

Raquel Borges de Oliveira

Plano de Marketing para um Mercado Internacional

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 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Raquel Borges de Oliveira

Plano de Marketing para um Mercado Internacional

Relatório de Estágio em Gestão, apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de
Mestre

Orientador: Prof. Doutor Filipe Coelho
Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr. Pedro Mendes

Coimbra, 2014

AGRADECIMENTOS

No final desta etapa da minha vida académica, queria dar um especial agradecimento a todas as pessoas que de forma direta ou indireta me apoiaram durante todo o percurso.

Ao meu orientador Pedro Mendes, à Cátia e à Sónia do departamento de Marketing, por me terem dado apoio sempre que precisei e por me terem recebido como uma parte integrante da equipa.

À Ana, Filipa, Pedro e Micael por me terem acompanhado diariamente durante estes quatro meses. Os nossos almoços, cafés e gargalhadas, tornaram esta experiência inesquecível.

À minha família, que mesmo estando longe, me deu todo o apoio e a força de que precisei para chegar até ao final desta etapa.

Aos meus amigos de faculdade que estiveram comigo durante todos estes anos de faculdade e que partilharam comigo momentos inesquecíveis.

E finalmente um agradecimento final ao meu orientador Doutor Filipe Coelho por todo o apoio e ajuda prestada para a elaboração deste Relatório de Estágio.

RESUMO

O presente Relatório de Estágio pretende descrever toda a experiência proporcionada pelo estágio curricular realizado na empresa ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, de dia 3 de Fevereiro a 13 de Junho de 2014 no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade de Coimbra. O estágio foi desenvolvido no departamento de marketing e teve como principais atividades o apoio ao departamento e a elaboração de um Plano de Marketing para a solução de eficiência energética residencial, o Cloogy.

O principal objetivo foi o Plano de Marketing, e desta forma, o relatório é iniciado com um enquadramento teórico que aborda os temas de Marketing, Marketing Online, Plano de Marketing e finalmente a Padronização e a Adaptação das estratégias em Marketing Internacional. Numa segunda parte é feita uma apresentação da entidade de acolhimento e da solução Cloogy permitindo assim ter uma melhor perceção sobre esta aplicação e as suas principais funcionalidades. A componente prática deste relatório é constituída pela descrição das tarefas realizadas durante o estágio, com particular enfoque no contributo para a elaboração do Plano de Marketing e que levaram, entre outros aspetos, à identificação dos objetivos a alcançar e aos meios pelos quais estes irão ser alcançados. Na última parte é feita uma análise crítica à entidade de acolhimento e ao projeto realizado, indicando os fatores positivos e os fatores que poderão ser melhorados.

Palavras – Chave:

Planeamento de Marketing; Marketing; Marketing Online; Marketing Internacional

ABSTRACT

The present report intends to describe the experience provided by the internship that took place in the company ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, from the 3rd February to the 13th June of 2014, in the context of the Masters in Management from the Faculty of Economics from the University of Coimbra. The internship took place in the Marketing Department and my main activities were the support to the department and the elaboration of a Marketing Plan for the energetic efficiency solution Cloogy.

The main objective was the development of a Marketing Plan, and in this way, the report starts with a theoretical framework that addresses the topics of Marketing, Online Marketing, Marketing Plan and finally the Standardization and the Adaptation of International Marketing Strategies. In the second part of the report, I present the host company and the Cloogy solution, and this allows to have a better perception about this application and its features. The practical component of this report is composed by the description of the tasks realized during the internship, with a particular focus on the contribution to the development of the Marketing Plan leading to, among other things, the identification of the objectives to achieve and the means by which they will be achieved. In the last part of this report there is a critical analysis of the host company and of the project that was realized, identifying positive factors and issues that could be improved.

Key-Words:

Marketing Planning; Marketing; Online Marketing; International Marketing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABELAS	VII
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	VIII
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS, SÍMBOLOS.....	VIII
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1. Conceito de Marketing.....	3
2. Conceito de Marketing Online	4
3. Plano de Marketing	5
3.1 Conceito e Estrutura de um Plano de Marketing	5
3.2 Vantagens e Inconvenientes associados ao Planeamento de Marketing	14
4. Padronização VS Adaptação das estratégias de Marketing Internacional.....	17
III. O ESTÁGIO	23
1. Objetivos do Estágio.....	23
2. Apresentação da Entidade de Acolhimento	23
3. Solução Cloogy.....	25
4. Tarefas desenvolvidas	26
4.1 Feiras.....	27
4.2. Campanha das Ordens	27
4.3. Campanha de <i>E-mail</i> marketing.....	28
4.4. Outras tarefas.....	29
IV. PLANO DE MARKETING - CLOOGY	30
1. Sumário Executivo	30
2. Diagnóstico	31
2.1 Análise de Mercado.....	31
2.1.1 Análise PEST.....	31
2.1.2 Análise dos compradores.....	35
2.2 Análise da Concorrência	38
2.3 Análise Interna da Empresa	41

3. Análise SWOT	47
4. Definição de Objetivos de Marketing	49
5. Elaboração da estratégia de Marketing.....	49
6. Formulação do Marketing – Mix.....	50
6.1. Definição do Plano de Comunicação e da Estratégia de Marketing Online/Digital.....	55
8. O Caso da Suíça.....	58
8.1 Trabalho futuro	59
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
1. Análise Crítica	60
2. Conclusões	62
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
Bibliografia.....	64
Webografia	65
ANEXOS E APÊNDICES	A
ANEXO I – Valores da ISA	B
ANEXO II – Material de suporte da campanha das Energias Renováveis.....	C
APÊNDICE I – Lista de possíveis parceiros e respetivos decisores para a Gama <i>Home</i>	E
APÊNDICE II - Lista de ordens/associações profissionais e respetivos decisores para a Gama SOHO.....	G
APÊNDICE III – Lista de canais online e offline	H
APÊNDICE IV – Plano de Comunicação	I
APÊNDICE V – Plano de Ação	J
APÊNDICE VI – Análise da Concorrência da Suíça	K
APÊNDICE VII – Análise PEST da Suíça	L
APÊNDICE VIII – Possíveis parceiros para as Gamas HOME e SOHO	M

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura de uma Análise SWOT	10
Tabela 2 – Fatores favorecendo a Padronização de estratégias	20
Tabela 3 – Fatores favorecendo a Adaptação de estratégias.....	21
Tabela 4 – Vendas e serviços prestados pela empresa	24
Tabela 5 – Excerto da Lista de Feiras em 2014	27
Tabela 6 – Excerto da Lista das Ordens e Associações Profissionais.....	28
Tabela 7 – Excerto da Lista de Instaladores Solares/Fotovoltaicos na Alemanha	28
Tabela 8 – Excerto da Lista de Canais Online e Offline na França	29
Tabela 9 – Fatores Políticos da análise PEST	32
Tabela 10 – Dados económicos sobre o Luxemburgo	32
Tabela 11 – Fatores Económicos da análise PEST.....	33
Tabela 12 – Fatores Socioculturais da análise PEST	33
Tabela 13 – Fatores Tecnológicos da Análise PEST.....	34
Tabela 14 – Habitantes do Luxemburgo entre os 25 e 74 anos	35
Tabela 15 – Salário mínimo de adultos no Luxemburgo	36
Tabela 16 – Rendimento mensal total por agregado familiar	36
Tabela 17 – Despesas anuais por agregado.....	37
Tabela 18 – Consumo energético por habitante	38
Tabela 19 – Número de profissionais liberais.....	38
Tabela 20 – Análise comparativa entre a ISA e os seus concorrentes	39
Tabela 21 – Gama HOME	42
Tabela 22 – Gama SOHO	43
Tabela 23 – Demonstração de Resultados	45
Tabela 24 – Análise SWOT	49
Tabela 25 – Componentes de Internacionalização.....	51
Tabela 26 – Componentes do Hardware para internacionalização	52
Tabela 27 – Componentes de Software para internacionalização.....	52
Tabela 28 – Excerto do Plano de Comunicação.....	56
Tabela 29 – Excerto do Plano de Ação.....	57

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Organigrama da ISA	25
Figura 2 - Solução Cloogy	26
Gráfico 1 - Repartição geográfica do volume de negócios	45

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS, SÍMBOLOS

ISA – Intelligent Sensing Anywhere

SOHO – Small Offices and Home Offices

B2B2C – Business to Business to Consumer

B2B – Business to Business

KWh – Quilowatt por Hora

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra é proposto aos estudantes a realização de um estágio curricular numa empresa. Este estágio é a oportunidade de pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

No decorrer da minha formação académica foi desenvolvido um especial interesse pelas unidades curriculares da área de marketing, neste sentido, o estágio curricular realizou-se entre dia 3 de Fevereiro a 13 de Junho de 2014 no departamento de Marketing da empresa ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*. Para além da oportunidade de ajudar os colaboradores com as mais diversas tarefas que têm de ser desenvolvidas neste departamento foi-me também lançado o desafio de elaborar um plano de marketing para a entrada de uma das soluções da empresa para os mercados da Suíça e do Luxemburgo.

O tema desenvolvido no presente relatório de estágio – Plano de Marketing para o Mercado Internacional decorre dos objetivos do plano de estágio e vai de encontro às tarefas realizadas durante o mesmo, sendo um tema com relevância uma vez que a internacionalização dos seus produtos e soluções é um foco para a empresa.

O capítulo II - Enquadramento teórico irá subdividir-se em várias partes distintas. Numa primeira parte será feita uma abordagem geral a dois conceitos de elevada importância no contexto deste relatório, o de Marketing e o de Marketing Online. É importante perceber o significado destes dois conceitos antes de elaborar um Plano de Marketing para uma empresa. Nesta situação específica o Marketing Online ganha alguma importância devido ao cariz internacional do plano que irá ser elaborado, uma vez que quando uma empresa pretende contactar futuros clientes ou parceiros num mercado internacional, torna-se essencial a definição de estratégias de Marketing Online. A segunda parte do enquadramento teórico será focada no Plano de Marketing e nas suas vantagens e inconvenientes. É nesta parte que será possível obter uma perceção sobre porque é cada vez mais importante para uma empresa fazer um planeamento das suas atividades de marketing, quais que forem. Numa parte final deste capítulo irei debruçar-me sobre

um tema interessante no contexto do Marketing Internacional, sendo este, a Padronização VS a Adaptação das Estratégias de Marketing. Irei analisar qual a estratégia adequada para uma empresa que pretende internacionalizar os seus produtos.

O Capítulo III - o Estágio será integralmente dedicado à entidade de acolhimento e ao estágio curricular. Numa primeira fase serão descritos os objetivos gerais do estágio, de seguida será feita uma breve apresentação da empresa e da solução que esta pretende internacionalizar e finalmente, serão descritas as tarefas realizadas no decorrer do estágio que não se integravam na realização do Plano de Marketing.

O capítulo IV corresponde à parte prática deste relatório de estágio onde irei expor de forma mais detalhada o Plano de Marketing elaborado para o mercado do Luxemburgo e para o caso da Suíça irei apenas indicar de forma geral todas as tarefas que foram realizadas para uma futura elaboração de um plano.

O último capítulo do presente relatório corresponde a uma análise crítica realizada tanto à entidade de acolhimento como ao projeto realizado durante o estágio e às conclusões retiradas, aproveitando também para fazer uma breve análise ao valor acrescentado que o estágio trouxe para o meu desenvolvimento e para a própria entidade de acolhimento.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Irei neste capítulo fazer um enquadramento teórico dos diversos temas abordados no presente relatório de estágio. Numa primeira fase irei dar uma breve apresentação dos conceitos de Marketing e Marketing Online. Por outro lado irei aprofundar o conceito de Plano de Marketing, descrevendo a sua estrutura e as suas vantagens e inconvenientes. Finalmente, e devido à natureza internacional do trabalho realizado durante este estágio curricular irei abordar o tema da Padronização e da Adaptação das estratégias de marketing internacional.

1. Conceito de Marketing

O marketing cada vez tem um papel mais importante no negócio de qualquer tipo de organização. No mundo em que vivemos atualmente, o consumidor final tem um vasto leque de produtos e serviços à sua escolha. A simples tarefa de conseguir chegar diretamente ao nosso consumidor final e satisfazer a sua necessidade está a tornar-se mais complexa. Olhando em seu redor em qualquer local, um consumidor está perante as mais diversas campanhas de marketing das organizações, e estas podem ser de todas as formas, tanto podem passar por anúncios televisivos ou nos jornais, por mensagens enviadas para clientes, por *billboards* espalhados pelas cidades, ou outra abordagem que a organização pensa ser a melhor e mais adequada para chegar ao seu cliente alvo.

Mas antes de perceber como funciona todo o planeamento estratégico atrás de uma simples campanha de publicidade, é essencial perceber o que é realmente o Marketing e para que serve. Para tal a AMA – American Association of Marketing aprovou a seguinte definição em Julho de 2013 *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”* Ou seja são todos os processos, tarefas e instituições que estão subjacentes ao processo de troca de produtos que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral. No seu *site* Philip Kotler definiu o Marketing como o processo pelo qual a organização se relaciona criativamente, produtivamente, e rentavelmente com o mercado. É a arte de criar e satisfazer clientes com um lucro. É conseguir ter os bens e serviços certos, para as pessoas certas, nos sítios

certos, na hora certa, com os preços e a comunicação certa. Mais uma vez, o essencial é satisfazer as necessidades dos nossos consumidores finais, obtendo no final algum lucro, sem esquecer os interesses da sociedade como um todo.

2. Conceito de Marketing Online

Devido ao crescente aumento de utilizadores de internet no mundo, (atualmente o número total está a atingir os 3 bilhões (*Internet Live Stats, 2014*)), e à necessidade de internacionalização das organizações, o Marketing Online, ou também chamado, Internet Marketing ou Marketing Digital, é neste momento o ramo de marketing com maior crescimento (Jones *et al.*, 2011). Desta forma, é essencial uma organização seguir as evoluções e tendências para atingir novos consumidores, que cada vez são mais fragmentados e perspicazes em relação ao que os rodeia. Pode-se considerar que o Marketing Online veio trazer uma revolução nos poderes pois é o consumidor que crescentemente diz as regras e se as empresas querem ter sucesso têm de obedecer ao novo consumidor, mais exigente e informado (Caetano e Andrade, 2003: 164)

Kotler e Armstrong (2000) definiram o Marketing Online como aquele que é realizado através de sistemas de computadores *online* e que liga eletronicamente os consumidores com os vendedores. O internet marketing pode simplesmente ser definido como o atingir de objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais (Chaffey *et al.*, 2009:9).

Foram definidos três princípios fundamentais do Marketing Online (Jones *et al.*, 2011: 4):

- A Iminência: as mudanças na web ocorrem a um ritmo muito rápido e os consumidores esperam obter as informações que desejam ao minuto. É pertinente a empresa interagir com os seus consumidores *online* para manter a atenção dos mesmos.
- A Personalização: a organização está agora perante clientes *online* que querem que se entre pessoalmente em contacto com eles. A organização deve usar a informação que está disponível na internet sobre os clientes para atingir de forma pessoal e direta os clientes-alvo.

- A Relevância: para chamar a atenção dos leitores e não ser ignorada por eles, toda a comunicação feita *online* tem de ser interessante e relevante. Há imensa informação disponível na internet, para tal, a forma mais indicada da organização se destacar dos seus concorrentes é a de dar aos consumidores o que eles querem quando o querem.

No entanto, apesar de todas as vantagens associadas ao Marketing Online, Kiang *et al.* (2000) afirmam que não há uma forma indicada que permite aos responsáveis do Marketing saberem quais os benefícios que trará antes de investirem capital e correrem o risco de interferirem com os atuais canais da empresa. São as características de um produto que vão ter um impacto no sucesso da estratégia de marketing, logo é necessário criar um produto com características que permitam usar a internet como um canal de marketing.

Pode concluir-se que o Internet Marketing é considerado como todas as atividades feitas pelas organizações na Internet para atingir e satisfazer os seus consumidores. Todas as técnicas mais tradicionais tais como o escritório, a publicidade feita nos rádios e jornais passaram a ter uma equivalente *online* que facilita a interação com o consumidor. Até o boca-a-boca passou a ter um impacto viral, pois cada indivíduo está conectado a muito mais pessoas na internet o que pode levar uma notícia a tornar-se viral num reduzido espaço de tempo. Esta forma de Marketing veio trazer fatores importantes para o crescimento de uma organização, nomeadamente a facilidade do alcance de um número mais elevado de potenciais clientes, mas por outro lado também trouxe fatores mais negativos, pois a organização acaba por ter muito mais concorrentes, por isso torna-se cada vez mais essencial ter uma boa estratégia de marketing *online*.

3. Plano de Marketing

3.1 Conceito e Estrutura de um Plano de Marketing

O plano de marketing é uma ferramenta essencial no planeamento estratégico. É o processo conducente ao plano de marketing que vai permitir aos responsáveis de marketing a antecipação e formalização das decisões a serem tomadas em relação à gestão de uma determinada empresa ou produto, diminuindo assim os eventuais erros que possam surgir ao nível da conceção e execução da estratégia.

