidos), sendo que poderiam ser oferecidas vantagens negociais na adesão aos serviços, aos clientes que mostrassem interesse nessas Feiras;
- Semana aberta: semana em que a Ez-Team abria as suas portas para apresentação dos vários serviços, oferecendo ainda sessões de esclarecimento sobre apoios à criação do próprio emprego e serviços de escritórios virtuais;
- Criação de uma Newsletter Digital Trimestral: onde seriam apresentados os trabalhos elaborados com maior relevo e colocada informação sobre a oferta de serviços da empresa;
- Otimização dos Motores de Busca (SEO): por forma a alinhar os conteúdos dos *sítes* com o que os consumidores mais pesquisam. Este processo deverá ser feito de acordo com os guias, para esse efeito, dos diversos motores de busca.
- Incrementar os resultados relacionados com a Ez-Team nas páginas de resultados dos motores de busca (SERP): colocando palavras-chave (como escritórios virtuais, Coimbra, consultoria, etc.) no conteúdo do sítio internet, de acordo com as palavras-chave que os utilizadores poderão utilizar para pesquisar sobre produtos/serviços que a empresa oferece, ou similares, permitirá aumentar a facilidade com que esses potenciais clientes encontram a informação sobre a empresa e os seus serviços;
- Aposta nas Redes Sociais: para divulgação dos serviços de escritórios virtuais (e restantes), realizando descontos e passatempos para potenciais clientes dessas redes, aumentando assim a afluência de visitantes e mantendo o interesse dos mesmos.
- Tradução das Publicações: Publicação nas redes sociais não só em Português, mas também em Inglês, podendo ser ainda apresentada em francês.

Fonte: Elaboração Própria

Conclusão e Análise Crítica:

A realização deste relatório permitiu-me ter noção da importância da elaboração de um Plano de Marketing, que permite ter conhecimento sobre o ambiente externo e interno da empresa que proporciona, servindo como guia mesmo em tempos de elevada incerteza, preparando a empresa para acontecimentos menos prováveis, como referido no Capítulo I.

Importa, no entanto referir, que o objetivo do estudo passou pela execução das primeiras etapas da execução de um Plano de Marketing, para que posteriormente o mesmo seja finalizado através da identificação e calendarização dos objetivos estratégicos e da criação de planos de ação bem como planos de contingência, tendo no contudo sido apresentadas algumas sugestões para planos de ação.

O estágio na Ez-Team possibilitou o meu primeiro contato com o mundo empresarial, tendo sido completamente integrada na empresa e apoiada por todos os colaboradores, permitindo desenvolver as minhas competências na Área do Marketing.

Destaco em particular, a pesquisa e análise de potenciais clientes e posterior contacto com os mesmos e a gestão das redes sociais sendo tarefas que estiveram na maior parte do tempo unicamente sobre a minha responsabilidade. Posto isto e considerando as restantes atividades, considero que o meu estágio gerou valor para empresa, tendo sido também, segundo a Dra. Sandra Marques (supervisora do estágio) “uma lufada de ar fresco” que levou ânimo para a empresa.

O meu envolvimento na empresa foi cada vez maior, não só pela exigência da Dra. Sandra Marques que me motivou a evoluir, mas também pela minha vontade crescente de progredir e contribuir para a empresa.

Importa referir algumas das sugestões que coloquei à direção durante o estágio e que foram aceites pela mesma, tais como a reformulação da Missão e Visão bem como a definição dos Valores e Objetivos, o contato a incubadoras no âmbito dos escritórios virtuais e ainda a implementação de um sistema CRM (referido no Capítulo III).

A reformulação da Missão e Visão da empresa foi proposta, na medida em que as anteriores não traduziam os verdadeiros valores que movem a empresa nem a diferenciavam das restantes concorrentes. Após análise conjunta com a direção, verificou-se a seguinte alteração na Missão e Visão apresentadas no Capítulo II:

- (i) A **Missão** da Ez-Team consiste em oferecer um conjunto integrado de serviços empresariais num mesmo espaço, primando pela exigência na qualidade e permitindo uma economia de tempo ao cliente e um maior sigilo;
- (ii) A **Visão** passa por ser uma referência no mercado, enquanto empresa prestadora de serviços empresariais, sendo reconhecida pela excelência e eficácia na satisfação das necessidades dos empresários, através do desenvolvimento constante de soluções inovadoras que vão ao encontro das novas necessidades do mercado.

Por forma a cumprir a Missão, as empresas regem-se por um conjunto de valores, os quais constituem a cultura e prática da organização. Uma vez que os mesmos não estavam sistematizados, propus a seguinte formulação, também aceite pela direção:

- (a) Ética e Transparência, tanto na relação com os clientes como dentro da equipa;
- (b) Qualidade e Inovação, permanecendo atentos às necessidades dos clientes, criando novas soluções ou melhorando as existentes;
- (c) Personalização, pois cada cliente é um caso, adaptando-se às necessidades específicas dos mesmos;
- (d) Máxima dedicação e sigilo em todos os projetos em que participa.