Mas antes de explicar as funcionalidades e a estrutura de um plano de marketing é pertinente perceber qual a importância do planeamento estratégico para uma organização. “Planeamento é um processo organizacional no qual as interações e as discussões entre os executivos modelam os resultados” (Cravens e Piercy, 2008: 424). Segundo Lambin (2008) o planeamento estratégico deve permitir uma melhor integração de todas as atividades da cadeia de valor de forma a aumentar as hipóteses de atingir os objetivos estratégicos definidos. Partindo destas definições, pode considerar-se da mesma forma o planeamento de marketing como sendo todo o processo de planeamento da aplicação dos recursos da organização de forma a atingir os seus objetivos de marketing (McDonald e Wilson, 2011). Podemos então concluir que “Um processo de planeamento eficaz está estreitamente ligado à implementação bem-sucedida dos planos” (Cravens e Piercy, 2008: 424).

Um plano de marketing é então, segundo Ferrel e Hartline (2010), um documento que nos fornece um *blueprint* das atividades de marketing de uma organização, incluindo tanto o *design* como a implementação, avaliação e o controlo dessas mesmas atividades.

McDonald e Wilson (2011) assumem que qualquer gestor concorda que uma forma de gerir a função de vendas e marketing é de encontrar uma forma sistemática de identificar um conjunto de opções, escolher uma ou mais dessas opções, calendarizá-las e finalmente orçamentá-las com o objetivo de atingir os objetivos definidos.

Pode então concluir-se que um plano de marketing é um documento que integra as análises que foram feitas para delinear os objetivos que os responsáveis do marketing da organização esperam atingir e todas as ações que os vão levar a atingir tais objetivos. É fundamental que um plano de marketing esteja bem organizado para assegurar que toda a informação necessária esteja incluída nele e que seja compreensível para todos os colaboradores da organização. Não existe uma estrutura uniforme de um plano de marketing, pois depende das práticas de cada organização. Podemos considerar a seguinte estrutura, adaptada da que foi proposta por Kotler e Armstrong em 1999:

1. Análise Diagnóstico
2. Análise SWOT
3. Definição dos Objetivos de Marketing

4. Definição da Estratégia de Marketing
5. Formulação do Marketing-Mix
6. Plano de Ação
7. Controlo
8. Atualização

Antes da apresentação destas diferentes etapas é aconselhável realizar um sumário executivo do nosso plano de marketing, que é um resumo de todo o plano e quais os seus fatores mais importantes, ou seja, deve conter uma apresentação dos aspetos mais importantes em cada etapa. Segundo Kotler e Armstrong (1999) qualquer plano de marketing deve iniciar-se com um sumário executivo que vai ajudar os responsáveis a perceberem rapidamente quais os pontos centrais do plano. É importante não esquecer que um plano de marketing não é apenas usado pelos responsáveis de marketing mas sim por todos os colaboradores da organização que possam ter um papel na implementação deste, ou colaboradores que apenas estão interessados em perceber qual a estratégia de marketing que está a ser seguida.

Irei agora expor cada uma das etapas com mais detalhe pois representam a base para a realização deste trabalho.

1. Análise Diagnóstico

Qualquer plano de marketing vai ser tão bom quanto a informação na qual é baseado, e é nesta primeira etapa que é recolhida toda a informação necessária. Tal como nos outros departamentos de uma organização, o de marketing pode também fazer face a uma auditoria. É uma avaliação sistemática de todos os fatores internos e externos que tenham influenciado e que podem vir a influenciar a performance comercial da organização ao longo de um determinado tempo (McDonald e Wilson, 2011).

A análise - diagnóstico deve ser realizada a três níveis; Mercado, Concorrência e Empresa e é importante ter em consideração tanto fatores internos como externos ao controlo da organização, só desta forma é que se consegue obter a informação mais correta.

Na análise de mercado, é feita uma análise exaustiva ao mercado onde a organização opera. O objetivo é saber qual o mercado, como funciona e quais os segmentos que existem. Existem vários aspetos a serem analisados na vertente externa, incluindo a análise do micro e do macro ambiente. Para analisar o macro ambiente, ou o meio envolvente contextual considera-se com frequência a análise PEST, na qual são tidos em conta todos os fatores Políticos, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos que possam influenciar a performance da organização. Os fatores políticos estão relacionados com a intervenção do governo no mercado através de políticas fiscais, leis do trabalho ou restrições no comércio de alguns produtos e que pode trazer consequências inesperadas para a organização. Os fatores económicos podem incluir crescimento económico, taxas de juros, taxas de inflação ou taxas de câmbio. Os fatores socioculturais incluem desde aspetos culturais até ao crescimento da população, a distribuição das idades e sexo ou qualquer outro fator social que possa alterar o comportamento dos consumidores finais da organização, e por conseguinte, afetar a intervenção da mesma no mercado. Por fim os fatores tecnológicos estão relacionados com atividades de I&D, incentivos tecnológicos ou mudanças tecnológicas que podem determinar barreiras à entrada e até afetar os custos que a organização pode vir a ter com o seu produto. Outro ponto essencial que deve ser abordado durante a análise externa é o microambiente, que segundo Lambin (2008), implica analisar as tendências do mercado, o comportamento dos clientes, a evolução da distribuição, os concorrentes e o contexto internacional. Atualmente já não é possível estar presente num mercado sem considerar as necessidades dos consumidores e a heterogeneidade das mesmas. Em 1956 Smith declarou que (Smith *apud* Wedel, 2001)

Segmentação de mercado envolve visualizar um mercado heterogéneo como um número de mercados homogéneos mais pequenos, em resposta a definir preferências, atribuíveis aos desejos dos consumidores para uma satisfação mais precisa das suas mais variadas necessidades.

Mesmo sendo uma definição antiga continua a manter o valor, por isso, é essencial fazer uma segmentação de mercado aquando da realização de um plano de marketing. É necessário decidir quem a organização quer atingir e fazer uma análise exaustiva aos

fatores culturais, geográficos, demográficos e socioeconómicos que podem influenciar a tomada de decisão desses consumidores.

Na análise da Concorrência é feita uma análise detalhada a todos os concorrentes da organização ou do produto. O primeiro passo desta análise é a identificação de quais são os principais concorrentes ou produtos concorrentes, de seguida é importante tentar perceber qual o tamanho destes e a sua reputação no mercado, qual a sua quota de mercado, características dos seus produtos, satisfação dos clientes com produtos da concorrência, as vendas dos produtos concorrentes, quais as políticas de distribuição, preço e de comunicação. Pode ser complexo adquirir toda a informação necessária para esta análise, mas quanto mais completa for, melhor será para a organização pois é através desta análise que a organização consegue saber a quem tem de fazer face e quais são os pontos fortes que tem em relação a eles e que possa usar para ter mais sucesso perante os consumidores.

Por fim é necessária uma análise interna à empresa. Para Lambin e De Moerloose (2008) esta análise interna implica a análise da competitividade, ou seja das forças e fraquezas da organização, a qual se baseia na análise da situação da empresa em termos de evolução das vendas (por produto, geograficamente ou por consumidor, o que melhor se encaixa no que a organização pretende com o plano de marketing) e quota de mercado, a análise dos principais concorrentes, da penetração da distribuição, da força e da qualidade da comunicação e finalmente uma análise à política de preços praticada atualmente. É também importante abordar fatores tais como a notoriedade da organização e da marca e os recursos humanos e técnicos que estão disponíveis para fazer face à implementação das estratégias de marketing pretendidas.

2. Análise SWOT

Após a primeira fase de análise-diagnóstico em que é feita uma análise aos fatores internos e externos relevantes, a análise SWOT serve como um resumo à primeira etapa, é ela que vai juntar toda informação recolhida e tentar servir de ponto de partida para a definição das estratégias mais indicadas para a organização. A sigla SWOT significa

Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, foca-se tanto em fatores internos como em fatores externos da organização.

Tabela 1 - Estrutura de uma Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

A estrutura é a que está apresentada na Tabela 1 e segundo Freire (1997: 143) a análise SWOT serve para “relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as

principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidade e ameaças identificadas”. Segundo Kotler e Keller (2006) uma organização não necessita de corrigir todas as suas fraquezas nem se deve ostentar de todas as suas forças, mas deve questionar-se se deve limitar-se às oportunidades para as quais já dispõe os recursos ou se deve analisar melhor novas oportunidades para as quais pode ser necessário adquirir ou desenvolver forças maiores ou novas. É para responder a esta questão que é essencial fazer esta análise SWOT da melhor forma e com as devidas informações.

3. Definição dos Objetivos de Marketing

Esta é uma etapa primordial pois é nesta fase que a organização inicia o processo de definição da estratégia e define qual a direção que vai seguir. Segundo Ferrel e Hartline (2010) os objetivos de marketing são indicações formais do resultado final esperado e desejado do plano de marketing. Kotler em 1999 define os objetivos como as metas que a empresa gostaria de atingir durante o período do plano de marketing que está a ser elaborado. Tendo em conta a importância destes objetivos é crucial que estes sejam definidos da forma correta. Kotler e Keller (2012) argumentaram que os objetivos devem respeitar quatro critérios:

- a) Devem ser organizados hierarquicamente do mais ao menos importante, pondo em primeiro lugar o objetivo principal do plano de marketing e de seguida os objetivos que seguem deste inicial.
- b) Sempre que possível, devem ser quantitativos, pois facilita a sua compreensão e implementação.

- c) Devem ser realistas. Não devem representar um desejo de quem está a elaborar o plano de marketing mas sim, surgir da análise exaustiva das oportunidades e forças da organização.
- d) Devem ser consistentes um com os outros. Não é possível ter dois objetivos que definem fatores opostos.

Ferrel e Hartline (2010) definem esta etapa como tendo dois propósitos importantes. O primeiro sendo que define as metas de desempenho que a organização pretende alcançar dando vida ao seu foco estratégico através da sua estratégia de marketing, ou seja, o que a organização espera atingir. O segundo sendo que define os parâmetros pelos quais a organização vai medir a sua performance real nas fases de avaliação e controlo do plano de marketing.

4. Definição da estratégia de Marketing

Os objetivos indicam o que a organização quer atingir e nesta etapa define-se a estratégia, que é o que vai definir tudo que tem de ser feito para a organização chegar aos seus objetivos. Segundo Lindon *et al.* (2009) a definição das políticas do marketing-mix devem ser coerentes, ou seja, devem ser inspirados nas opções fundamentais da estratégia de marketing. Uma estratégia eficaz deve considerar três pontos, os clientes-alvo da organização, as fontes de mercado e finalmente o posicionamento que a organização pretende ter perante o mercado e os consumidores.

5. Formulação do Marketing-Mix

Nesta fase aplica-se a estratégia de marketing definida anteriormente às quatro componentes do marketing-mix, sendo elas, o produto, o preço, a comunicação e a distribuição. “Marketing-Mix é um instrumento de intervenção no mercado, para obter uma resposta do consumidor/cliente, em particular, e do mercado, em geral. É um conjunto de variáveis que permitem executar e implementar, no mercado, a estratégia de marketing da empresa” (Nunes e Cavique, 2001: 237). Tendo constantemente em mente a estratégia que a organização pretende seguir a organização tem de fazer com que o produto que pretende vender esteja disponível para quem necessita, quando necessita e

onde necessita. Na componente do Produto será necessário definir pontos tais como, qual o conceito que queremos transmitir através do produto, que tipo de embalagem se adequa melhor ao nosso mercado-alvo, quais as características e funcionalidades do mesmo, entre outros. Na componente do preço deve-se definir a política de preço que a organização quer praticar, esta não deve apenas ser aquela que nos traz mais lucro, vários outros fatores podem influenciar esta política, nomeadamente o preço praticado pelo concorrentes em produtos semelhantes, ou o rendimento que o consumidor tem disponível. Quanto à componente de distribuição, é nesta que se define quais são os nossos canais de distribuição, quais e quantos serão os intermediários e também toda a logística que está inerente à distribuição do produto no mercado pretendido. Finalmente, na componente de comunicação, deve definir-se todo o plano de comunicação que inclui fatores tais como, a publicidade que será feita, os canais usados para a publicidade, o tipo de marketing que será usado para chegar aos consumidores finais.

6. Plano de Ação e Orçamentação

Este é um passo fundamental pois é nesta fase que são definidas orientações práticas para a implementação das decisões prévias. De acordo com a estratégia e com o marketing-mix que foram definidos deverá agora ser realizado um plano que contém todas as ações que necessitam de ser desenvolvidas para conseguir chegar ao público-alvo. Para tal deve ser realizada uma tabela que inclui todas as tarefas, o responsável pela tarefa, em que altura deve ser desenvolvida e qual a sua deadline e principal objetivo. É importante o plano de ações estar bem realizado pois é este que vai provar se as escolhas dos responsáveis foram as melhores e se a estratégia foi a mais adequada para a situação em que a organização se encontra. Um outro passo fundamental é a orçamentação de todo o plano de ação, pois apenas desta forma é possível ter uma utilização eficaz do mesmo. Todas as tarefas e ações que precisam de ser desenvolvidas durante o processo de implementação do plano devem ser orçamentadas. É o que vai permitir aos responsáveis obter uma ideia de quais vão ser os gastos que a organização vai ter de suportar e fazer com que o responsável de cada tarefa tenha uma base para o que pode ou não gastar. Toda

esta calendarização e orçamentação vai permitir um controlo bastante eficaz da execução do plano durante o dia-a-dia.

7. Controlo

Controlo de marketing envolve o estabelecimento de padrões de performance, a avaliação da performance real da organização comparando com os padrões e, se necessário, a tomada de medidas corretivas para reduzir as discrepâncias que possam haver entre a performance desejada e a real (Ferrel e Hartline, 2010). O controlo é então essencial para impedir que as atividades de marketing se tornem ineficazes. Aquando do planeamento a organização encontra-se perante um mercado numa certa situação, é feita a análise desse mesmo mercado e a estratégia será desenvolvida com base nessa análise, mas quando é iniciada a implementação do plano de marketing, o mercado no qual a organização se situa, pode ter sofrido algumas alterações, desde novas políticas do governo, novos concorrentes, etc. Para uma implementação eficaz do plano, é necessária a realização de um controlo durante as diferentes fases de planeamento mas sobretudo na execução. Uma ajuda neste controlo é o próprio plano de ações, pois consoante as ações vão sendo executados os responsáveis são capazes de perceber se naquela altura aquela ação é a ideal ou se será necessário alguma alteração para fazer melhor face às condições atuais do mercado.

8. Atualização

A atualização corresponde à última fase do plano e surge quando é feito o controlo. Um plano de marketing não é um documento que tem de ficar inalterado, mesmo sendo feitos a curto prazo, pode haver muitas alterações no mercado, por isso, quando um responsável se apercebe que, o que foi planeado inicialmente já não é adequado, é preciso fazer uma atualização. Deve-se então voltar à fase cinco da realização do plano, que correspondia à formulação do marketing-mix, e reformular de acordo com a nova situação na qual a organização se encontra.

Finalmente, segundo Nunes e Cavique (2011), importa salientar que existem dois tipos de planos de marketing, da empresa e do produto. O primeiro é de médio longo prazo,

entre 3 a 5 anos e refere-se a decisões de caráter mais geral para a organização, tal como, em que mercado deve atuar ou que tipo de produtos ou serviços deve oferecer aos seus clientes. O segundo tipo é de curto prazo, geralmente 1 ano, e é focado em todas as ações necessárias para a realização da estratégia de marketing de um determinado produto. Decorre diretamente da atividade da função de marketing da empresa, relativamente ao mercado, e visa estabelecer objetivos, executar estratégias e organizar as próprias atividades do departamento de marketing, tendo como principal objetivos aproveitar e criar eficazmente as oportunidades do mercado em que se situam.

3.2 Vantagens e Inconvenientes associados ao Planeamento de Marketing

Cravens e Piercy (2007: 423)) afirmaram que “Planos são desenvolvidos, implementados, avaliados e revisados para manter a estratégia de marketing focalizada no alvo.” McDonald e Wilson (2011) consideraram os seguintes fatores como sendo os principais efeitos positivos do planeamento de marketing:

- Identificação constante de oportunidades e ameaças que possam surgir
- Preparação face à mudança
- Manutenção de uma vantagem competitiva sustentável
- Melhor comunicação entre os responsáveis dos diferentes departamentos da empresa, o que leva também à diminuição de conflitos
- Integração de todos os níveis da gestão no processo do planeamento
- Alocação mais adequada dos recursos da empresa
- Abordagem consistente para todos os colaboradores
- Organização mais orientada para o mercado.

Por sua vez, Lindon *et al.* (2009) também identificaram um conjunto de vantagens para demonstrar a importância do planeamento de marketing, ou seja, porque é necessário elaborar um plano de marketing.