Por último, devem ser fixados determinados objetivos (em consonância com a Missão), por forma a atingir a posição esperada para a empresa (Visão) (Johnson & Scholes, 1993). Embora estivessem definidos teoricamente, faltava sistematizá-los, tendo os objetivos que se seguem sido propostos por mim e aceites pela direção:

- (a) Prospecção e angariação de clientes a nível nacional, principalmente para o Departamento Ez-Desk;
- (b) Angariação de clientes quer a nível nacional quer internacional para o Departamento Ez-Media;
- (c) Início de sessões de apresentação de alguns serviços em instituições de ensino;
- (d) Promover ações de *Inbound Marketing*, ou seja, ajudar os potenciais clientes a encontrar a empresa quando eles mais precisam (Miller, 2012), levando-os a procurar a empresa e não o contrário.

Considero e acredito que a Ez-Team irá crescer no curto-prazo, tendo em conta a forma como tratam o cliente e se dedicam ao mesmo, primando pela organização e seriedade com que encaram cada trabalho que surge, e apostando na oferta de serviços de qualidade (base na Missão da empresa).

No entanto, alguns aspetos poderão ser aprimorados: não deixarem passar oportunidades como as Feiras de emprego/serviços na Zona Centro, uma vez que existe sempre uma grande afluência às mesmas; criar uma maior ligação da empresa à comunidade, tendo em conta a reduzida concorrência em Coimbra, ao nível de escritórios virtuais permite à empresa desenvolver estratégias de aproximação e informação dos empresários, aumentando desta forma o seu reconhecimento e notoriedade. Também poderão desenvolver processos ao nível da satisfação dos clientes, mostrando aos mesmos que as suas opiniões contam, permitindo ainda à empresa saber quais as suas falhas e ao mesmo tempo conhecer cada vez melhor as preferências e necessidades dos clientes. Por fim deverá ser criado um Departamento ou existir uma pessoa responsável pela área do Marketing para que o mesmo não fique em segundo plano, uma vez que, como visto, é parte essencial na estratégia de uma empresa.

Bibliografia

- Aaker, D. A., 1992. *Strategic Market Management*. s.l.:John Wiley & Sons., Inc..
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R. & Johnston, K., 2009. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice, 4ª Edição*. s.l.:Prentice Hall.
- Corbae, G., Jensen, J. B. & Schneider, D., 2001. *Marketing 2.0 - Strategies for Closer Customer Relationships*. s.l.:Springer Berlin Heidelberg.
- Ford, H., 2009. *My Life and Work*. s.l.:The Floating Press.
- Johnson, G. & Scholes, K., 1993. *Exploring Corporate Strategy, 3ª Edição*. s.l.:Prentice Hall International.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2006. *Dirección Estratégica, 7ª Edição*. s.l.:Pearson Educación, S.A.
- Kotler, P., 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 46-54.
- Kotler, P., 2000. *Marketing para o Século XXI, 4ª edição*. s.l.:Editorial Presença.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. s.l.:John Wiley & Sons, Inc..
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2010. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. s.l.:John Wiley & Sons, Inc..
- Kotler, P. & Levy, S. J., 1968. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing, Vol. 38*, pp. 10-15.
- Lambin, J.-J., 2000. *Marketing Estratégico, 4ª Edição*. s.l.:M Graw-Hill.
- Lankford, W. M., 2000. BENCHMARKING: UNDERSTANDING THE BASICS. *The Coastal Business Journal, Vol. 1, Number 1*, pp. 57-62.
- Levitt, T., 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review, Vol. 38*, pp. 45-56.
- Lindon, D. et al., 2011. *Mercator XXI : Teoria e Prática do Marketing*. s.l.:Dom Quixote.
- Lopez., J. N. & Martín, L. G., 2002. *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones, 3ª edición*. s.l.:Civitas Ediciones.
- McDonald, M., 2006. Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *Westburn Publishers, Ltd.*
- Miller, J., 2012. *The CMO Guide to Inbound Marketing*. [Online].
- Nunes, J. C. & Cavique, L., 2004. *Plano de Marketing - Estratégia em Acção*. s.l.:Dom Quixote.
- Parsons, A., Zeisser, M. & Waitman, R., 1998. Organizing Today for the Digital Marketing of Tomorrow. *Journal of Interactive Marketing, Vol. 12*, pp. 31-46.
- Peng, G. C. A. & Nunes, M. B., 2007. Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*.

- Porter, M., 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004. Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy and Leadership, Vol. 32*, pp. 4-9.
- Ryan, D. & Jones, C., 2012. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation, 2ª Edição*. s.l.:Kogan Page Limited.
- Silverman, S., 1995. An Historical Review and Modern Assessment of the Marketing Mix Concept. *7ª Marketing History Conference Proceedings, Vol. 11*.
- Singh, T., Veron-Jackson, L. & Cullinane, J., 2008. Blogging: A New Play in Your Marketing Game Plan. *Business Horizons, 51*, pp. 281-292.
- Smith, K. T., 2011. Digital Marketing Strategies that Millennials Find Appealing, Motivating, or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*.
- Urban, G. L., 2003. *Digital Marketing Strategies: Text and Cases*. s.l.:Prentice Hall.
- Vargo, S. & Lusch, R., 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, Vol. 68*, pp. 1-17.
- Wallace, R., 2004. *Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances*. s.l.:Dearborn Trade Publishing.
- Wash, R. & Rader, E., 2007. Public Bookmarks and Private Benefits: An Analysis of Incentives in Social Computing. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology, Volume 44*, pp. 1-13.