Num primeiro ponto, planear é tomar decisões antecipadamente. O prazo de preparação vai depender das decisões que a organização pretende tomar, pode levar meses para uma campanha publicitária ou então anos para o lançamento de um novo produto.

Por outro lado, planear é tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões. O planeamento é nesta fase uma condição fundamental para a coerência em todas as políticas da empresa ou produto. Se a organização não planear uma operação de uma forma rigorosa corre-se o risco de haver uma sequência de ações a serem desenvolvidas que não são coerentes com a operação a desenvolver e faz com que não sejam obtidos os resultados esperados.

E finalmente, planear é tomar decisões de uma forma formal e explícita. O plano de marketing é assim um instrumento de comunicação e controlo, pois permite dar a conhecer todos os intervenientes e o que é esperado deles, e ao mesmo tempo, fixar datas e planos de ações que irão corresponder a objetivos parciais que serão controlados periodicamente para assegurar a sua execução e o seu resultado.

Kotler *et al.* (1999) afirmaram que o planeamento obriga a organização a definir os seus objetivos e políticas mais claramente, leva também a uma melhor coordenação entre os colaboradores e ajuda a fornecer padrões de performance. Para tal, cada organização, tanto pequena como multinacional deve elaborar planos de marketing, pois são estes que ajudam a obter uma visão clara de como atingir e manter os clientes, vender os seus produtos mais facilmente e identificar com mais facilidade as dificuldades que podem surgir durante a sua execução. A organização encontra-se desta forma preparada para responder a mudanças que possam surgir.

No entanto, segundo Lindon *et al.* (2009), os adversários do planeamento e do plano de marketing, opõem-lhe dois grandes inconvenientes, a rigidez e o peso do plano. A rigidez de um plano de marketing vai reduzir a capacidade da organização de se adaptar, e desta forma, arriscar-se a perder oportunidades que possam surgir, pois de certa forma a organização será obrigada a seguir as ações que definiu no plano sem pensar que possam não ser as indicadas. Mas é para fazer face a esta rigidez, que deve haver uma contínua adaptação do plano de marketing, pois as organizações operam em mercados que estão

em constante mudança. Por outro lado, o peso do plano de marketing deve-se à quantidade de informação e ao tempo que é necessário para a correta elaboração do mesmo. Porém, sem toda a análise prévia o plano não trará benefícios para a organização, pois não estará adaptado ao mercado onde opera.

Lambin (2000) também oferece três objeções que vão ao encontro das que já foram referidas anteriormente, sendo elas a falta de informação, a futilidade da previsão num ambiente agitado e, mais uma vez a rigidez do plano. A falta de informação diz respeito ao facto de o analista nem sempre ter acesso a todas as informações que realmente necessita, mas muitas vezes o problema que surge é o do excesso de informação disponível ou da falta de uma análise profunda da mesma. A futilidade da previsão advém do facto de ser complexo planear quando a organização se encontra num mercado em constante mudança, no entanto, isto sugere falta de compreensão sobre o que é realmente o significado de previsão. Esta serve como um possível cenário que ajudará a organização a preparar-se se este acontecer.

Como pode ser observado, as vantagens associadas ao planeamento e ao plano de marketing são mais numerosas do que os seus inconvenientes, e os seus inconvenientes são muitas vezes ultrapassados pelas próprias vantagens. Lindon *et al.* (2009) sugere que para que os benefícios aumentem e os riscos diminuam é necessário que estejam reunidas as seguintes condições:

- A dimensão da empresa: quanto maior for a organização, ou seja, quanto mais forem os serviços e os colaboradores a coordenar, maior é a importância do planeamento de marketing.
- A natureza das decisões: quanto mais complexas forem as decisões e mais longos os seus prazos mais importante é o planeamento de marketing pois é ele que vai garantir a devida execução dessas mesmas decisões.
- O grau de previsibilidade do futuro: quando este é muito imprevisível o planeamento pode ser inútil e até perigoso porque pode reduzir a capacidade da organização de se adaptar às situações que possam surgir. Mas quando o futuro pode ser previsto com

alguma segurança o planeamento passa a ter um papel mais importante pois vai permitir uma melhor preparação.

4. Padronização VS Adaptação das estratégias de Marketing Internacional

Cada vez há um número maior de organizações que constatarem que não podem apenas limitar o seu campo de ação ao país onde se encontram e o Marketing Internacional tornou-se um imperativo para elas.

Doole e Lowe (2008) definiram o Marketing Internacional como o que envolve a realização de uma ou mais decisões de marketing-mix no estrangeiro. A um nível algo complexo, o marketing internacional pode envolver o estabelecimento, por parte da organização, de instalações de fabricação e processamento pelo mundo e toda a coordenação das estratégias de marketing. Dois tipos de organização com operações internacionais bastante diferentes envolve as que optam por fazer uma parceria com um agente que ficará responsável pela política de preços, promoção, distribuição e o desenvolvimento do mercado, e as grandes empresas que optam por integrar instalações de fabricação pelo mundo fora e que operam em vários mercados ao mesmo tempo. Mas operar num mercado estrangeiro não é fácil, pois podem existir muitas diferenças entre os mercados, nomeadamente relacionadas com estruturas de preço e de custo, as oportunidades de publicidade e as infraestruturas de distribuição que também variam de forma significativa. São estes, entre outros, os fatores que tornam o Marketing Internacional bastante complexo.

Independentemente destas dificuldades, as organizações continuam a apostar cada vez em mercados estrangeiros, pois existem também uma série de fatores positivos. Czinkota (2011) indicou quais eram os cinco principais benefícios do Marketing Internacional.

O primeiro é a Liberdade, em que Czinkota (2011) diz que "*International Marketing is a notion of freedom*", ou seja, é uma noção de liberdade pois vai remover fronteiras entre as diferentes nações e permite que as organizações tenham mais oportunidades de ganhar novas *skills* e de trazerem novas ideias ao serem expostas a novas culturas.

O segundo benefício apontado são as Oportunidades e o Contentamento, o marketing internacional é a melhor forma de um país com poucos recursos e territórios ganhar poder e um estatuto no mundo.

Outro benefício é o da Prosperidade e Inovação. A estabilidade política e reformas económicas são cruciais para obter benefícios do Marketing Internacional. Este domínio dá esperança aos países que se encontraram sem conhecimento, oferecendo melhores perspectivas de emprego aos seus habitantes. O marketing internacional tornou-se como um facilitador de uma era dourada. Sem ele, muitos produtos não teriam tido o sucesso que tiveram. Trás uma inovação e um desenvolvimento rápido. As próprias pessoas têm mais oportunidade para mostrar as suas ideias a um público maior e mais diversificado.

Um quarto benefício apontado por Czinkota (2011) é a Cultura, pois o Marketing Internacional ajuda-nos a ter uma melhor perceção das outras culturas. A homogeneização das culturas não significa que todos os nossos costumes, desejos e comportamentos sejam iguais, mas sim, que agora há uma aceitação das diferenças culturais e adaptação àquela em que se está inserido, criando uma espécie de fusão de culturas. Esta fusão leva também à mudança no pensamento e no comportamento das pessoas, que se tornará mais global.

Finalmente, o quinto benefício é a Justiça / Equidade. Os países que fazem trocas são mais independentes. Com a mercadoria a ser promovida a nível internacional as pessoas conseguem agora facilmente fazer comparações de preços. Existe uma consciência de mercado, que resulta da perceção que as pessoas têm das decisões de compra que fazem. O consumidor irá reforçar o comportamento que é socialmente desejável por parte de uma organização e castigar os atos que são considerados socialmente inaceitáveis.

No marketing a nível internacional as operações da organização são desenvolvidas numa escala e âmbito maiores, que envolvem várias vezes diferentes tipos de atividades e sistemas de gestão, tais como licenciamentos, alianças estratégicas ou *joint ventures*, para fazer face à complexidade do mercado internacional. Os mercados internacionais são caracterizados por mudanças rápidas ao nível tecnológico, económico, social e político. Para além do facto da mudança ser rápida é também inesperada e imprevisível, alterando de forma radical a natureza das oportunidades e ameaças nos mercados internacional e

dificultando a sobrevivência das organizações nesses mesmos mercados (Craig e Douglas, 2005).

Como já foi referido, as decisões de marketing internacional tornam-se mais complexas devido à diversidade dos ambientes nos quais as operações são conduzidas. A diversidade pode ocorrer em relação aos gostos dos consumidores, preferências e comportamentos. Podem também ocorrer na facilidade de chegar aos *media*, ao sistema bancário ou até na estrutura de distribuição e claro, no desenvolvimento de outras vertentes da estratégia e na implementação da estratégia. Pode-se ainda acrescentar as regulações dos governos relativamente às operações de negócios, formulação do produto e embalagem, publicidade, promoção e política de preços. Outro fator que pode ser acrescentado a esta complexidade é heterogeneidade linguística. As organizações podem realizar negócios com países que falam línguas diferentes das do país da organização, há países nos quais há mais de uma língua, dificultando ainda mais o contacto entre a organização e a organização desse país (Craig e Douglas, 2005).

Segundo Lindon *et al.* (2009: 480) “A partir do momento em que uma empresa dispõe de implantação significativa em vários países, é obrigada a definir, isoladamente ou em conjunto com os seus associados locais, uma estratégia de marketing em cada um destes países.” Surge então outra dificuldade para a organização que é a decisão sobre qual estratégia de marketing internacional utilizar. Deverá a empresa padronizar a sua oferta para todos os mercados ou adaptá-lo a cada mercado? Irei tentar responder a esta questão analisando as ideias de diversos autores que discutiram sobre este tema.

Em primeiro lugar é importante perceber qual o significado dos termos Padronização e Adaptação. A perspetiva de total padronização dá ênfase à tendência para a homogeneização dos mercados e do comportamento do comprador e aos benefícios substanciais da padronização. A perspetiva de adaptação total salienta as diferenças entre as nações e a necessidade competitiva e regulatória para a personalização da estratégia de marketing para mercados individuais (Zou *et al.*, 1997). A padronização pode então ser considerada como a mesma estratégia de marketing aplicada a todos os mercados em que

a empresa atua, e a adaptação consiste em adaptar o produto para ir de encontro às especificidades de cada mercado em que a empresa atua.

De uma forma mais geral pode afirmar-se que o conhecimento do consumidor e do mercado em geral é o primeiro passo para o desenvolvimento de um programa de marketing adequado e tanto a padronização como a adaptação podem ser bem-sucedidas (Viana e Hortinha, 2009). Nem a completa padronização, nem a completa adaptação respondem aos interesses da empresa, é quase sempre necessário uma combinação das duas estratégias. Viana e Hortinha (2009) consideraram uma série de fatores que favorecem por um lado a padronização e por outro lado a adaptação.

Tabela 2 - Fatores favorecendo a Padronização de estratégias

Padronização	Economias de Escala ao nível da produção, do marketing, do controlo de <i>stocks</i> ou dos serviços de assistência técnica
	Só a padronização do produto permite a padronização dos restantes elementos do marketing-mix
	Investimento é menor, logo a recuperação mais rápida
	Gestão da empresa mais facilitada em termos de procedimentos de organização e controlo
	Evita a confusão para os consumidores que viajam muito
	Facilita a atuação da empresa numa ótica de exportação

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha, 2009: 294

Como podemos observar, se a empresa estiver a pensar em reduzir os custos e economias de escala, ou a facilitar o seu processo de gestão deve optar por uma estratégia de padronização.

Tabela 3 - Fatores favorecendo a Adaptação de estratégias

	Perda de flexibilidade em termos de marketing nos mercados internacionais
--	---

Adaptação	Estimula a criatividade e a inovação, especialmente junto dos trabalhadores locais da empresa
	Influência dos governos através das normas e <i>standards</i> que se têm de seguir
	Geralmente gera mais satisfação nos clientes

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha, 2009: 294

Por outro lado, os fatores que favorecem uma estratégia de adaptação vão de encontro ao pressuposto de que uma redução de custos não significa necessariamente uma maximização do lucro, logo, pode ser lucrativo em certas condições fazer adaptações aos diferentes mercados.

Segundo Viana e Hortinha (2009) na maior parte das situações a questão que a empresa se coloca não é em que situação deve adaptar mas sim até onde adaptar, pois existem elementos do marketing-mix que são mais facilmente padronizáveis do que outros. Regra geral o produto base é padronizado, pois assim é possível beneficiar de economias de escala ao nível da produção. O mesmo para a mensagem de comunicação que a empresa quer transmitir aos seus consumidores, convém que esta seja padronizada para não haver confusões de mercado para mercado, a marca deve representar a mesma ideia em todo o lado. A adaptação surge em aspetos como a embalagem, o preço, as promoções de venda e a escolha dos Mídias, canais de distribuição e até no serviço pós-venda. Não é possível vender um produto num mercado estrangeiro que não tenha a embalagem numa língua do país ou o preço numa moeda diferente, ou não fazer uma prévia análise dos possíveis distribuidores em cada mercado individualmente.

A melhor forma de tomar a decisão correta acerca deste aspeto é cada empresa decidir qual o grau de adaptação necessário. Para tal, deve considerar todos os aspetos do mercado relevantes tais como, a título de exemplo (Viana e Hortinha, 2009):

- Aspetos relacionados com os consumidores em cada país, nomeadamente, os gostos, o rendimento, a cultura ou até mesmo o processo de decisão de compra;

- Infraestruturas de marketing diferentes em cada país, como os tipos de *media* disponíveis ou as mensagens que têm a autorização de ser publicitada;
- Os sistemas de transporte e comunicação também podem afetar as ações de marketing
- E finalmente, os sistemas de distribuição diferem em vários aspetos, tais como, número, localização e facilidade de acesso.

Apenas após uma análise de todos estes aspetos que podem implicar a adaptação ou padronização é que a empresa poderá decidir qual a melhor estratégia para o produto que pretende internacionalizar para o mercado específico que decidiu, se será a padronização, a adaptação ou então uma combinação de ambas as estratégias.

III. O ESTÁGIO

1. Objetivos do Estágio

O estágio curricular, inserido no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, iniciou-se no dia 3 de Fevereiro 2014 e terminou no dia 13 de Junho 2014 com um total de 720 horas. Tem como objetivo trazer experiência profissional na área dos estudos académicos e pôr em prática tudo o que aprendemos nas diversas unidades curriculares que nos foram lecionadas no percurso.

Deste modo, o referido estágio curricular teve lugar no Departamento de Marketing e Comunicação da empresa e foi supervisionado pelo Dr. Pedro Mendes, o diretor do respetivo departamento. O principal objetivo foi a elaboração de um Plano de Marketing para a introdução da solução Cloogy nos mercados Luxemburguês e Suíço. À parte deste projeto foi também dado apoio à equipa de Marketing nas diversas atividades desenvolvidas na empresa que irão ser descritas neste capítulo.

2. Apresentação da Entidade de Acolhimento

A ISA é uma empresa de base tecnológica fundada a 31 de Maio de 1990 por um grupo de jovens estudantes de engenharia informática e física da Universidade de Coimbra. A Missão e a Visão da empresa são definidas nas suas próprias palavras

Missão: Oferecer produtos e soluções inteligentes de medição e controlo à distância, que satisfaçam as necessidades de informação, gestão e otimização, em tempo real, nos mercados Petrolífero, Energético, Ambiental, dos Transportes, da Segurança e Domótica e da Saúde, contribuindo de forma significativa para a criação de valor sustentado, em todo o mundo.

Visão: Queremos levar os nossos sistemas de telemetria a todos os cantos do mundo, a cada casa, cada carro, cada pessoa, cada ambiente! Queremos medir a qualidade do ar que respira e da água que bebe, o seu consumo de energia, a sua saúde e o estado e localização de todos os seus bens... e depois processar de forma inteligente esses dados, construindo assim um mundo melhor!

É uma especialista em soluções inteligentes e de telemetria e gestão remota de equipamentos. Opera em duas áreas de negócios distintas, Energy e Oil&Gas, nas quais tem vindo a desenvolver soluções para os mercados da energia, ambiente, gás e petróleo. A sua principal fonte de rendimento, e onde continua a manter uma posição de liderança, são as soluções de telemetria e telecontagem de níveis de tanques de gás, onde tem clientes a nível nacional e europeu tais como a Galp, Shell, BP, Total, Primagaz e Butagaz

Nos últimos anos tem vindo a apostar em soluções de eficiência energética que monitorizam os consumos energéticos a nível residencial e empresarial. Devido ao seu cariz internacional e à qualidade tanto técnica como inovadora das soluções desenvolvidas, a ISA tem neste momento uma carteira de projetos e clientes nacionais de referência no setor da eficiência energética, nomeadamente, o BES e a ANA Aeroportos, onde os sistemas da empresa já estão instalados.

Com uma presença ativa em 16 países, tais como Espanha, França, Brasil, EUA e Médio Oriente, a ISA é atualmente reconhecida internacionalmente. Prova disso foi recentemente a nomeação pela maior consultora internacional de IT, a Gartner, que distingui a ISA na área de aplicações para *Smart Cities*.

O ano de 2012 foi marcante para a ISA, pois foi quando a empresa entrou na bolsa. Em junho desse ano entrou na Alternext e passou a ser a primeira empresa portuguesa nesta bolsa destinada a PME. Por outro lado, ano de 2013, tal como podemos observar na tabela abaixo, foi marcado por uma evolução nas vendas da empresa de 56%, que se deu devido ao início da exportação da solução de eficiência energética residencial, o Cloogy.

Tabela 4 – Vendas e serviços prestados pela empresa

	2011	2012	2013
<i>Vendas e serviços prestado</i>	5 421 777	4 362 044	6 800 569
<i>Taxa de crescimento</i>	40%	-20%	56%

Fonte: Relatório de Contas da ISA 2013

É uma empresa em constante crescimento que tem investido no Desenvolvimento e na Inovação e que neste momento conta com cerca de 90 colaboradores qualificados nas mais diversas áreas de operação da empresa. Tem apostado numa proximidade com as universidades dando oportunidades a jovens licenciados para desenvolverem projetos inovadores na empresa ajudando-os a aprofundar os conhecimentos adquiridos no percurso académico e trazendo ideias novas para a empresa.

Figura 1 - Organigrama da ISA



Fonte: Sistema de Gestão Integrado da ISA

3. Solução Cloogy

Tendo em conta o foco do projeto ser a solução Cloogy da ISA Energy, irei neste ponto fazer uma breve apresentação do produto e das suas funcionalidades.

O Cloogy é uma solução de gestão energética para casas e escritórios que permite ao seu utilizador monitorizar e controlar os consumos energéticos. Pode ainda monitorizar o consumo de equipamentos individualmente e controlá-los com um horário de funcionamento através das Tomadas Inteligentes. Permite assim a cada utilizador saber qual é o seu perfil energético e adaptar os seus consumos a este perfil, definir quanto quer poupar e acompanhar a evolução dos seus consumos. Para além disto o Cloogy junta toda

a informação que recolhe através dos seus dispositivos em plataformas de visualização e controlo, que estão disponíveis para os utilizadores através de um computador, *smartphone*, *tablet* ou Monitor. Disponibiliza ainda relatórios regulares dos consumos da casa.

Figura 2 - Solução Cloogy



Fonte: Repositório Interno de documentação

Através de um sensor que é instalado no quadro elétrico da casa do consumidor, de um transmissor e de um concentrador que recebe todos os dados recolhidos pelo transmissor, cada cliente tem a possibilidade de ter acesso a esses dados e controlá-los através do Portal Cloogy, de um Monitor ou mesmo de um Tablet Cloogy.

Existem duas gamas diferentes, sendo elas, a gama Home ou Residencial e a gama SOHO (*Small Office Home Office*) ou Escritórios. Cada uma delas tem diversos *kits* que podem ser adquiridos e aos quais podem ser feitas adaptações para ter acesso a dados da produção de energia renovável ou do nível do tanque de gás.

4. Tarefas desenvolvidas

O Departamento de Marketing da ISA é responsável por diversas tarefas nomeadamente, a gestão do sites da ISA e do Cloogy e das redes sociais, gestão da newsletter interna da empresa, organização da participação nas mais diversas feiras, escrita de notícias e *press releases* para a imprensa, preparação de campanhas de marketing, realização dos suportes a campanhas e brochuras de produtos juntamente com a pessoa responsável pelo Design, etc. Estando integrada neste Departamento, realizei no decorrer do estágio, para além do projeto de elaboração de um Plano de Marketing para a introdução da solução Cloogy no Luxemburgo e na Suíça, diversas tarefas para dar apoio à equipa no seu trabalho diário.

4.1 Feiras

Uma das primeiras tarefas a ser desenvolvida foi a pesquisa de feiras que iriam decorrer durante este ano de 2014 nas áreas: *Solar Energy Production*, *Electricity Utilities*, *Gas Utilities* e *Telecom*, onde a ISA poderia apresentar a sua solução Cloogy. Também relacionado, foi a preparação de capas com as diferentes brochuras da ISA e das suas soluções na área do *Oil&Gas* para serem levadas para o Congresso AEGPL que se realizou em Itália nos dias 14 a 15 de Maio 2014. A participação neste congresso serviu, não só para a apresentação das soluções do *Oil&Gas* e do Cloogy aos maiores *players* do setor, mas também para reencontrar clientes habituais da empresa e o estabelecimento de novos contactos para possíveis parcerias.

Tabela 5 – Excerto da lista de feiras em 2014

Setor	Nome da Feira	Datas
Solar Energy Production	Energia - International Renewable Energies Exhibition	10 a 13 de Dezembro
	Solar Power International	20 a 23 de Outubro
	European PVSEC 2014	23 a 25 de Setembro
	Intersolar Europe	4 a 6 de Junho
	All Energy	21 e 22 de Maio
Electricity Utilities	European Utility Week	4 a 6 de Novembro
	Electric Power 2014	1 a 3 de Abril
	APEC 2014	16 a 20 de Março
	SAP Conference for Utilities, Europe, Middle East & Africa 2014	8 a 10 de Abril
	Conference of Electric Power Supply Industry	26 a 30 de Outubro
	Power Gen International	9 a 11 de Dezembro

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Campanha das Ordens

Outra tarefa foi a realização de uma pesquisa dos decisores das seguintes ordens profissionais: Médicos, Advogados, Arquitetos, Contabilistas, Engenheiros, Veterinários, Dentistas, Economistas, Biólogos, Notários, Nutricionistas, Psicólogos, Farmacêuticos e ROC's. Esta pesquisa serviu de apoio a uma campanha que tinha como objetivo vender a solução Cloogy SOHO através do contacto direto com os responsáveis das respetivas ordens que por conseguinte iriam comunicar a oferta aos inscritos na ordem. Neste momento a lista encontra-se com o colaborador responsável pelas parcerias e está ainda a decorrer o processo de estabelecimento dos contactos e protocolos.

Tabela 6 – Excerto da lista das ordens e associações profissionais

Company	Group	Segment	Main Contact
Conselho Distrital Lisboa	Ordem Advogados de Lisboa	Ordem Profissional	Maria Eduarda Proença de Carvalho
Conselho Distrital Lisboa	Ordem Advogados de Lisboa	Ordem Profissional	Nuno Pereira da Cruz
Conselho Distrital Coimbra	Ordem Advogados de Coimbra	Ordem Profissional	Paula Fernando
Seção Regional Norte	Ordem dos Arquitetos	Ordem Profissional	Carolina Medeiros
OERN Região Norte	Ordem dos Engenheiros	Ordem Profissional	Miguel Ângelo Sousa
Ordem dos Notários	Ordem dos Notários	Ordem Profissional	Susana Esteves

Fonte: Elaboração Própria com base nos sites das Ordens e Associações Profissionais

4.3. Campanha de *E-mail* marketing

Um dos focos da ISA neste momento é a internacionalização do Cloogy para a França e para a Alemanha. A escolha destes países deve-se ao facto de existirem escritórios ou uma pessoa da empresa nos respetivos países e por já ter ocorrido um primeiro contacto entre o país e o Cloogy, facilitando desta forma a entrada no mercado. No seguimento deste foco fiz ainda várias pesquisas que se integram numa campanha de *E-mail* marketing inserida nessa estratégia de internacionalização. A campanha tem como principal objetivo a angariação de parceiros nos dois países, e será feito através do contacto direto, quando possível, aos decisores de cada empresa. Realizei uma lista das empresas instaladoras de sistemas solares e fotovoltaicos na França e na Alemanha, uma lista das *utilities* de eletricidade e de gás na França, das *utilities* de gás na Alemanha e a pesquisa dos respetivos decisores. Ainda integrado na campanha realizei a tradução, para francês e alemão, dos respetivos suportes – *E-mail* Marketing, Notícia, Brochura e *Landing Page*, direcionado às diferentes áreas das empresas recolhidas. A fase de implementação desta campanha encontra-se de momento em preparação e os materiais estão a ser aprovados pelos respetivos colaboradores responsáveis.

Tabela 7 – Excerto da lista dos instaladores solares/fotovoltaicos na Alemanha

Nome	Morada
25° Solarkonzepte GmbH	Brückengasse 4
A&M Photovoltaikanlagen / Innenausbau GmbH	Werner-von-Siemens-Str. 10
a+f GmbH	Carl-Zeiss-Str 4
AB Dachbau GmbH	Alte Plantage 9
Abakus Solar AG	Leithestraße 39
Abel Elektrotechnik GmbH & Co. KG	Gewerbering 15
ABEL ReTec GmbH & Co. KG	Gießmühler Straße 3
Abele Solar und Gebäudetechnik GmbH	Brühlweg 10
Abidas AG	Mielestraße 2
ACE-Schneider	Steinstr. 15
AC-Solar Power Inh	Mozartstraße 15
Actensys GmbH	Zur Schönhalde 10
Activ Solar	Am Schwabenbach 20

Fonte: Elaboração Própria

Mais uma pesquisa relacionada com ambos os países, França e Alemanha, foi a recolha de todos os canais *online* e *offline*, desde jornais, blogs a revistas especializadas, nas áreas de atuação da ISA, para um futuro envio de notícias.

Tabela 8 – Excerto da lista de canais online/offline na França

Nome	Grupo	País	Língua	Setor	Imprensa / web
Actu-Environnement	Cogiterra	França	FR	Meio Ambiente	Online
Bien-Être et Ecologie		França	FR	Ecologia	Online/Offline
Bio Energie		França	FR	Meio Ambiente	Offline
Domotique Info		França	FR	Domótica	Online
Durabilis		França	FR	Ecologia	Online/Offline
EcoCO2	-	França	FR	Ecologia	Online (Blog)
Ekwo		França	FR	Ecologia	Online/Offline
Environnement Online		França	FR	Meio Ambiente	Online
Environnement et Technique	Cogiterra	França	FR	Meio Ambiente	Online
Environnement Mag		França	FR	Meio Ambiente	Online/Offline
Futur-e-Maison		França	FR	Ecologia	Online/Offline
Industrie et Technologie	Infopro Digital	França	FR	Indústria	Online/Offline
Journal de l'environnement		França	FR	Meio Ambiente	Online

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Outras tarefas

Por fim, realizei ainda algumas tarefas de apoio, tais como, a pesquisa dos contactos e decisores de uma lista de empresas portuguesas para uma formação a ser realizada, a tradução da notícia de comunicação da mudança de instalações da ISA em francês para anunciar aos parceiros e clientes da França e finalmente a atualização da lista de contactos da área Oil&Gas com a recolha feita no Congresso AEGPL no qual a empresa recentemente participou.

IV. PLANO DE MARKETING - CLOOGY

Conforme definido na Proposta de Estágio, o principal objetivo do estágio foi a realização de um plano de marketing para a introdução da solução de eficiência energética Cloogy, desenvolvida pela ISA, nos mercados do Luxemburgo e da Suíça. No entanto, devido ao peso do plano de marketing em duas geografias diferentes, optei por focar este capítulo no Luxemburgo, e apenas fazer uma análise mais geral da Suíça.

1. Sumário Executivo

A ISA, já detém um grande portfólio de soluções de monitorização à distância nas áreas da Energia e do *Oil&Gas* direcionadas a *Utilities* de Eletricidade ou Gás, mas também a empresas nas mais diversas áreas, nomeadamente, Banca, Escolas e Aeroportos. A solução Cloogy foi a primeira aposta da ISA no mercado residencial e depois do seu lançamento oficial em 4 de Dezembro de 2012, tem vindo a apostar na sua internacionalização.

Depois da conquista do mercado Alemão através de uma parceria com a *EGRR – Energiegenossenschaft Rhein-Ruhr eG*, e do mercado Francês através de uma parceria com a *Butagaz France*, ambas realizadas em 2013, a ISA decidiu continuar com a sua aposta na internacionalização do Cloogy, levando-o para o Luxemburgo e Suíça.

Como já foi referido anteriormente, o Cloogy é uma solução de eficiência energética, que dá ao seu utilizador o poder de monitorizar e avaliar de forma contínua e remota todos os consumos energéticos em casa ou em escritórios, através do portal *online* do Cloogy, *Tablet*, *Smartphone* ou do próprio Monitor. Tem ainda funcionalidades tais como a monitorização da produção de energia através de um sistema de microgeração, o agendamento do período de funcionamento dos equipamentos, dar a conhecer o perfil energético da casa, a definição do montante que pretende poupar e o seu respetivo acompanhamento e, finalmente a elaboração de relatórios regulares do consumo da casa. No ano do seu lançamento, o Cloogy foi distinguido como o produto sustentável do ano.

Através de uma análise exaustiva do mercado, da concorrência e da empresa, as ações que serão desenvolvidas para irem de encontro aos principais objetivos de marketing estabelecidos, assentam no levantamento dos possíveis parceiros. A forma mais prática de

chegar aos consumidores finais é através de intermediários. De uma análise aos possíveis distribuidores em ambos os países, é possível chegar às empresas que devem ser contactadas para uma possível parceria. Este processo vai de encontro a uma estratégia seguida pela ISA para chegar aos consumidores finais introduzindo o Cloogy nas ofertas das *Utilities* de Eletricidade e de Gás, das Empresas de Telecomunicação e de outras empresas que possam operar nas áreas de atuação do Cloogy. O foco deste plano será então a implementação de ações que visam promover a solução Cloogy perante estas empresas através de uma campanha de marketing *online*.

Para a correta implementação do plano de marketing foi ainda necessária a definição de um plano de ação que contém todas as tarefas a serem implementadas durante a duração do processo, ou seja, 1 ano, quem o responsável por elas e qual o seu orçamento, permitindo assim um controlo contínuo da implementação do plano de marketing.

2. Diagnóstico

2.1 Análise de Mercado

Irei neste capítulo fazer uma análise ao mercado luxemburguês através de uma análise PEST e de uma análise aos compradores para uma melhor perceção dos habitantes que se pretende atingir com a solução Cloogy, bem como dos seus concorrentes.

2.1.1 Análise PEST

Numa análise PEST é feito o levantamento dos fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos do país em causa, que possam ter um impacto direto ou indireto na estratégia da empresa.

Os **Fatores Políticos** estão relacionados com a intervenção do governo no mercado através de políticas fiscais, leis do trabalho ou restrições no comércio de alguns produtos. Para o Luxemburgo fiz o levantamento dos seguintes fatores políticos:

Tabela 9 – Fatores Políticos da análise PEST

Fator Político	Descrição
Estabilidade Política	Governos de Coligação que tradicionalmente contribuem para uma estabilidade política
Enquadramento legal e regulamentar	Consulta regular entre o Governos, o Legislador e o Setor Privado, que cria um suporte para negócios e um desenvolvimento económico

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos **Fatores Económicos**, estes podem incluir o crescimento económico, as taxas de juros, as taxas de inflação ou até taxas de câmbio. Podemos observar que o Luxemburgo se encontra com uma economia que tem um desenvolvimento proactivo.

Tabela 10 – Dados económicos sobre o Luxemburgo

Taxa de Desemprego		Inflação		Crescimento PIB		Dívida Pública	
Mês	%	Ano	%	Ano	%	Ano	% PIB
abr/14	7,1	2013/12	1,7	2014	2,7	2013	23,1
jan/14	7,1	2012/11	2,7	2013	2,1	2012	21,7
dez/13	7,1	2011/10	3,4	2012	-0,2	2011	18,7
jan/13	6,5	2010/09	2,3	2011	1,9	2010	19,5
dez/12	6,4	2009/08	0,4	2010	3,1	2009	15,5
jan/12	6	2008/07	3,4	2009	-5,6	2008	14,4
dez/11	5,8	2007/06	2,3	-	-	2007	6,7
jan/11	5,7	2006/05	2,7	-	-	2006	6,7

Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos no STATEC

A taxa de desemprego tem vindo a aumentar nos últimos anos mas tem-se mantido relativamente baixa, estando neste momento em 7,1%. A taxa de inflação foi no período de 2013/12 de 1,7% e tem vindo a diminuir desde o ano de 2011. O crescimento do PIB tem sido positivo nos dois últimos anos, houve uma descida no ano 2012 mas a economia do país está a recuperar e neste momento o PIB cresceu em 2,7%. A dívida pública tem vindo a aumentar cada vez mais, sendo que em 2006 era apenas 6,7% mas neste momento já se encontra em 23,1% do PIB, mas é importante referir, que independentemente deste

aumento acentuado, a dívida pública do Luxemburgo continua a ter dos valores mais baixos dos países da União Europeia. Na tabela abaixo, podemos observar mais alguns fatores:

Tabela 11 – Fatores Económicos da análise PEST

Fator Económico	Descrição
Centro Financeiro Internacional	Segundo maior setor da gestão de fundos no mundo e maior setor bancário privado na Zona Euro.
Alta Produtividade	Em 2011 tinha a produtividade mais alta do mundo, em que a produtividade horária do trabalho era de 82,9\$ e o país era 35,7% mais produtivo do que os Estados Unidos da América.
Clima fiscal atraente	Dos mais favoráveis da Europa com a mais baixa taxa normal de IVA de 15%

Fonte: Elaboração Própria com dados recolhidos no site do Governo Luxemburguês

Os **Fatores Socioculturais** incluem aspetos como o crescimento da população, a distribuição das idades e sexo ou qualquer outro fator social que possa alterar o comportamento dos consumidores finais.