Sitografia:

- “The American Marketing Association releases new definition of Marketing” (14 de Janeiro de 2008), <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=Web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.Marketingpower.com%2Faboutama%2Fdocuments%2Famerican%2520Marketing%2520association%2520releases%2520new%2520definition%2520for%2520Marketing.pdf&ei=TYBXUYzNC6eJ7AbJ5IGQBA&usg=AFQjCNH7k6-nwTnHNO18QqLuU6ZwFWsapA&sig2=JkKDwE-ZH2Inj9dTmK6Qdw&bvm=bv.44442042,d.ZGU>, Março 2013
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Abril 2013
- <http://www.internetworldstats.com/eu/pt.htm>, Abril 2013
- [http://www.cio.com/article/40295/CRM Definition and Solutions](http://www.cio.com/article/40295/CRM%20Definition%20and%20Solutions), Maio 2013
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=472>, Maio 2013
- <http://www.ez-team.com/v1/conceito.htm>, Maio 2013
- <http://turismodecoimbra.pt/coimbrainteractiva/>, Julho 2013
- <http://escritoriosinteligentes.blogspot.pt/2010/04/o-que-google-e-starbucks-tem-em-comum.html>, Julho 2013
- <http://www.pordata.pt/Portugal/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e+de+formacao+profissional+%28media+anual%29+total+e+por+grupo+etario+%20+Continente-60>, Julho 2013
- <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2013/07/24/passos-faz-setima-alteracao-ao-executivo-que-passa-a-ter-14-ministros>, Julho 2013
- http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_verao13_p.pdf, Junho 2013
- <http://www.publico.pt/economia/noticia/quase-28-mil-empresas-fecharam-em-2012-e-a-criacao-de-negocios-caiu-116-1581495>, Julho 2013
- http://www.avilacoworking.com/images/info_escvirtuais.pdf
- Censos 2011,
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107624784&DESTAQUESmodo=2, Julho 2013
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107624784&DESTAQUESmodo=2, Julho 2013
- Miller, J. (2012), The CMO Guide to Inbound Marketing, <http://www.marketo.com/assets/uploads/CMO-Inbound-Marketing.pdf>, Julho 2013.

ANEXOS

Anexo I: Questionário acerca dos Escritórios Virtuais

Nome:

E-mail:

Setor de Atividade:

Número de Funcionários:

1. Já ouviu falar do conceito de Escritórios Virtuais?

1.1. Se sim, de alguma empresa em concreto?

2. Já utilizou serviços de Escritórios Virtuais?

2.1. Se sim, em que localidade e qual a avaliação geral que faz?

Mau, Satisfaz, Bom, Muito Bom, Excelente.

2.2. Se não, considera que seria um serviço útil para o seu negócio, no futuro?

3. Quais os serviços que considera mais relevantes (enumere de 1 a 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais relevante):

- Morada Conceituada;
- Aluguer de Salas de Reunião / Escritórios;
- Atendimento Telefónico Personalizado;
- Agendamento de Reuniões;
- Receção de Correspondência;

4. Estando desempregado, ou no caso de ficar desempregado, consideraria criar o seu próprio emprego, iniciando o negócio através dos serviços de um escritório virtual?

5. Gostaria de obter mais informação acerca do nosso Departamento Ez-Desk: Serviços de Escritórios Virtuais?

Fonte: Elaboração Própria

Anexo II: Concorrentes nas Cidades do Porto, Coimbra e Lisboa e na Região do Algarve

	CIDADE / REGIÃO	PORTO	COIMBRA	LISBOA	ALGARVE
Empresas	1	Regus	Organideia - Organização Profissional de Congressos (Seu Escritório)	Regus	Algarve Office
	2	Porto Business Center	Cowork.Coimbra	eOffice	ANJE - Centro Empresarial de Faro
	3	VWO - Virtual Working Offices	Centro de Negócios Tecnisign	Luiana	
	4	On Business	Connect Coimbra	Avila Business Centers	
	5	Maxisul	Torre Arnado	Invest Lisboa	
	6	Ideia Atlântico	Ez-Team	SBA	
	7	Solutions Out (Ávila Business Centers)		OnCampus	
	8	ecos office center		Globally Business Centers	
	9	Centro de Negócios do Bonfim		SedOffice	
	10	ANJE		ecomercial	
	11	A Sua Secretária		Lisbon Offices-Saldanha	
	12	Tecla Formação Profissional		Leap Center	
	13			Sidónio Pais 20	
	14			Ideia Atlântico	
	15			Campolidegest	
	16			Latino Coelho 87 Business Center	
	17			Imo Konzern	

Fonte: Elaboração Própria

Anexo III: Identificação das vantagens concorrenciais

	EMPRESA	CATEGORIA DA VANTAGEM	DESCRIÇÃO DA VANTAGEM
Porto	Regus	Externa	Disponibilização de salas de reunião e escritórios privados em qualquer um dos 1500 centros em 100 países.
	Porto Business Center	-	-
	VWO - Virtual Working Offices	Interna	Os preços reduzidos que cobra, poderão estar relacionados com uma estrutura de custos inferior.
	Solutions Out (Ávila Business Centers)	Externa	Oferta de serviços de formação que permitem "injectar na empresa mais-valias que poderão levar à optimização de rotinas e, portanto, a um funcionamento mais rápido e mais eficaz do negócio".