Tabela 12 – Fatores Socioculturais da análise PEST

Fator Social	Descrição
Crescimento População	Tem havido um crescimento constante da população, atingindo os 549.680 habitantes em 2014
“Modelo Luxemburguês”	Existem quatro instituições que asseguram em permanência o diálogo social criando um modelo que contribui para a estabilidade e evolução política, económica e social do país, tornando os conflitos sociais quase inexistentes
Sistema Segurança Social	Sistema com bastantes benefícios para os empregados que permite que a maior parte não necessite de um seguro de saúde adicional.

Fonte: Elaboração Própria

O Luxemburgo tem um nível de vida muito elevado, sempre houve uma preocupação com os seus habitantes, devido ao seu “Modelo Luxemburguês” com instituições que

comunicam entre si para tornar as condições de trabalho e de vida o melhor possível e com o seu Sistema de Segurança Social que trás bastantes benefícios, este país tem atraído cada vez mais pessoas tanto para viverem como apenas para trabalharem.

Finalmente, os **Fatores Tecnológicos** são aqueles que estão relacionados com atividades de I&D, incentivos tecnológicos ou mudanças tecnológicas que podem influenciar a entrada de um novo produto no país.

Tabela 13 – Fatores Tecnológicos da análise PEST

Fator Tecnológico	Descrição
<p>“Eco Tecnologias”</p>	<p>Plano de ação do Governo em parceria com o Ministro da Economia que visa a construção de uma zona onde as cerca de 200 eco empresas podem estabelecer as suas operações e aceder a estruturas que lhes permite crescer</p>
<p>“Luxembourg EcoInnovation Cluster”</p>	<p>Rede que fornece apoio aos diferentes atores do setor das tecnologias ambientais e ajuda a desenvolver novas sinergias e parcerias nacionais e internacionais através de programas de pesquisa, desenvolvimento e inovação.</p>

Fonte: Elaboração Própria com dados recolhidos no site do Governo Luxemburguês

É ainda de notar o elevado número de grandes empresas a operarem em setores como, Aeroespacial, Indústria das componentes de automóveis, Finanças, Indústria de alta tecnologia, Tecnologias de Informação, Propriedade Intelectual, Ciências da vida, Logística, Pesquisa e Desenvolvimento e Setor de Transporte, tornando o Luxemburgo um mercado com uma grande diversidade de setores.

Com a sua localização no centro da Europa, rodeado de países altamente industrializados e com uma economia atraente tanto para pessoas como empresas, o Luxemburgo soube aproveitar estes fatores para se tornar num centro chave para os setores da Logística, Tecnologias de Informação, Ciências da vida, eco tecnologias e IP. De notar também o número de empresas a operar no setor das energias renováveis, e as

numerosas infraestruturas de apoio e os incentivos do governo que existem, tornando o país num lugar atraente para quem opera neste setor, nomeadamente a ISA.

2.1.2 Análise dos compradores

Numa primeira fase da segmentação do mercado é importante fazer uma recolha do número de habitantes que poderão ser o público-alvo da empresa na venda da solução Cloogy. O mais adequado é realizar uma divisão por faixa etária, considerando apenas as idades mais adequadas para este plano de marketing. Tendo em conta as funcionalidades da solução e a variedade de *kits* que existem à escolha dos consumidores achei por correto, considerar uma faixa bastante abrangente, sendo ela, dos 25 aos 74 anos. Optei por iniciar a segmentação nos habitantes a partir dos 25 anos, pois podemos considerar que são jovens trabalhadores que, provavelmente se encontram numa fase inicial da sua carreira e ainda são bastante preocupados com os seus gastos e querem poupar no que podem. Por essa razão, mesmo se a solução implica um investimento inicial elevado, após algum tempo este investimento será recuperado pois o objetivo do Cloogy é fazer uma redução das faturas de eletricidade e de gás. Expandi a faixa etária até aos 74 anos considerando o facto de as pessoas desta idade, mesmo já não estando na vida ativa, são mais sensíveis em relação ao que gastam e até em relação à poupança de energia.

Tabela 14 – Habitantes do Luxemburgo entre os 25 e 74 anos

	2012			2013		
	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total
25 - 74 anos	169 616	166 542	336 158	170 771	166 223	336 994
Total Luxemburgo	261 820	263 033	524 853	268412	268627	537 039
%	64,78%	63,32%	64,05%	63,62%	61,88%	62,75%

Fonte: Elaboração Própria com dados recolhidos no STATEC

Como se pode observar, a solução Cloogy pode atingir mais de 60% da população do país, correspondendo a um total de aproximadamente 337.000 possíveis consumidores. Outro fator que será interessante evidenciar é o salário mínimo e o rendimento mensal total disponível por agregado familiar, tendo em conta que este pode influenciar a capacidade do consumidor ter ou não acesso a uma solução como o Cloogy. Mesmo tendo um preço razoável, este podia ser demasiado elevado para alguns agregados familiares.

Tabela 15 – Salário Mínimo de adultos no Luxemburgo

	Salário Mínimo	
	Adultos Qualificados	Adultos não Qualificados
out/13	2 305,23 €	1 921,03 €
jan/13	2 249,03 €	1 874,19 €
out/12	2 215,81 €	1 846,51 €
out/12	2 161,78 €	1 801,49 €
jan/11	2 109,07 €	1 757,56 €

Fonte: Elaboração Própria com dados recolhidos no STATEC

Tabela 16 – Rendimento mensal total disponível por agregado familiar

	2011	2012
Rendimento mensal total disponível por agregado familiar	5 138,00 €	5 138,00 €

Fonte: Elaboração Própria com dados recolhidos no STATEC

Como pode ser observado nas duas tabelas acima, o salário mínimo de um adulto qualificado era em outubro de 2013 de aproximadamente 2.300€, e o de um adulto não qualificado era próximo dos 2.000€, correspondendo aos valores mais elevados da União Europeia. O rendimento mensal total disponível por agregado é de 5.138€. Com estes dados, podemos concluir que um agregado familiar facilmente pode adquirir a solução Cloogy, pois iria representar um investimento muito elevado.

Por outro lado, tendo em conta que a solução Cloogy é um equipamento para ser instalado na casa dos consumidores, podemos ainda considerar o número de lares existentes no Luxemburgo, que de uma certa forma, corresponde ao número de equipamentos Cloogy que poderão ser vendidos. Segundo um estudo do Statec¹, estavam recenseados em Fevereiro de 2013 130.091 imóveis de habitação, sendo que o tipo mais

¹ Statec: Instituto Nacional das Estatísticas e dos estudos económicos do Luxemburgo

comum são as casas unifamiliares correspondendo a 83,5%. Em termos de número de habitantes, apenas cerca de 62,6% reside nessas casas unifamiliares, enquanto 32,7% reside em imóveis coletivos. Em termos de número de agregados familiares, existem cerca de 208.565 no país.

Outro fator que deve ser tido em conta é o funcionamento da distribuição de gás e eletricidade no país, pois pode ser útil na elaboração da estratégia de marketing. Tendo em conta o tamanho reduzido do mercado, existe apenas uma empresa que é a gestora de toda a rede de distribuição de gás e eletricidade. A rede do gás natural tem cerca de 1.800km em condutas e tem 45.000 clientes ligados e a rede da eletricidade ultrapassa os 9.000km. Nem todo o país está ligado à rede de fornecimento de gás, em 118 comunas² apenas 45 estão ligadas à rede, sendo estas as mais povoadas e as que se encontram mais perto da capital. Segundo as estatísticas cerca de 77% da população total encontra-se nessas 45 comunas, o que corresponde a 411.481 habitantes.

Tabela 17 – Despesas anuais por agregado familiar

	Despesas anuais médias por agregado familiar	
	2010	2011
Habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis	18 637,20 €	19 006,60 €
Total Despesas	55 184,80 €	55 315,00 €
% do Total	33,77%	34,36%

Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos no STATEC

Considerando que o principal objetivo do Cloogy é a diminuição dos consumos energéticos em casa, recolhi ainda alguns dados interessantes a considerar, sendo eles as despesas anuais médias por agregado familiar em Habitação, água, eletricidade e outros combustíveis. São as despesas que representam a maior percentagem do total das despesas, correspondendo aproximadamente a 34%, o que equivale a 19.000€.

Tabela 18 – Consumo energético por habitante

² O Luxemburgo está dividido em comunas, que representam as menores divisões administrativas existentes no país

	2009	2010	2011
Luxemburgo	14424	16834	15530
Portugal	4844	4959	4848

Fonte: Elaboração própria com dados do Banco Mundial

Luxemburgo é bastante elevado. Cada habitante consumiu no ano de 2011 cerca de 15530 KWh, enquanto em Portugal esse valor é apenas de 4848 KWh.

Finalmente é também interessante observar qual o consumo energético por habitante por país. Conforme podemos observar na tabela 18, o valor no

Tabela 19 – Número de profissionais liberais

	Número
Médicos / Médicos dentistas	1884
Advogados	500
TOC's	-
Engenheiros	250
Veterinários	155
Notários	35
Psicólogos	-
Farmacêuticos	544

Fonte: Elaboração própria

Foram estas as profissões levantadas, uma vez que correspondem às ordens e associações profissionais existentes no Luxemburgo. Podemos observar na tabela 19 os valores para cada uma.

No entanto, devido à existência de kits da solução Cloogy para a área dos negócios é também importante fazer uma análise ao número de trabalhadores com profissões liberais que podem ser considerados consumidores. Para tal efetuei o levantamento do número de Médicos e Médicos Dentistas, Advogados, TOC's, Engenheiros, Veterinários, Notários, Psicólogos e Farmacêuticos.

Com estes dados pode-se concluir que, para um consumidor preocupado com a poupança e com a eficiência energética, existem vários dados que podem ser utilizados como um bom argumento de venda da solução Cloogy. Mesmo sendo um país com poucos habitantes, ou seja, poucos potenciais clientes, poderá ser um mercado interessante devido: ao nível de vida e ao salário mínimo de um habitante e ao elevado valor de despesas com a energia e por habitante.

2.2 Análise da Concorrência

É essencial perceber quais são as forças e fraquezas da empresa em relação a outras que já atuam nos mercados, para saber onde se deve diferenciar. Optei então por fazer uma análise às empresas do mercado Luxemburguês que tenham soluções parecidas à solução Cloogy da ISA.

Sendo o Luxemburgo um mercado pequeno, não há nenhuma empresa que desenvolva uma solução como o Cloogy. Existem contudo, duas empresas que podem ser consideradas como concorrentes. São estas a Buderus e a CREOS.

A Ferroknepper Buderus S.A. de 110 anos, é uma filial da *Bosch Thermotechnologie*, que é uma das maiores fornecedoras de produtos de aquecimento na Europa e dispõe de um grande número de marcas internacionais e mundiais que são fabricadas em 9 países na Europa e Ásia. Sendo inicialmente uma empresa de fundição a Buderus soube diferenciar-se e é atualmente um líder no desenvolvimento de soluções inovadoras e implementadas com energias renováveis.

A CREOS, como já foi referido neste relatório é a proprietária e gestora da rede de fornecimento de gás natural e eletricidade e é ela que planifica as suas infraestruturas de forma a responder à evolução da procura de eletricidade e de gás. É detida em 75,43% pela Enovos International S.A., em 20% pela Administração comunal da Vila do Luxemburgo e os restantes distribuídos por outros órgãos do estado e as próprias ações da CREOS.

Tabela 20 - Análise comparativa entre a ISA e os seus os concorrentes

	Cloogy da ISA	EasyControl da Buderus	SmartMeters da CREOS
Dimensão Empresa	100 Colaborados; Presença e reconhecimento Internacional.	28 Colaboradores; Ligação com a Buderus e Bosch.	642 Colaboradores; Gestora da rede de gás e eletricidade do país.
Características gerais do Produto/Solução	- Equipamento físico instalado em casa. - Aplicação Android, IOS e Windows Phone - Informação disponível para o utilizador através do portal web, aplicações ou <i>tablet</i> da solução	- Não é um equipamento físico, mas sim uma aplicação Android ou IOS através da qual é possível aceder aos dados recolhidos por um determinado tipo de caldeira.	- Contador inteligente instalado em casa dos clientes da empresa que transmite informações através de um portal web.

Funcionalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizador pode fazer a gestão e o controlo remoto do consumo energético em casa e de equipamentos individualmente. - Dados apenas acessíveis pelo próprio cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo remoto apenas da Temperatura através da aplicação; - Informação disponível tanto para o cliente como para o fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo remoto do consumo energético. - Para a fornecedora: Faturação do que é realmente consumido - Para o Cliente: Supervisão do consumo energético da casa.
Preços	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de diversos <i>kits</i> adaptados às necessidades dos clientes com preços que variam entre os 200€ e 700€. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação gratuita - Implica investimento prévio tipo específico de caldeira. 	<ul style="list-style-type: none"> Contadores são instalados pela empresa sem qualquer custo para o cliente.
Política de distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> Vendido através: - Empresas parceiras nas diversas áreas de operação da solução 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação disponível nas lojas <i>online</i> - Caldeiras vendidas pela própria empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Contadores fornecidos pela empresa sem qualquer preocupação por parte dos clientes.

Fonte: Elaboração Própria com base nos *sites* das empresas

A EasyControl é uma aplicação da Buderus que permite o controlo remoto da temperatura do sistema de aquecimento que tem em casa a partir do *smartphone* ou *tablet* do cliente. Fornece também, quando há algum tipo de problema, informações ao instalador do sistema de aquecimento para que possa agir rapidamente. Acaba por ter algum renome por estar associada à marca Buderus, conhecida mundialmente como marca de aquecimentos de todos os tipos. O principal ponto negativo desta aplicação é que para poder ter acesso a ela é necessária a instalação de uma caldeira especial que pode ser ligada à internet, apenas esta permite ao cliente fazer o controlo da temperatura através da *EasyControl*.

Os *SmartMeters*, desenvolvidos pela empresa CREOS, servem tanto para a leitura do gás como da eletricidade e vão ser instalados gratuitamente nas casas dos clientes da empresa nos próximos anos. Tendo em conta o elevado número de casas com ligações, a instalação deverá ser feita em várias fases e espera-se que esteja completa a 31 de Dezembro de 2020. Este projeto vai ser realizado a nível nacional, por esta razão é que podemos considerar que este será o maior concorrente da ISA no mercado Luxemburguês. Mas existem algumas diferenças entre os *SmartMeters* e a solução Cloogy. Em primeiro lugar são sobretudo direcionados aos fornecedores de eletricidade e de gás, permitindo-lhes uma leitura correta do contador a qualquer momento sem a deslocação até ao consumidor e, desta forma são capazes de apenas faturar o que é realmente consumido. Em segundo lugar o cliente também tem acesso aos dados recolhidos através do contador, o que lhe permite a monitorização do seu consumo, mas não conseguem ter uma interação direta com o produto como com o Cloogy.

Depois desta análise aos possíveis concorrentes do Cloogy no mercado Luxemburguês podemos chegar à conclusão que não há nenhuma empresa a oferecer uma solução semelhante. Os habitantes já estão sensibilizados com o termo eficiência energética pois existem várias empresas que operam nessa área e também devido à instalação dos *SmartMeters*. Isto pode ser um fator que facilite a entrada no mercado pois o Cloogy será uma solução inovadora que chamará a atenção dos potenciais clientes.

2.3 Análise Interna da Empresa

Nesta fase é importante fazer uma análise mais específica à empresa ISA e sobretudo à solução Cloogy, que é o foco deste plano de marketing.

Antes de mais, para uma melhor perceção da solução que a empresa pretende internacionalizar, irei apresentar duas tabelas que descrevem os vários *kits* existentes nas duas gamas do Cloogy. Na Tabela 21, correspondente à Gama *Home* direcionada para qualquer tipo habitação, podemos observar todos os acessórios, funcionalidades e preços dos *kits* à disposição do consumidor final.