	EMPRESA	CATEGORIA DA VANTAGEM	DESCRIÇÃO DA VANTAGEM
Coimbra	Ez-Team	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços são pensados ao máximo detalhe, por forma a satisfazer plenamente as necessidades reais dos clientes, sendo a essência da empresa, oferecer serviços de qualidade; - Oferta adicional de um conjunto de serviços necessários aos empresários.
	Torre Arnado	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Sendo o "1º Business Center de Coimbra", usufrui da vantagem em termos de imagem e reconhecimento que traz associado; - Oferta de horas no parque privativo, o que é algo importante num local como a Baixa de Coimbra, onde é pouco comum a existência de estacionamento livres, e sendo a maioria paga;
	Organideia - Organização Profissional de Congressos (Seu Escritório)	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Oferece contratos com períodos de fidelização diferenciados, de forma a ter em conta a duração das necessidades dos clientes; - Organização de deslocações, efectuando reservas de hotel, marcações de transporte e preparação de documentação de apoio, prestando assim um serviço complementar bastante útil para os empresários.
	Centro de Negócios Tecnisign	<ul style="list-style-type: none"> - Interna - Externa 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do vasto espaço físico pertencente à empresa tanto para oferta de escritórios virtuais como salas de formação e de formações em si, permitindo uma maior rentabilização dos mesmos; - Oferta de parque privativo; - Disponibilização de uma plataforma que permite aos empresários aceder a toda a informação on-line em tempo real sobre visitas, recados, telefonemas, correspondência, faxes e outros assuntos importantes combinado com uma aplicação que permite aceder às informações através do telemóvel, útil para quando não se encontram na empresa.

	EMPRESA	CATEGORIA DA VANTAGEM	DESCRIÇÃO DA VANTAGEM
Lisboa	Regus	Externa	- Disponibilização de salas de reunião e escritórios privados em qualquer um dos 1500 centros em 100 países.
	SBA	Externa	- Oferta alargada de formações; - Disponibilização de um conjunto de serviços adicionais necessários aos empresários
	Luiana	Externa	- Parque Privativo 24h
	ecomercial	Interna	- Preços reduzidos

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IV: Exemplos de iniciativas no âmbito do tema “Empreendedorismo”, que ocorreram/irão ocorrer em Instituições de Ensino Superior no Porto, Coimbra e Lisboa

LOCALIDADE	INSTITUIÇÃO	INICIATIVA
Porto	Faculdade de Engenharia do Porto	Jornadas de Empreendedorismo AEFEUP
	Universidade do Porto	Spie Up - Semana da Promoção da Inovação e do Empreendedorismo da Universidade do Porto
Coimbra	Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra	I Fórum Inovação e Empreendedorismo na FEUC
	Escola Superior de Educação de Coimbra	10º Poliempreeende - Concurso de Ideias
Lisboa	Universidade Nova de Lisboa	Nova Entrepreneurship Society - UNL
	Instituto Superior de Economia e Gestão	Conferência sobre Sustentabilidade e Empreendedorismo: Desafios e Oportunidades

Fonte: Elaboração Própria

Anexo V: Inovações tecnológicas no âmbito dos Escritórios Virtuais

5.1 “Portugueses criam aplicação inédita de escritório virtual para “smartphones””, in Jornal de Notícias, 24 de Março de 2011

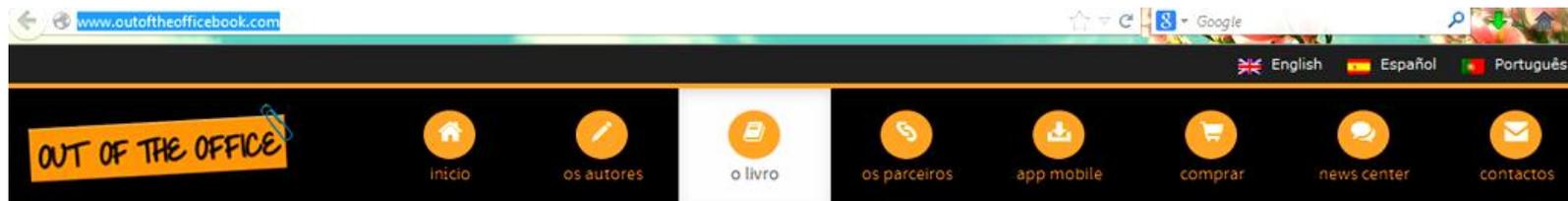
The screenshot shows the top of a web browser window with the URL www.jn.pt/PaginalInicial/Tecnologia/Interior.aspx?content_id=1813991&page=-1. The page header includes the 'Jornal de Notícias' logo, a '125 ANOS' anniversary banner, and navigation links like 'controlinveste', 'Diário de Notícias', 'Dinheiro Vivo', etc. The main article title is 'Portugueses criam aplicação inédita de escritório virtual para "smartphones"', published on 2011-03-24. Below the title are social media sharing buttons (Like, Share, Tweet, etc.) and a 'FERRAMENTAS' sidebar with options like 'Comentar', 'Imprimir', and 'Distribuir'. At the bottom of the sidebar, statistics show 10877 visualizações and 7 comentários.

Fonte: http://www.jn.pt/PaginalInicial/Tecnologia/Interior.aspx?content_id=1813991, Julho 2013

As empresas portuguesas Ávila Business Centers e Waterdog Mobile criaram uma aplicação pioneira a nível mundial de escritório virtual para dispositivos móveis.