Tabela 21 - Gama HOME

Gama HOME	Acessórios	Funcionalidades	Preço
GO	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador 	Controlo e monitorização dos consumos energéticos através do Portal Cloogy disponível no computador, <i>smartphone</i> ou Tablet	199,00€
HOME	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • Tomada Inteligente • Monitor 	Controlo e monitorização dos consumos energéticos através do Monitor ou do Portal Cloogy. A tomada inteligente permite ainda a monitorização do consumo elétrico de aparelhos individuais.	239,00€
PREMIUM	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • 2 tomadas inteligentes • Tablet 	Controlo e monitorização dos consumos energéticos da casa e de aparelhos individualmente, através do Portal Cloogy ou do Tablet Cloogy.	399,00€
RENEWABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador 	Monitorização da produção de energia através do Portal Cloogy e de aplicações móveis.	139,00€
GAS TANKS	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • Tomada Inteligente • Monitor • RTU 	Controlo e Monitorização dos consumos energéticos e do nível do tanque de gás que abastece a casa, através do Monitor ou do Portal Cloogy.	-
GAS METERS	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • Net Meter 	Controlo e Monitorização dos consumos elétricos e de gás da casa, através do Portal Cloogy.	-

Fonte: Elaboração Própria com dados do site do Cloogy

Na próxima tabela podemos observar os dois kits existentes na Gama SOHO, que é mais direcionada para pequenos negócios, mais especificamente escritórios individuais de médicos, advogados, dentistas, contabilistas, etc.

Tabela 22 - Gama SOHO

Gama SOHO	Acessórios	Funcionalidades	Preço
------------------	-------------------	------------------------	--------------

<i>START</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • 3 tomadas inteligentes 	Controlo e Monitorização dos consumos elétricos do escritório e de aparelhos individualmente através do Portal Cloogy.	529,90€
<i>PRO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensor • Transmissor • Concentrador • 5 tomadas inteligentes • Monitor 	Controlo e Monitorização dos consumos elétricos do escritório e de aparelhos individualmente através do Monitor ou do Portal Cloogy.	709,90€

Fonte: Elaboração Própria com dados do site do Cloogy

Uma vez que a solução Cloogy é também vendida noutros mercados, nomeadamente na França e na Alemanha é pertinente analisar igualmente os preços praticados nesses países. No caso da Alemanha, a parceira EGRR optou por apenas comercializar os *kits Home* e *Go*, os mais simples da oferta Cloogy e relativamente aos preços praticados, estes são mais elevados do que em Portugal. O *kit Go* é vendido a partir de 286,89€ e o *kit Home* a partir de 326€. No caso da França é importante especificar que a solução Cloogy foi adaptada para a empresa parceira. Tendo em conta que é uma distribuidora de gás, a solução é também capaz de analisar o nível de gás nos tanques, e até o nome da solução foi alterado, em vez de Cloogy passou a denominar-se *Butabox*, nome que vai de encontro ao nome da própria fornecedora, *Butagaz*, e o seu preço é de 350€.

Depois de uma análise aos diferentes *kits* existentes é também importante analisar a comunicação utilizada pela empresa para divulgar a solução, a política de distribuição e o seu posicionamento no mercado.

Devido às suas funcionalidades de controlo remoto dos equipamentos elétricos em casa, o Cloogy insere-se no mercado das *Smart Homes*. O termo *Smart Home*, denominado em português de Domótica, começou a ganhar vida com o crescimento do consumo de tablets e *smartphones* que, podendo ser utilizados em qualquer local, permitem o controlo do consumo da nossa casa à distância. O Cloogy posiciona-se então como uma solução que permite ao seu utilizador viver de forma inteligente controlando a sua casa à distância e poupando até 25% nas suas faturas mensais.

No que diz respeito à política de distribuição em Portugal, a empresa optou por diversas formas de distribuição. Uma vez que a empresa criou um *site* apenas para o Cloogy, aproveitou este facto para vender a solução através de uma loja online integrada no *site* permitindo assim aos visitantes a compra imediata da solução. No entanto, é também possível comprar o Cloogy através de 10 distribuidores de norte a sul do país, nomeadamente a Intelilar e a Somitel em Coimbra. Mais recentemente foi elaborada uma parceria com algumas Wortens situadas de norte a sul do país. O consumidor tem então a opção de onde e como comprar a solução. No caso dos países estrangeiros tais como a França ou a Alemanha, a distribuição é essencialmente feita através das lojas *online* integradas nos sites dos parceiros, que nestes mercados especificamente são distribuidoras de gás e eletricidade. Estes encomendam uma certa quantidade de *kits* da solução e quando estiverem quase escoadas é realizada uma nova encomenda.

Em relação à comunicação, face às limitações financeiras do departamento de marketing e ao reduzido tamanho da equipa, a principal forma de comunicação da solução é através de ações de marketing *online*. Estas são consideradas relevantes uma vez que a empresa tem de contactar com empresas no estrangeiro sem ter presença física nos mercados externos. Quando a comunicação é direcionada para o consumidor final esta decorre sobretudo nas redes sociais e sites da empresa, enquanto quando é mais direcionada para possíveis parceiros esta funciona mais à base de campanhas de *e-mail* marketing e de notícias publicadas em revistas especializadas nas áreas dos possíveis parceiros da ISA.

Tabela 23 - Demonstração de Resultados

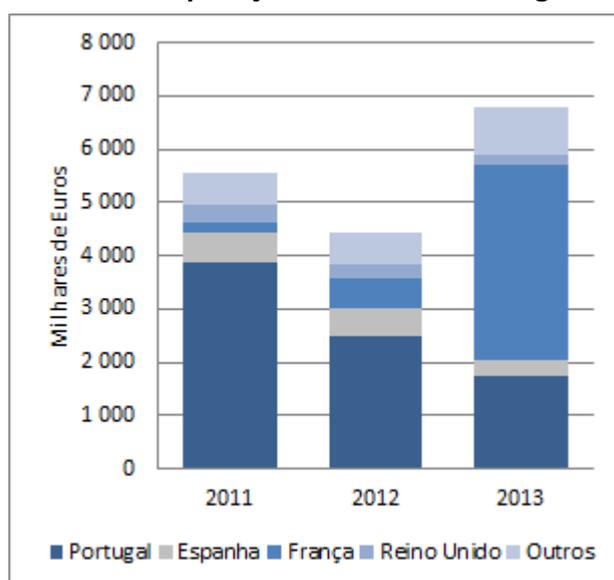
Demonstração de Resultados	2011	2012	2013
Vendas e serviços prestados	4 521 777	4 326 044	6 800 569
<i>taxa de crescimento</i>	40%	-20%	56%
Outros Rendimentos Operacionais	2 179 475	2 596 352	2 006 132
<i>taxa de crescimento</i>	90%	19%	-23%
Rendimentos Totais	7 601 252	6 958 396	8 806 701
<i>taxa de crescimento</i>	51%	-8%	27%
Gastos Operacionais	-6 846 486	-7 905 507	-8 737 849
<i>taxa de crescimento</i>	55%	15%	11%
EBITDA	754 766	-947 111	68 852
%EBITDA	14%	-22%	1%
EBIT	249 570	-1 561 880	-903 351
Resultado Financeiro	-162 977	-199 938	-292 319
Resultado Líquido	61 620	-1 834 931	-1 254 124

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2013, p19

aproximavam dos 9 milhões de euros, correspondendo a um aumento de quase 2 milhões de euros de 2012 para 2013. Este aumento foi sustentado por uma subida de cerca de 56% das vendas face ao ano anterior e é de notar que cerca de 75% dessas vendas foram realizadas no mercado estrangeiro. Como podemos observar no quadro, houve igualmente um aumento de 27% nos Rendimentos totais da empresa. Podemos retirar daqui o foco atual da empresa na internacionalização das suas soluções e como este tem trazido resultados positivos.

Após uma análise mais detalhada à solução Cloogy, irei agora analisar alguns dados financeiros da empresa que devem ser destacados. O ano de 2013 foi marcado pelo início da exportação da solução Cloogy, o que ocasionou um grande crescimento nos proveitos da empresa que no ano passado se

Gráfico 1 - Repartição do Volume de Negócios



Fonte: Relatório de Contas 2013, p20

primeiro contrato Cloogy com uma *utility* alemã. Conta-se neste momento cerca de 20 mil

No ano de lançamento do Cloogy, 2012, foram vendidas cerca de 20.000 unidades. Depois de uma adaptação feita para os clientes habituais da área *Oil&Gas* da ISA, concretizou-se a maior venda na história da empresa que levou a uma subida de 85% das vendas para o setor do *Oil&Gas*. Foram vendidos cerca de 15.000 unidades *smart homes* para uma *utility* francesa e foi elaborado o

utilizadores concentrados em Portugal, Espanha, França e Alemanha. Podemos observar mais abaixo no Gráfico 1 o aumento substancial de vendas que foi proporcionado pela parceria elaborada com a *utility* francesa. Com as vendas do Cloogy realizadas no ano de 2013 para a França, a empresa atingiu os 100.000 dispositivos ISA a comunicarem entre si no mundo. Com estes dados podemos chegar à conclusão que esta solução passou a ter um papel importante na internacionalização da ISA e que está a conseguir aumentar os seus resultados.

A ISA atua principalmente no mercado B2B, nomeadamente nos mercados de Monitorização remota de tanques de gás, Monitorização remota de tanques de combustíveis líquidos e lubrificantes, Monitorização remota de contadores de gás, Monitorização e gestão energética no setor residencial, Monitorização e gestão energética no setor empresarial e finalmente de Monitorização e gestão de redes de abastecimento e tratamento de água. Tendo em conta estas áreas e devido ao seu modelo de negócios diversificado quer ao nível de mercado como ao nível de segmentos, a ISA tem atualmente um grande número de empresas como seus clientes, atingindo durante o ano de 2013 cerca de 196 clientes distribuídos por um total de 29 países, principalmente da Europa e da América do Sul. Entre os clientes internacionais, encontramos a Abastible do Chile, Italgas da Itália, Butagaz da França, Comgas do Brasil e Acciona da Espanha. É de referir que a ISA, para além de Portugal, atua principalmente na França, Alemanha, Espanha e Brasil, considerando que tem parceiros ou até mesmo escritórios nesses mercados.

Com a sua matriz inovadora e tecnológica a ISA aposta em colaboradores qualificados com competências e talento nas diversas áreas de operação da empresa. No entanto houve, no ano de 2013, um natural e previsto processo de redução do número de colaboradores. No final do ano de 2013 eram cerca de 97 em comparação com 120 no ano anterior. Esta redução deu-se no seguimento da transição de uma fase de desenvolvimento do produto para uma fase de comercialização do mesmo. Devido à natureza deste relatório de estágio é igualmente importante ter em conta o tamanho da equipa do departamento de Marketing, que neste momento está bastante reduzida, o que pode dificultar a implementação deste plano de marketing no período aconselhado.

3. Análise SWOT

No final da recolha de todos os dados essenciais para a elaboração de um Plano de Marketing, a análise SWOT corresponde a um resumo de toda a informação e tem como principal objetivo a identificação dos Pontos Fracos, Pontos Fortes, Ameaças e Oportunidades da ISA no mercado que pretende integrar. Esta análise vai dar um apoio nas tarefas do plano que se seguem, principalmente na definição dos objetivos e da própria estratégia de Marketing. Tendo em conta que o plano de marketing é específico para um produto, esta análise SWOT será mais focada na solução Cloogy do que na ISA em si. Irei agora apresentar todos os fatores identificados para cada ponto da matriz SWOT.

Como principais **Pontos Fortes** temos: as vantagens trazidas pela solução, que são tanto para os consumidores finais em forma de poupanças nas faturas elétricas e de gás, como para as empresas que aceitem ser distribuidoras que ganham um novo argumento de venda e um produto inovador na sua oferta; o facto de ser um produto inovador no mercado luxemburguês e não ter concorrentes diretos, uma vez que nenhum dos dois produtos concorrentes é um equipamento como o Cloogy e com as mesmas funcionalidades; já existência de casos de sucesso noutros mercados maiores que servem de base para a implementação deste plano de marketing; a existência de um *site* de internet apenas do Cloogy que facilita o acesso a toda a informação importante da solução; a fácil instalação e utilização simples e intuitiva que torna a solução mais atraente; o facto de ser um produto novo no mercado que pode levar à curiosidade dos consumidores; a existência de um número elevado de utilizadores de *smartphones* e sobretudo de *IPhones*; e finalmente um ponto forte mais relacionado com a empresa em si, que é o facto de ser uma marca com uma presença internacional e reconhecimento, o que transmite confiança aos potenciais clientes e parceiros.

Podem ser considerados **Pontos Fracos**: o investimento inicial elevado que tem de ser feita na aquisição da solução que pode funcionar como uma barreira para certos consumidores e, em relação à empresa, o facto de a equipa de marketing ser de tamanho muito reduzido o que pode vir a dificultar a implementação correta e no devido tempo do plano de marketing apresentado neste relatório e igualmente o facto de haver algumas

limitações financeiras que impedem o desenvolvimento de estratégias de marketing mais elaboradas. Outro ponto fraco que pode ainda ser considerado é a falta de notoriedade da empresa naquele mercado e na área da eficiência energética.

As **Oportunidades** identificadas foram: os objetivos 20-20-20 da União Europeia³ que já sensibilizaram tanto as empresas como os potenciais clientes; o nível de vida elevado do Luxemburgo que de certa forma atenua o impacto de um dos pontos fracos definidos, sendo este o preço elevado da solução e o número reduzido ou quase inexistente de concorrentes que pode facilitar a entrada da empresa neste mercado e tornar a solução Cloogy única.

Finalmente as **Ameaças** identificadas foram: o tamanho reduzido do mercado do Luxemburgo com monopólios no setor da distribuição de gás e eletricidade dificultando a entrada no mercado da eletricidade e do gás e o pouco conhecimento que a empresa tem deste mercado geográfico. Existem ainda fatores que foram identificados como oportunidades mas que também podem vir a ser ameaças, nomeadamente, o facto de haver um desconhecimento dos luxemburgueses sobre este tipo de produtos devido à existência de pouca concorrência e por ser um produto novo.

Após o levantamento dos diferentes pontos fracos e fortes e das oportunidades e ameaças é interessante elaborar uma matriz SWOT identificando as estratégias que vão permitir fazer face aos pontos fracos e às ameaças. Como pode ser observado na tabela abaixo o principal será a empresa focar-se em estratégias de marketing *online* para atingir o seu público-alvo, seja ele o consumidor final ou os decisores das empresas recolhidas. Tendo em conta o cariz inovador da solução para este mercado será importante focar nas suas funcionalidades distintas e como traz vantagens tanto para a empresa distribuidora como para o consumidor final.

Tabela 24 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
----------------------	----------------------

³ Os objetivos 20-20-20 da União Europeia deverão ser alcançados até 2020 e consistem em: Reduzir as emissões de gases com efeito de estufa para pelo menos 20% abaixo dos níveis de 1990; Assegurar que 20% da energia consumida na EU tem origem em fontes renováveis; Reduzir o uso primário de energia em 20% em relação aos níveis previstos – o que pode ser alcançado através da eficiência energética.

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar os objetivos 20-20-20 nas campanhas de marketing. - Apostar na elaboração de parcerias com as empresas de telecomunicação. - Focar no conceito inovador da solução e nas suas funcionalidades distintas. - Usufruir dos conhecimentos adquiridos nas parcerias com a França e com a Alemanha 	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar nas estratégias de Marketing Online que não implicam custos para a empresa e permitem o contacto direto com os decisores das empresas recolhidas
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Focar nas vantagens tanto para o consumidor e para a empresa aquando a realização das campanhas de Marketing. - Apostar no contacto direto com os decisores dos possíveis parceiros focando no cariz inovador da solução. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar as estratégias de Marketing Online nos supermercados, empresas de energias renováveis, empresas de telecomunicação e nas lojas especializadas. - Criar um impacto inicial do Cloogy positivo focado no cariz inovador da solução.

Fonte: Elaboração Própria

4. Definição de Objetivos de Marketing

O principal objetivo deste Plano de Marketing é a entrada da solução Cloogy no mercado luxemburguês através da criação de, pelo menos uma parceria com uma das empresas recolhidas nas áreas de interesse, para uma futura encomenda de pelo menos 5000 unidades da solução Cloogy para venda aos potenciais clientes.

5. Elaboração da estratégia de Marketing

A elaboração da estratégia de Marketing é realizada ao nível de três pontos, sendo eles, os clientes-alvo, as fontes de mercado e finalmente o posicionamento.

A solução Cloogy é direcionada para qualquer habitante entre os 25 e os 74 anos que queira poupar dinheiro enquanto torna a sua casa eficientemente energética, considerando que são estes os consumidores que mais facilmente investirão numa solução deste tipo. Mas o Cloogy pode também ser direcionado para consumidores no mercado de negócios, mais especificamente os trabalhadores independentes que têm o seu próprio

escritório, nomeadamente, advogados, médicos, veterinários, contabilistas, etc. Os **clientes-alvo** desta estratégia de marketing são então habitantes com preocupações sobre poupança e a eficiência energética e trabalhadores independentes com o seu próprio escritório.

Quanto às **fontes de mercado**, é importante definir a que outros produtos o consumidor tem de renunciar para adquirir a nosso produto. Na situação característica do mercado do Luxemburgo, não estamos nem perante a hipótese dos consumidores terem de renunciar a produtos da própria empresa, nem perante a situação de terem de renunciar a produtos das empresas concorrentes. A ISA está a entrar num mercado novo com um produto igualmente novo e sem concorrência direta, o que pode tornar o processo de entrada complexo pois o consumidor não vai adquirir um produto que não conhece.