The slide features three small images: a person in a virtual office, a person on a phone, and a person at a computer. The text on the slide reads: 'Escritórios Virtuais. O que São?' followed by three bullet points: 'São a solução adequada para as empresas ou profissionais liberais que estão no início de atividade, bem como para os indivíduos que desenvolvem o seu trabalho em casa ou nas instalações dos clientes.', 'Através deste serviço poderá criar de imediato a sua empresa ou filial, sem necessitar de um grande investimento, nem de espaço físico para se instalar.', and 'Podrá, sempre que necessitar, utilizar a sala de reuniões do Centro de Negócios para receber os seus clientes e fornecedores ou reunir com a sua Equipa, como se trabalhasse naquele espaço.' Below the text, it says 'Quando necessitar de um escritório, poderá fazer a Captura de ecrã da apresentação do produto' and 'Depois da aplicação para'.

5.2 Livro “Out of the Office” - Aplicação Móvel sobre o Escritório Virtual



uma aplicação móvel sobre o Escritório do Futuro.

Descreve histórias reais sobre pessoas e empresas que adoptaram novos modelos de trabalho – Escritórios Virtuais, Teletrabalho e Coworking – espaços de trabalho inovadores e tecnologia colaborativa que lhes permitiram ser mais eficientes e produtivos.

Ao longo do livro, e em cada história, tem a possibilidade de passar da leitura à visualização de conteúdos multimédia no seu iPhone, iPad e Android, através da tecnologia "Next Reality ©".

O seu livro ganha vida! Mesmo depois de lido e arrumado na secretária, receberá regularmente notificações com novos filmes, novos capítulos e outros conteúdos, ficando a par das últimas novidades deste admirável novo Mundo dos espaços de trabalho!

Espero que goste!



Fonte: <http://www.outoftheofficebook.com/>, Julho 2013

Anexo VI: Concorrentes a nível local (Cidade de Coimbra) e comparação da oferta de serviços. Benchmarking.

	EMPRESA	SERVIÇOS GERAIS	PREÇOS ESCRITÓRIOS VIRTUAIS / MÊS	Nº SERVIÇOS INCLUÍDOS	PACKS	BENCHMARKING
Coimbra	Ez-Team	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços Financeiros - Serviços de Internet - Escritórios Virtuais - Serviços de Imagem - 3D e Multimédia - Advocacia - Seguros - Programação - Eventos 	50€ - 299€	18: <ul style="list-style-type: none"> - Imagem (2); - Contactos Escritos (5); - Contactos Presenciais (4); - Contactos Telefónicos (6); - Relatório (1) 	7: <ul style="list-style-type: none"> - Correspondência - Escritório - Sala de Reunião; - Telefone - Mix -VIP - Ez-Place 	-
	Organideia - Organização Profissional de Congressos (Seu Escritório)	<ul style="list-style-type: none"> - Secretária Virtual - Comunicação - Recursos Humanos - Facturação e Conta Corrente - Aluguer de Equipamento de Escritório - Serviços Gráficos e Internet - Aluguer de Salas de reunião / formação 	25€ - 300€	17: <ul style="list-style-type: none"> - Organização da rotina diária (3); - Comunicação da empresa com clientes / fornecedores (3); - Expediente geral do secretariado (6); - Realização de estudos de mercado (2); - Ações de telemarketing (3) 	11: <ul style="list-style-type: none"> - Pin Basic (6); - Free (4) - Zero (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de deslocações efectuando reservas de hotel, marcações de transporte e preparação de documentação de apoio, etc; - Realização de telemarketing para outras empresas; - Substituição de de pessoal ausente para férias ou outros motivos (ex.: secretária), prestando também auxílio nos momentos de maior trabalho. por períodos de 1 dia, 1 semana, 15 dias ou 30 dias.

	EMPRESA	SERVIÇOS GERAIS	PREÇOS ESCRITÓRIOS VIRTUAIS / MÊS	Nº SERVIÇOS INCLUÍDOS	PACKS	BENCHMARKING
Coimbra	Cowork.Coimbra	<ul style="list-style-type: none"> - Coworking - Escritórios virtuais 	40 €	4: <ul style="list-style-type: none"> - Domiciliação - Receção de correspondência - Atendimento telefónico - Telefone rede fixa gratuito 	-	- Espaço de coworking
	Centro de Negócios Tecnisign	Centro de Formação Centro de Informática Centro de negócios : <ul style="list-style-type: none"> - Escritórios Virtuais - Coworking 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Morada comercial - Atendimento telefónico - Salas reunião - Receção de correspondência - Receção e envio de faxes - Fotocópias, tratamento textos, traduções e outros serviços mediante orçamento 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Traduções - Disponibilização de uma plataforma que permite aos empresários aceder a toda a informação on-line em tempo real sobre visitas, recados, telefonemas, correspondência, faxes e outros assuntos importantes combinado com uma aplicação que permite aceder às informações através do telemóvel, sendo útil para quando não se encontram na empresa.

	EMPRESA	SERVIÇOS GERAIS	PREÇOS ESCRITÓRIOS VIRTUAIS / MÊS	Nº SERVIÇOS INCLUÍDOS	PACKS	BENCHMARKING
Coimbra	Connect Coimbra	- Coworking	9€ (dia) - 129€/mês (espaço fixo)	- Espaços de Coworking - Espaços individuais	-	- Realização de workshops, yoga e outros eventos
	Torre Arnado	- Escritórios Virtuais - Serviços de secretariado - Coworking - Escritórios Físicos	50€ - 150€ / mês	- Escritórios e Salas de Reunião - Domiciliação Social e Fiscal - Atendimento telefónico - Serviço de secretariado - Mensageiro estafeta - Presença no Web site Torre Arnado - Parque estacionamento	3: - Base - Profissional - Premium	- Estacionamento subterrâneo; - Segurança; - Salas multiusos; - Acesso 24h; - Presença no website da Torre do Arnado;

Fonte: Elaboração Própria

Anexo VII: Anúncios publicados nos sites de anúncios grátis relativos ao Ez-Desk

7.1 Destak Classificados

The screenshot shows the Destak Classifieds website. On the left, there is a navigation menu with categories: Automóvel, Emprego, Imobiliário (highlighted), and Diversos. Below the menu is a red button that says 'Anunciar Gratuitamente' and another button for 'ANUNCIANTES EM DESTAK'. The main content area features a large red header with the word 'Imobiliário' and the tagline 'diga-nos o que procura'. Below this is a red bar with a 'voltar à lista' link. The advertisement itself is titled 'Ez-Team: O Seu Escritório Virtual a partir de 50€ por mês!' and is categorized as 'Arrendamento' for '50 €/mês'. It includes a 'Recomendar' button with a count of 69. The description explains that virtual offices are a solution for companies and professionals, offering flexibility and cost savings. To the right of the text is a graphic for 'Ez-Team A loja do Empresário' featuring a stylized figure holding a briefcase. There are also links for 'fotos' and 'mapa de localização'.

Fonte: http://classificados.destak.pt/anuncios/imobiliario/detalhe.php?cls_id=64224&offset=24, Julho 2013

7.2 OLX

The screenshot shows the OLX website. At the top, there is a blue header with the OLX logo and the text 'Ez-Team: O Seu Escritório Virtual a partir de 50€ por mês!'. Below the header are navigation links for 'Homepage', 'Pesquisar', and 'My OLX'. The main content area has a breadcrumb trail: 'Início > Serviços > Técnicos'. The advertisement title is 'Ez-Team: O Seu Escritório Virtual a partir de 50€ por mês!' with a date of '17 Jul'. The description is identical to the one on Destak. To the right of the text is a map showing the location in 'Linhó', Coimbra. Below the map is the advertisement ID 'Anúncio: 435717896' and a link for 'Outros anúncios deste anunciante'. At the bottom, there is a section for 'Os Nossos Serviços' listing 'Morada Comercial Com Recepção e Organização de Correspondência'.

Fonte: <http://coimbracity.olx.pt/ez-team-o-seu-escritorio-virtual-a-partir-de-50-por-mes-iiid-435717896>, Julho 2013

Anexo VIII: Publicações nas Redes Sociais relacionadas com o Ez-Desk

8.1. Facebook (Publicação do dia 13 de Março de 2013)



Ez-Team Consultoria
15/3

Pretende um ESPAÇO com TUDO O QUE NECESSITA para o seu trabalho, com um CUSTO REDUZIDO?

Do que está à espera? Venha conhecer os nossos ESCRITÓRIOS VIRTUAIS!

Visite o seguinte link para mais informações: http://classificados.destak.pt/anuncios/imobiliario/detalhe.php?cls_id=64224#.URor0nQxB6Y.facebook (5 fotos)

Gosto · Comentar · Partilhar

8 1 30

Fonte: <https://www.facebook.com/ezteam>, Julho 2013

8.2 Google+ (Publicação do dia 3 de Maio de 2013)



Ez-Team
#Debate - 03/05/2013

Pretende um ESPAÇO com TUDO O QUE NECESSITA para o seu trabalho, com um CUSTO REDUZIDO?

Do que está à espera? Venha conhecer os nossos ESCRITÓRIOS VIRTUAIS!

Visite o seguinte link para mais informações:
http://classificados.destak.pt/anuncios/imobiliario/detalhe.php?cls_id=64224#.URor0nQxB6Y.facebook

Mostrar menos

Fonte: <https://plus.google.com/108123223074540395987/>, Julho 2013

Anexo IX: Excertos do guião de Telemarketing para o Departamento Ez-Desk

(Bom Dia, Boa Tarde, Boa Noite!)

Seria possível falar com (Título Académico) (Nome do Potencial Cliente)?

Antes de mais, muito obrigado(a) pelo seu tempo. Prometemos ser breves.
O meu nome é (Nome Colaborador) e represento a Ez-Team, a Loja do Empresário.

Já ouviu falar da Ez-Team?

Muito sucintamente, o conceito da Ez-Team é muito semelhante ao da Loja do Cidadão, no entanto destina-se a empresários e não a cidadãos.

Disponibilizamos a maior parte dos serviços que os empresários necessitam no seu dia-a-dia, como por exemplo:

- Candidaturas a Fundos Públicos para financiamento da empresa;
- Contabilidade;
- Serviços de Imagem (como sites, logótipos e afins);
- Serviços de Multimédia (como 3D, vistas a 360°, etc.);
- Seguros;
- Advogados;
- etc., etc., etc..