Finalmente quanto ao **posicionamento**, a ISA já é uma marca que transmite confiança nos países em que opera, trabalha há mais de 20 anos em soluções de telemetria e de controlo remoto que já foram premiadas internacionalmente. É importante usar essa notoriedade da empresa noutros setores e países aquando a introdução do Cloogy no mercado pois vai aumentar a confiança dos consumidores em relação à empresa, e da mesma forma, ao produto. Para tal, o posicionamento que a ISA deve ter ao entrar no Luxemburgo é o mesmo que tem nos restantes mercados, ou seja, este deverá ser focado no mercado das *Smart Homes* e deve-se divulgar a solução como aquela que permite que o utilizador viva de forma inteligente na sua casa e consiga poupar até 25% nas faturas mensais.

6. Formulação do Marketing – Mix

A formulação do Marketing-Mix tem de ser realizado ao nível dos quatro P's, sendo eles, *Product, Placement, Promotion e Price*.

O **Produto** já está definido pois o Plano de Marketing incide diretamente num produto específico, a solução Cloogy e podemos observar as suas características e funcionalidades mais detalhadamente nas Tabelas 21 e 22 na secção da análise interna da empresa. É considerada uma solução de consumo, ou seja é dirigido para o consumidor final e corresponde a um produto de especialidade, ou seja, o consumidor estaria disposto

a realizar um certo esforço financeiro para a sua aquisição pois considera que o produto tem características únicas. No entanto, para uma solução como o Cloogy ser internacionalizada necessita de sofrer algumas alterações, que seja ao nível das componentes, do Hardware ou até mesmo do Software. As diversas características a adaptar serão apresentadas e explicadas abaixo.

Tabela 25 - Componentes de Internacionalização

COMPONENTES	
Componentes de Internacionalização	
Sleeves da embalagem	
Tradução	✓
Design (com correções)	✓
Guia Rápido de Instalação	
Traduções	✓
Design (com correções)	✓
Manual do Utilizador	
Tradução	!
Design (com correções)	!
Tradução - Site, Loja Online, Mydata, Aplicações Móveis	
!	
Tradução e Narração do Vídeo do Cloogy e Vídeo de Instalação	
!	

Fonte: Elaboração Própria com dados fornecidos pela empresa

Na Tabela 25 podemos observar todas as alterações que necessitam de ser feitas ao nível das componentes do produto. No que consiste às *sleeves* das embalagens e ao Guia rápido de instalação, não há nenhuma adaptação a ser feita uma vez que já existem em francês, sendo esta a língua mais importante no Luxemburgo. Quanto às restantes componentes, nomeadamente o Manual do Utilizador e as Traduções do *site* e do vídeo já existem em inglês, que é uma língua que grande parte do público-alvo irá perceber, mas seria interessante haver também uma tradução em francês para ir de acordo com o resto dos suportes. Neste ponto é também importante referir as brochuras específicas para o tipo de empresa que queremos atingir, que neste momento ainda só existem em português e será preciso fazer a tradução para francês. Já está disponível a brochura direcionada às *utilities* de Eletricidade traduzida e às empresas que operam no setor das energias renováveis, faltam ainda as que são direcionadas para as *utilities* de Gás e as *telecoms*.

Tabela 26 - Componentes de Hardware para Internacionalização

HARDWARE	
Tomadas - tipo de outlet	✓
Transformador do HUB	✓
Quadro Elétrico - normas de construção	✓

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa

Para o *hardware*

do produto podemos observar a Tabela 26. As componentes do *hardware* da solução que poderiam necessitar de alterações são o tipo de tomada, o transformador ou alguma norma de construção do Quadro Elétrico. No entanto não existe nenhuma alteração a ser feita uma vez que as tomadas do Cloogy são idênticas às do Luxemburgo e não há nenhuma norma relativamente ao Quadro Elétrico que implique uma adaptação.

Tabela 27 - Componentes de Software para Internacionalização

SOFTWARE	
Adaptação da Interface	
Loja Online	⚠
Mydata	⚠
Aplicações Móveis	⚠
BackOffice	⚠
Códigos Postais por país	✗
Fornecedores de Electricidade e/ou Gás	✗
Tarifários	✗
Indicadores ambientais, geográficos, climatéricos, para construção do energy breakdown	✗

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa

Conforme podemos observar na Tabela 27 é nas componentes do *software* que existem mais adaptações a serem feitas. Conforme já foi explicado, o Cloogy permite a monitorização e controlo do consumo energético em casa. É capaz de fornecer ao seu utilizador dados sobre os seus consumos, mas para conseguir fornecer essa informação corretamente necessita da introdução de uma série de variáveis no seu *software*. Uma delas é a introdução dos fornecedores de electricidade e gás existentes no país e os seus respetivos tarifários, para cada utilizador escolher qual corresponde o seu e o *software* do Cloogy poder calcular os consumos a partir do tarifário correto. Será também importante a introdução de todos os códigos postais, para que, ao introduzir tais dados, seja possível

a solução fornecer a informação mais fiável sobre o consumo energético da casa. Por fim podem indicadores ambientais, geográficos e climatéricos das diferentes regiões do país, que podem afetar os valores do consumo energético da casa mas esta é uma componente opcional que não terá grande impacto nos resultados. As adaptações do *software* corresponde às alterações que poderão ser feitas no próprio software, nomeadamente devido às traduções, que poderão alterar a estrutura da aplicação em si. É de notar que, devido à parceria realizada com uma empresa na França, já existe uma aplicação traduzida para francês para Android e IOS, apenas terão de ser efetuadas adaptações aos setores das empresas parceiras. A aplicação do Windows Phone em língua portuguesa está prestes a ser lançada para o mercado, necessitando depois de uma tradução para francês para poder ser lançada igualmente no mercado luxemburguês.

Relativamente à **Distribuição** estamos neste caso perante uma forma de B2B2C ou seja é uma distribuição indireta, pois o produtor, ou seja a ISA, vai vender a sua solução Cloogy aos consumidores através de intermediários, pois é a principal estratégia usada para o mercado português e, por outro lado facilita a entrada num mercado estrangeiro sem a empresa ter uma presença no mesmo, a qual é mais exigente em termos de recursos.

Para a Gama *Home*, os possíveis distribuidores poderão ser cadeias de supermercados ou lojas especializadas em aparelhos elétricos, *utilities* de gás e eletricidade, Empresas de Telecomunicação, Empresas que operem nas áreas das energias renováveis ou domótica e finalmente, empresas que instalam sistemas solares e fotovoltaicos. Para cada tipo de empresa realizei o levantamento dos possíveis distribuidores existentes no Luxemburgo, dos seus respetivos decisores e, o contacto *E-mail*, telefónico e *LinkedIn* desses mesmo decisores. No final, obtive uma lista de 4 distribuidoras de Eletricidade/Gás, 3 empresas de telecomunicações, 7 empresas de energias renováveis e Domótica, 3 cadeias de supermercados, 1 loja especializada em eletrónica e 44 empresas instaladoras de sistemas solares e fotovoltaicos. É importante ter em mente que o Luxemburgo é um mercado bastante pequeno daí a pequena quantidade de empresas. No Apêndice I encontra-se a lista detalhada das empresas e dos respetivos decisores.

Para a Gama SOHO, indo de encontro à estratégia seguida pela ISA, devem ser contactadas as associações e ordens profissionais, que irão servir de veículos para fazer a publicidade do Cloogy perante os médicos, advogados, dentistas, veterinários, economistas, etc. Fiz o levantamento de 9 ordens e associações profissionais, dos seus presidentes e do respetivo contacto telefónico, *E-mail* e *Linkedin*. Esta lista completa pode ser encontrada no Apêndice II.

A variável **Preço**, ou seja, a política de preço usada pela empresa, deverá sofrer algumas alterações que são habituais quando uma empresa pretende internacionalizar uma solução. A ISA opera essencialmente num mercado B2B e será desta forma que irá entrar no mercado luxemburguês, desta forma, o futuro distribuidor terá também um papel na decisão do preço de venda do Cloogy. A forma mais indicada de calcular o preço da solução é ter como base o atual preço de venda dos diferentes *kits* e acrescentar o valor das adaptações que têm de ser feitas para a preparação da entrada da solução no mercado desejado. Esta estratégia poderá não ser a mais indicada mas vai de encontro à que foi usada aquando das parcerias com a Alemanha e França, ou seja, basear-se nos custos para fixar o preço da solução. É importante não esquecer que o distribuidor é quem vai decidir qual o preço a que pretende vender, por esta razão, é neste momento complicado ter o preço correto. A ISA deverá calcular o custo da solução, acrescentar uma margem para si e propor valores ao distribuidor; é de notar que apenas compensa realizar parcerias com encomendas a partir de 5000 unidades da solução Cloogy, abaixo deste valor não seria um negócio interessante para a empresa uma vez que as adaptações necessárias nas outras componentes do marketing-mix ainda correspondem a um custo apreciável. Com base nos preços já praticados nos mercados de Portugal, França e Alemanha podemos pressupor que o preço de venda da solução Cloogy no Luxemburgo será, considerando apenas os *kits Go* e *Home*, entre os 200€ e os 350€. É de referir que estes valores são apenas sugestões baseadas nos preços praticados pelos parceiros da Alemanha e da França.

Quanto à variável de **Comunicação** é necessário definir uma estratégia de comunicação que vai permitir fazer chegar a informação até ao público-alvo pretendido. A melhor forma de chegar a eles, como já foi definido, é através dos decisores dos possíveis

parceiros. Para este efeito, simultaneamente ao levantamento dos possíveis parceiros realizei também o levantamento, quando possível, dos respetivos decisores e do seu contacto. Fiz igualmente o levantamento dos canais *online* e *offline*, nomeadamente jornais, revistas ou blogs, que possam ser interessantes para o envio de algumas notícias sobre o produto. Pode-se encontrar as listas realizadas no Apêndice III. A partir deste levantamento irei definir o plano de comunicação e a estratégia de marketing online/digital que será usada.

6.1. Definição do Plano de Comunicação e da Estratégia de Marketing Online/Digital

Tal como foi referido no enquadramento teórico deste relatório, um correto Plano de Comunicação deve conter o público-alvo da empresa, os objetivos de comunicação para cada público-alvo, todas as ações que pretendemos desenvolver, quais os critérios que vão ser utilizados para avaliar a implementação da estratégia de comunicação e finalmente qual a proposta de mensagem que será feita aos consumidores. No Apêndice IV encontra-se o plano de comunicação esquematizado, irei apenas salientar os pontos mais importantes para perceber como se deve proceder a comunicação com o nosso público-alvo. Na Tabela 28 podemos observar um excerto do plano de comunicação elaborado. Numa prévia fase do plano de marketing já foi realizada a definição do público-alvo, e a partir de que distribuidores iremos chegar a eles. Como pode ser observado, o foco deste plano de comunicação são os decisores das empresas já recolhidas, é a eles que o produto tem de ser vendido para, por sua vez, venderem aos seus clientes. Devido às limitações tanto financeiras como de recursos humanos as principais ações a serem desenvolvidas passam, mais especificamente, por uma estratégia

Tabela 28 - Excerto do Plano de Comunicação

Público -Alvo	Consumidor Final (atraves de supermercados e lojas)	Decisores <i>Utilities</i> Gás
Objetivos de comunicação	Solução que permite poupanças até 25% nas faturas de eletricidade / gas	Forma de fidelização de clientes / Demonstra preocupação com a redução dos consumos dos clientes
Ações a desenvolver	Campanha de E-mail Marketing: Decisores dos supermercados/Lojas	Campanhas de E-mail Marketing: Decisores das <i>utilities</i> de gás
	Notícias e Press Release nos canais online e offline definidos	Marcação de reuniões com os decisores
	Dinamização do Facebook / Twitter / Site	Notícias e Press Release nos jornais/revistas especializadas
	Lançamento de vídeos promocionais em Francês ou Alemão	Dinamização site Cloogy
Crítérios de Avaliação	Número de visitas / gostos / visualizações / publicações	Número de reuniões marcadas com decisores
	Número de reuniões marcadas com decisores	Numero de publicações

Fonte: Elaboração Própria

campanha realizada pela ISA, é necessária a preparação de todos os suportes da campanha, nomeadamente a elaboração e o design do *E-mail* que será enviado, a tradução das respetivas brochuras, a realização da *landing page* que irá ser colocada no site e finalmente a elaboração de uma notícia para enviar aos diferentes canais. Parte destes suportes já existem, apenas necessitam de adaptações às diferentes empresas para permitirem que os decisores percebam de imediato o que o Cloogy pode trazer de positivo para eles e para os respetivos clientes. No Anexo II encontram-se os suportes que já foram realizados para a campanha destinada às empresas de energias renováveis e às *utilities* de eletricidades, que podem ser utilizados também para o Luxemburgo uma vez que efetuei as traduções de todos para francês. O objetivo deste primeiro passo é receber feedback positivo por parte dos decisores e uma eventual marcação de reunião. No decorrer da campanha é importante desenvolver mais ações em paralelo, nomeadamente o lançamento de notícias nos canais recolhidos, a dinamização do site da ISA e do Cloogy, do *Facebook* e do *Twitter*, e o lançamento de um vídeo promocional em francês. Todas estas ações servem como

de Marketing Online/Digital. Queiramos ou não cada vez é mais importante desenvolver uma boa estratégia de marketing *online*, sobretudo numa situação em que os potenciais consumidores se encontram num país diferente. Para tal, o primeiro passo desta estratégia é a elaboração de uma campanha de *E-mail* marketing dirigida diretamente aos decisores das empresas que queremos atingir. Tendo como base uma

fundamento da principal campanha e permitem manter os decisores interessados no produto. No entanto para haver um controlo sobre a implementação da estratégia, é necessário seguir critérios de avaliação, tais como, o número de gostos, seguidores e publicações às redes sociais e o número de visualizações aos sites.

7. Elaboração do Plano de Ação

Tendo sempre em mente a definição das variáveis do marketing – mix e após a definição do plano de comunicação e da estratégia de Marketing *online* é agora necessário desenvolver um plano de ação. Este plano vai conter um cronograma de todas as tarefas que têm de ser desenvolvidas, quem o responsável e o orçamento necessário para chegarmos aos objetivos que foram definidos inicialmente. O plano de ação é o que vai permitir que haja um controlo na implementação do plano de marketing, é ele que vai ajudar os responsáveis por cada tarefa a saberem quando a devem executar, durante quanto tempo e qual o orçamento a respeitar. Na Tabela 29 que se segue podemos observar quais são as tarefas que constam no plano de ação, passam desde a adaptação do produto ao mercado, a preparação dos materiais de suporte às campanhas até ao desenvolvimento das mesmas com o objetivo de realizar parcerias. No Apêndice V poderá ser consultado o plano de ação completo. Optei por fazer o plano de acordo com uma calendarização de *Gantt*, ou seja, está dividido por semanas e para cada tarefa pode ser observado em que semana e durante que período de tempo deverá ser realizada. É uma forma mais simples para os responsáveis de cada tarefa saberem exatamente quando devem iniciar e terminar determinada ação.

Tabela 29 - Excerto do Plano de Ação

Planeamento	Descrição das Tarefas	Responsável
Adaptação do produto aos mercados	Adaptação das componentes referidas no Marketing-Mix em termos de Software da Solução	Tech
Elaboração do material de suporte	Elaboração dos suportes necessários para a campanha de E-mail Marketing, nomeadamente as Brochuras para os diferentes tipos de empresas	Equipa Marketing
Adaptação do material de suporte	Tradução de todo o material para Francês	Equipa Marketing
Preparação da Campanha de Email-Marketing	Elaboração de suportes necessários tais como o Email e a Landing Page dos Sites	Equipa Marketing
Campanha E-mail Marketing Cloogy Home	Envio dos suportes para os decisores levantados para a Gama Home	Equipa Marketing
Campanha E-mail Marketing Cloogy SOHO	Envio dos suportes para os decisores levantados para a Gama SOHO	Equipa Marketing
Marketing One-to-One com Decisores	Manter contacto com os decisores que se mostraram algum interesse	Equipa Marketing
Atualização das Redes Sociais	Fazer publicações, partilhas, entre outros	Equipa Marketing
Lançamento de Notícias nos canais online/offline	Lançamento de notícias para a lista de canais offline e online já levantada	Equipa Marketing
Marcação de Reuniões com Decisores	Tentativa de marcação de reuniões com os decisores que mostraram interesse	Equipa Marketing
Realização de parcerias	Fase final que consiste na realização de parcerias com os distribuidores	Equipa Marketing

Fonte: Elaboração Própria

8. O Caso da Suíça

O objetivo deste estágio foi contribuir para a elaboração de um plano de marketing para o lançamento do Cloogy em dois países, Luxemburgo e Suíça. Como já foi referido anteriormente, optei por focar o plano de marketing apenas no Luxemburgo uma vez que tinha mais facilidade em obter informações e tinha mais conhecimento sobre esta geografia, para tal, apenas fiz uma pesquisa mais geral da Suíça. Irei neste capítulo referir todas as tarefas que foram realizadas para este mercado.