Neste momento, estamos a divulgar o nosso departamento Ez-Desk, ou seja, um serviço de escritórios virtuais. Gostaria de saber como pode reduzir os seus custos fixos mensais, como é o caso da renda ou funcionários?

Obrigado(a).

Este serviço destina-se a empresários que pretendam gerir melhor os seus recursos financeiros, poupando significativamente, nos gastos inerentes às instalações e aos funcionários.

Ou seja, com o serviço de escritórios virtuais, poderá usufruir de:

- Escritórios para reuniões ou salas para formação;
- Morada comercial (evitando dar a sua morada pessoal ou funcionando como uma filial);
- Recepção de correspondência;
- (...)

Tudo isto a partir de 50€ por mês!

Apenas escolhe os serviços que deseja!

Pode usufruir, por exemplo, apenas do serviço de atendimento telefónico personalizado ou outro serviço qualquer, de forma isolada ou em conjunto com outros serviços que ache relevantes.

(...)

Fonte: Ez-Team

Anexo X: Promoções e Descontos oferecidos

10.1 Desconto de Aniversário Ez-Team (Abril de 2013)



Ez-Team Consultoria
5/4 🌐

Para celebrarmos o nosso 4º ANIVERSÁRIO (01/04 /2013), decidimos oferecer um PRESENTE aos nossos CLIENTES:

DESCONTO de 15%, durante o MÊS DE ABRIL (para todos os novos contratos cuja factura é emitida em Abril).

Vai perder esta OPORTUNIDADE??

Contacte-nos:
Telefone: 239 854 530
E-mail: info@ez-team.com

Gosto · Comentar · Partilhar

👍 Laetitia Santos Oliveira, Ez-Team Consultoria, Bruno Pessoa e 2 outras pessoas gostam disto.

🗨 7 partilhas

 Escreve um comentário...

Fonte: <https://www.facebook.com/ezteam>, Julho 2013

10.2 Campanha “Presente de Aniversário”:



Parabéns

A Equipa Ez-Team Consultoria tem o prazer de lhe OFERECER UM VALE DE 15% DE DESCONTO em qualquer serviço Ez-Team, com validade de um mês (para um novo contrato facturado e pago no mês):

Descubra mais, colocando "gosto" na nossa página:
<https://www.facebook.com/pages/Ez-Team/144233322255365?ref=hl>



Não gosto · Comentar · Não seguir publicação · Partilhar

Fonte: <https://www.facebook.com/ezteam>, Julho 2013

Anexo XI: Notícias de Concorrentes no âmbito dos serviços de Escritórios Virtuais

11.1 Avila Business Centers

a) Reportagem para a SIC e TVI (ambos há cerca de 1 ano atrás)



The screenshot shows a YouTube search results page for the query "escritórios virtuais portugal". The search bar at the top shows the query and a search icon. Below the search bar, there are filters and a result count of "Cerca de 19 300 resultados". Three video results are displayed:

- SIC Avila Business Centers Escritorios Virtuais Coworking mp4**
de **espacoavila** · há 8 meses · 478 visualizações
"A Rede que mudou o Mundo": Grande Reportagem SIC- Noticias, da responsabilidade do jornalista Lourenço Medeiros. O Avila ...
- conferencia youofficeanywhere-avilabusinesscenter-escritorio virtual-coworking.mov**
de **espacoavila** · há 1 ano · 155 visualizações
A Conferencia Your Office Anywhere identificou oportunidades de negócio em tempos de crise com aposta nas novas ...
- TVI-Avila Business Centers-Escritorios Virtuais-Coworking.mp4**
de **espacoavila** · há 1 ano · 831 visualizações
Pela primeira vez na história da televisão portuguesa, os Escritórios Virtuais foram alvo de uma reportagem num telejornal em ...

Fonte: <http://www.youtube.com/>, Julho 2013

b) Notícia no Jornal Online OJE do dia 18 de Maio de 2012



The screenshot shows a news article from the OJE website. The article is titled "Carlos Gonçalves: 'O escritório virtual é o modelo de futuro'" and is dated 18/05/12, 07:55. The author is OJE. The article text reads:

No âmbito da conferência "Mercado de Escritórios - Sustentabilidade, Gestão de Espaços e Tecnologias de Informação", Carlos Gonçalves, diretor-geral do Avila Business Centers, explica ao OJE como o escritório virtual é o novo paradigma e de que forma a sustentabilidade é uma aliada das empresas.

Qual a relação entre sustentabilidade e escritórios virtuais?

O escritório virtual é um verdadeiro exemplo de modelo de trabalho orientado para a sustentabilidade e claramente um modelo de futuro do mercado, a par de outras soluções, como o coworking, por exemplo. Como contraponto ao escritório tradicional, em que os colaboradores têm praticamente a obrigatoriedade

Fonte: <http://www.oje.pt/gente-e-negocios/intermail/carlos-goncalves-o-escritorio-virtual-e-o-modelo-de-futuro>, Julho 2013

11.2 Torre do Arnado

a) Reportagem para a SIC (data desconhecida)



Fonte: <http://www.youtube.com/>, Julho 2013

b) Notícia no Jornal de Notícias do dia 28 de Fevereiro de 2009

Jornal de Notícias 125 ANOS

Conheça os grupos semifinalistas do JN Bandas

VEJA AQL

INÍCIO | MULTIMÉDIA | BLOGUES | TENDÊNCIAS | OPINIÃO | DOSSIÉS | CIDADÃO REPÓRTER | SERVIÇOS

Últimas Política Sociedade Segurança Economia País Mundo Desporto Cultura Gente

País > Coimbra > Coimbra

Empresa arrenda escritórios virtuais

Publicado em 2009-02-28

Like Be the first of your friends to like this.

Share 0 Tweet 0 LinkedIn Share 0 +1

As dificuldades em arrancar com um negócio, agravadas pela crise mundial, levaram uma empresa de Coimbra a oferecer aos interessados um escritório virtual com algumas funcionalidades de um escritório convencional.

O desafio foi lançado pela Arnado SA, e vai ser posto em prática a partir de Março. Disponibilizou aos potenciais interessados três pacotes-tipo de serviços, a partir de 50

FERRAMENTAS

- Comentar
- Imprimir
- Distribuir
- Enviar
- Aumentar
- Diminuir

ESTATÍSTICAS

- 874 Visualizações
- 0 Comentários
- 3 Envios
- 5 Impressões

Patrocínio

Fonte: http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Coimbra&Concelho=Coimbra&Option=Interior&content_id=1156233, Julho 2013

Anexo XII: Comparação dos Packs com o custo mais elevado, das concorrentes do Porto, Coimbra e Lisboa

	EMPRESA	PACK	SERVIÇOS INCLUÍDOS
Porto	Regus	-	-
	Porto Business Center	-	-
	VWO - Virtual Working Offices	Premium - 55€/mês IVA incluído	<ul style="list-style-type: none"> - Domicílio Fiscal - Utilização do Endereço - Receção de Correspondência - Acesso aos serviços de apoio - Conta de e-mail personalizada - Atendimento telefónico - Reencaminhamento de chamadas - Linha Telefone exclusiva - Receção de 100 faxes 0,05€/un. - 5€ / h sala reunião - 10€/ h sala de conferências
	Solutions Out (Ávila Business Centers)	Solução 4 - 100€/ mês + IVA	<ul style="list-style-type: none"> - Morada para sede social ou filial - Receção ilimitada de correspondência - Aviso por e-mail de correspondência - 4h Sala de Reuniões - Atendimento telefónico personalizado - Faz partilhado - Linha exclusiva

	EMPRESA	PACK	SERVIÇOS INCLUÍDOS
Coimbra	Ez-Team	299€ + IVA	<p>Todos os serviços de Forma ilimitada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Morada Comercial; Mini sitio Internet - Receção e Digitalização de correspondência; Fax2Mail não exclusivo; Notificações de Correspondência e fax - Escritório Particular; Sala de Reuniões / Formação; Receção de clientes; Acesso grátis à Internet - Nº Telefone Exclusivo / Reencaminhamento para nº fixo; Portabilidade; Atendimento telefónico personalizado; Notificação de Telefonemas; Chamadas grátis para Rede Fixa; Saudação telefónica personalizada - Relatório mensal de Consumos
	Torre Arnado	Premium - 150€/mês + IVA	<ul style="list-style-type: none"> - Domiciliação Social ou Fiscal - Endereço Postal - Atendimento telefónico - Receção de Correio - 10h Utilização de salas - 10h Parque Estacionamento - Serviço de Reenvio de Correio e fax - Relatório Diário de Expediente - Presença no Web Site Torre Arnado - Nº Telefónico Personalizado - Serviço de Mensageiro e Estafeta - Endereço de E-mail @arnado.pt - Comunicações Nºs Fixos Nacionais - Garantia de Satisfação: Ao fim de 3 meses de arrendamento, se não estiverem satisfeitos devolvem o valor equivalente às rendas pagas.
	Organideia - Organização Profissional de Congressos (Seu Escritório)	PIN Zero - 300€	<ul style="list-style-type: none"> - Endereço Postal - Receção de correspondência - Número exclusivo de telefone - Número não exclusivo de fax - Receção de 200 comunicações (telefonemas, faxes, e-mails) - Receção de correio electrónico - Acesso online às informações - Relatório mensal de contactos - Reencaminhamento de chamadas (facturação detalhada segundo o tarifário da PT)
	Centro de Negócios Technsign	-	-

	EMPRESA	PACK	SERVIÇOS INCLUÍDOS
Coimbra	Organideia - Organização Profissional de Congressos (Seu Escritório)	PIN Zero - 300€	<ul style="list-style-type: none"> - Endereço Postal - Recepção de correspondência - Número exclusivo de telefone - Número não exclusivo de fax - Recepção de 200 comunicações (telefonemas, faxes, e-mails) - Recepção de correio electrónico - Acesso online às informações - Relatório mensal de contactos - Reencaminhamento de chamadas (facturação detalhada segundo o tarifário da PT)
	Centro de Negócios Technisign	-	-

	EMPRESA	PACK	SERVIÇOS INCLUÍDOS
Lisboa	Regus	-	-
	SBA		
	Luiana	-	-
	ecomercial	25 €	<ul style="list-style-type: none"> - Morada Comercial - Sede social e fiscal - Domiciliação Postal - Recepção e correspondência - Alugeur de sala de reuniões

Fonte: Elaboração Própria