Numa primeira fase realizei uma análise de mercado que consistiu, tal como na situação do Luxemburgo, numa análise ao setor de distribuição de eletricidade e de gás e numa análise em termos gerais e económicos aos possíveis compradores da solução Cloogy. No final desta análise pude concluir que o mercado de distribuição de gás e eletricidade é bastante complexo devido ao número elevado de distribuidores existentes, que são cerca de 700. Por outro lado, analisando os compradores, pude concluir que, considerando que parte dos habitantes já demonstram alguma preocupação com poupança e eficiência energética, a solução pode atingir uma grande percentagem da população.

Numa segunda fase efetuei uma análise das empresas concorrentes da ISA e sobretudo da solução Cloogy no mercado suíço para perceber quais são os pontos diferenciadores da mesma e apostar neles. No Apêndice VI é possível consultar a tabela dos possíveis concorrentes com uma descrição geral dos produtos concorrentes do Cloogy. É de referir que alguns dos concorrentes são empresas estrangeiras mas com parceiros na Suíça a venderem as suas soluções.

Numa terceira fase e como forma de completar a análise de mercado, realizei uma análise PEST, levantando todos os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que possam ter um impacto na estratégia de entrada no mercado Suíça. Esta tabela poderá ser encontrada no Apêndice VII.

Numa fase final identifiquei os canais de distribuição que poderão ser usados para chegar ao consumidor final. Tal como no caso do Luxemburgo, a distribuição do Cloogy provavelmente será feita através do comércio B2B, ou seja existem uma série de possíveis

parceiros que podem servir de intermediários na venda da solução. No Apêndice VIII encontra-se a lista completa das empresas e dos seus respetivos decisores para a Gama *Home* e a lista de associações e ordens profissionais para a Gama SOHO.

8.1 Trabalho futuro

Será agora interessante juntar toda a informação recolhida nas diversas análises e elaborar um plano de marketing para a introdução do Cloogy no mercado Suíço. O Luxemburgo e a Suíça são dois países diferentes em diversos fatores, nomeadamente, em tamanho, na moeda, na diversidade das línguas existentes na Suíça, no número de concorrentes e o facto de a Suíça não estar dentro da União Europeia. Mas independentemente destes fatores, a estratégia de entrada no mercado será semelhante à da entrada no Luxemburgo, sendo esta, a pesquisa de possíveis distribuidores da solução através do contacto aos seus decisores com uma estratégia de marketing *online*. É essencial não esquecer que o Cloogy terá de sofrer mais adaptações a nível de *software* e *hardware* do que para o Luxemburgo. Em primeiro lugar devido à língua em que a mais usada é o alemão, para tal, deverá ser feito um investimento por parte da ISA para traduzir e fazer o *design* de todos os suportes necessários. Por outro lado, devido à diferente moeda utilizada na Suíça que implicaria a adaptação do preço da solução. Relativamente ao *hardware* terá de haver uma adaptação essencial no tipo de tomada utilizado neste país que é diferente. Finalmente em termos de *software*, terá de ser tomada uma decisão relativamente ao elevado número de fornecedores de gás e eletricidade a operarem no mercado pois será complexo a introdução de todos no sistema.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Análise Crítica

Elaborando uma análise crítica ao estágio curricular realizado na entidade ISA – Intelligent Sensing Anywhere, considero que foi uma experiência muito enriquecedora tanto a nível pessoal como profissional e uma oportunidade de conhecer e trabalhar com excelentes pessoas que me acolherem como parte integrante da equipa desde o primeiro dia. Havendo uma pessoa na empresa responsável pelos estagiários, senti uma constante preocupação com o decorrer correto do estágio e com a evolução do meu projeto. Semanalmente eram realizadas reuniões onde era possível discutir cada projeto individualmente e receber a ajuda necessária para a sua correta realização e era necessário o preenchimento de uma ferramenta de *tracking* que permitia um seguimento mais personalizado da evolução de cada projeto. Para tal, considero que a ISA é um boa empresa para realizar um estágio, pois recebe e integra um novo elemento facilmente na equipa e lhe fornece um constante seguimento do seu projeto por parte dos colaboradores, criando um bom clima profissional e social.

Os objetivos propostos no plano de estágio foram em grande parte atingidos. No decorrer das 19 semanas de estágio realizei então um Plano de Marketing para a introdução da solução Cloogy no mercado Luxemburguês. Conforme já foi explicado anteriormente, o caso da Suíça não se encontra especificado neste relatório devido ao peso que o mesmo ia ter, mas todas as informações necessárias para a realização do Plano de Marketing foram recolhidas e a empresa poderá agora facilmente ‘montar’ o Plano já realizado para o mercado Suíço. Infelizmente, por motivos de falta de tempo e do número reduzido de colaboradores no departamento de marketing, não foi possível proceder à parte da implementação do Plano de Marketing. No entanto, a empresa tem com este relatório bastante informação para completar a definição do plano de marketing.

Para além do Plano de Marketing, realizei ainda diversas tarefas de apoio à equipa de marketing que constituíram sobretudo no levantamento de dados e na tradução de algum material de suporte, ambos necessários para a correta implementação das campanhas que estavam decorrer. Desde o primeiro dia foi-me dado a entender que não

seria apenas uma estagiária naquele departamento, mas que iria fazer parte integrante da equipa, desta forma, senti que o trabalho que realizei gerou valor positivo e ajudou o departamento a manter o planeamento das suas campanhas. É de referir que a realização destas tarefas permitiu-me ter uma visão mais abrangente sobre o funcionamento do planeamento de marketing da empresa. Neste momento o planeamento está realizado principalmente em torno da solução Cloogy. Este é elaborado com alguma antecedência, e cada campanha tem na sua duração do planeamento um tempo de preparação da mesma para a realização da análise do mercado, do levantamento do público-alvo e finalmente, para a preparação de todos os materiais de suporte necessários, permitindo assim a pontual implementação da campanha.

Acredito que o Cloogy, o produto foco do plano de marketing, é uma solução com grande potencial e que pode trazer resultados positivos para a empresa, prova disso são as parcerias significativas já conseguidas no mercado nacional como internacional. Contudo, torna-se imperativo haver uma melhor interligação entre os colaboradores que recebem as demonstrações de interesse por parte de parceiros ou clientes e os colaboradores que dão seguimento à proposta, para impedir que haja vendas perdidas. Mantendo então a estratégia de entrar em contacto com os utilizadores que fazem o *download* das brochuras e com uma melhor interligação de departamentos e colaboradores será possível aumentar o número de parcerias realizadas. Para além disto identifiquei ainda um ponto fraco, que é a significativa falta de colaboradores no departamento de marketing assim como também a falta de importância dada a este departamento. Com uma equipa de maior dimensão haveria a possibilidade de desenvolver mais atividades de marketing, trazendo mais clientes, parceiros e vendas à empresa. Podemos então concluir que deve existir uma maior dedicação de recursos humanos e financeiros ao departamento de marketing permitindo deste modo uma elaboração de campanhas de marketing mais abrangentes e ao mesmo tempo retirar algum peso de trabalho à atual equipa de marketing.

Contudo, independentemente das suas limitações, a empresa tem vindo a afirmar-se nos mercados onde opera, e tem vindo a aumentar o abrangimento da sua solução de

eficiência energética residencial com a ajuda das suas diversas campanhas de marketing e da sua participação em feiras internacionais.

2. Conclusões

Quando se opera num mercado internacional e com cada vez mais concorrentes é essencial uma empresa conseguir diferenciar-se das outras que operam no mesmo mercado. Torna-se imperativo para a empresa conhecer bem o mercado que se pretende integrar e os clientes que se pretende atingir, para tal, a melhor forma é elaborar um Plano de Marketing que a vai obrigar por um lado a analisar o mercado ao pormenor incluindo os clientes e os concorrentes e, por outro lado, elaborar uma estratégia de Marketing que vai permitir identificar as atividades de marketing que devem ser realizadas.

O Plano de Marketing é atualmente uma ferramenta essencial para uma empresa que pretende ganhar a confiança e o interesse dos consumidores. Este permite ter uma visão clara do mercado mostrando à empresa os fatores que tem de ter em atenção ao querer entrar num determinado mercado e sabendo como podem fazer face aos imprevistos. Com um Plano de Marketing em mão os colaboradores da empresa terão as suas tarefas planeadas de acordo com o tipo de mercado e de produto, tornando-as desta forma mais adequadas e podendo trazer os objetivos que foram previamente definidos.

Este estágio curricular foi a primeira experiência profissional na qual pude aplicar os conhecimentos que adquiri nas mais diversas unidades curriculares das áreas de Marketing e de Estratégia e permitiu-me ter uma perceção mais clara de como se funciona um departamento de Marketing de uma empresa e como é importante planear as atividades com antecedência e com base em prévias pesquisas realizadas. Com a elaboração do Plano de Marketing tive a oportunidade de conhecer melhor o mercado do Luxemburgo e da Suíça e de todo o trabalho que se encontra por trás de uma internacionalização de uma solução. Tive também a oportunidade de ganhar conhecimentos na área da eficiência energética, que no mundo em que vivemos hoje está a ganhar cada vez mais importância.

Em conclusão, todo o trabalho realizado durante este estágio deu-me a oportunidade de ganhar competências nas áreas de Marketing e Estratégia, referidas

anteriormente, que poderei aplicar nas minhas futuras experiências profissionais. Para além disso, acredito que o meu contributo para a empresa foi positivo e que este Plano de Marketing ajude a ISA a conseguir levar a sua solução Cloogy para os dois mercados tratados.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

Caetano, Joaquim; Andrade Sandra; 2003; *Marketing @ Internet – Princípios Fundamentais*. Lisboa; Edições Técnicas

Craig, C. Samuel; Douglas, P. Susan; 2005; *International Marketing Research*. West Sussex; John Wiley & Sons Ltd

Cravens, W. David; Piercy, F. Nigel; 2008; *Marketing Estratégico*. Sao Paulo; McGraw-Hill

Czinkota, R. Michael (2011) “Why International Marketing?” *Marketing Management*. Summer 2011; 14-15

Doole, Isobel; Lowe, Robin; 2008; *International Marketing Strategies – Analysis, development and implementation*. London; Cengage Learning EMEA

Ferrel, O.C.; Hartline, D. Michael; 2010; *Marketing Strategy – 5th Edition*. Ohio; South-Western Cengage Learning

Freire, Adriano; 1997; *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa; Editorial Verbo

ISA: Intelligent Sensing Anywhere. <http://www.isasensing.com/pt/> [Acedido de Fevereiro a Junho de 2014]

Jones, Alex Trengove; Malczyk, Anna; Beneke, Justin; 2011 [?]; *Internet Marketing – A highly practical guide to every aspect of internet marketing*; GetSmarter

Kiang, Melody Y.; Raghu, T.S.; Shang, Kevin Huei-Min (2000) “Marketing on the Internet – who can benefit from an online marketing approach?” *Decision Support Systems*. 27; 383-393

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; 2000; *Principles of Marketing – 9th Edition*. New Jersey; Prentice Hall

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica; 1999; *Principles of Marketing – Second European Edition*. New Jersey; Prentice Hall Europe

Kotler, Philip; Keller, Kevin; 2012; *Marketing Management*. Cloth; Prentice Hall

Kotler, Philip; Keller, Kevin; 2006; *Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing*. São Paulo; Pearson Prentice Hall

Lambin, Jean-Jacques; 2000; *Marketing Estratégico – 4ª Edição*. Lisboa; McGraw-Hill

Lambin, Jean-Jacques; De Moerloose, Chantal; 2008; *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à l’orientation-marché*. Paris; Dunod

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Vicente Rodrigues, Joaquim; 2009; *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide; Dom Quixote

McDonald, Malcolm; Wilson, Hugh; 2011; *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*. West Sussex; A John Wiley and Sons Ltd

Nunes, João Coelho; Cavique, Luís; 2001; *Plano de Marketing: Estratégia em acção*. Lisboa; Dom Quixote

Theodosiou, Marios; Leonidou, Leonidas C. (2003) “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research” *International Business Review*. 12, 141-171

Viana, Carlos; Hortinha, Joaquim; 2009; *Marketing Internacional*. Lisboa; Edições Sílabo

Wedel, Michel; Kamakura, Wagner; 2001; *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. Boston; Kluwer Academic Publishers

Zou, Shaoming; Andrus, David M.; Norvell, D. Wayne (1997) “Standardization of International marketing strategy by firm from a developing country” *International Marketing Review*, 14(2), 107-123

Webografia

AMA: American Marketing Association.
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. [Acedido em 29 de Abril 2014]

BIRD + IDA: La Banque Mondiale. <http://donnees.banquemondiale.org/> [4 de Julho 2014]

Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona; Mayer, Richard; Johnston, Kevin; 2009; *Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice*. Essex; Pearson Education Limited,
http://books.google.pt/books?id=HcoRI2EZXiWC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false [9 de Julho 2014]

Internet Live Stats: Internet Usage & Social Media Statistics.
<http://www.internetlivestats.com/> [9 de Julho 2014]

Kotler Marketing Group. http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml.
[Acedido a 29 de Abril 2014]

OFS: Office fédéral de la statistique – Statistique Suisse.
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index.html> [Acedido ao longo de Maio de 2014]

STATEC: Statistics Portal Grand Duchy of Luxembourg.
<http://www.statistiques.public.lu/en/> [Maio e Junho de 2014]

ANEXOS E APÊNDICES

ANEXO I – Valores da ISA

Valores

“Trabalho com Paixão – Sem trabalho nada se atinge. É o resultado do esforço e árdua dedicação de cada elemento da equipa o ser possível colocar em prática a missão da ISA. Os fundadores da ISA e aqueles que têm sido os seus seguidores sempre o fizeram com Paixão. Acreditamos que quem se apaixonar pelo seu trabalho ficará muito mais perto do sucesso!”

“Competência – Privilegiar a incorporação de competências que, coordenadas e conjugadas de forma harmoniosa e inteligente, coloquem as melhores soluções ao serviço das efetivas necessidades dos clientes.”

“Inovação Aberta – Uma cultura de Inovação é essencial para encontrar soluções inteligentes e, progressivamente mais adequadas. A opção por caminhos não tradicionais pode, nas situações adequadas, transformar-se numa enorme fonte de valor acrescentado; Esses caminhos podem ser encontrados quer interna, quer externamente, pelo que devemos saber identificar e incorporar o que de melhor se faz por esse mundo fora.”

“Humildade – Para ser possível o reconhecimento dos erros e tornar clara e necessidade de trabalhar ainda mais no sentido da melhoria das capacidades e competências que permitam a satisfação dos clientes.”

“Ambição – Pois tendo a humildade para reconhecer os erros, sabemos também que o trabalho, a competência e o espírito inovador das nossas pessoas é capaz de vencer os obstáculos que todos os dias se colocam e de encontrar motivação para ir sempre mais além e, dessa forma, maximizar a riqueza criada para todos os colaboradores, acionistas e para a sociedade.”

ANEXO II – Material de suporte da campanha das Energias Renováveis

- E-mail Marketing



Cloogy
SMART LIVING

Diferencie-se dos seus concorrentes,
integrando na sua oferta a monitorização da produção de energia, em tempo real e à distância.

-  Distinga a sua oferta da concorrência
-  Ganhe um novo argumento de vendas
-  Disponibilize aos seus clientes uma solução para uma casa inteligente, compatível com dispositivos de poupança, segurança e conforto

Quer saber como? Clique aqui

para ver o vídeo de apresentação do Cloogy, fazer o download da brochura e receber mais informações via e-mail, ou telefone.

www.cloogy.com - www.facebook.com/cloogy

- Landing Page



Monitorização da Produção de Energia em tempo real e à distância

É agora possível saber em tempo real a energia que produz através de fontes renováveis

As empresas que desenvolvem atividade em torno de sistemas de microgeração têm agora uma nova oferta para apresentar aos clientes, capaz de diferenciar as suas soluções das demais. Ao incorporarem o Cloogy nos seus sistemas, passam a entregar aos clientes residenciais um conjunto de novas funcionalidades, que além de permitirem medir a produção de energia, podem resultar em poupanças na conta mensal de energia.

Saber Mais



 [Download da brochura do Cloogy](#)

www.cloogy.com



Formulário de Contacto

Pretendo ser contactado pela ISA para saber mais informações sobre o Cloogy.

Nome:
Empresa:
E-mail:
Telefone:
Outras informações:

Enviar

APÊNDICE I – Lista de possíveis parceiros e respetivos decisores para a Gama Home

Tipo	Empresa	Decisor	Função	Email	Telefone (00352)	Linkedin
Distribuidores Eletricidade/Gás	Creos	Romain Becker	CEO	info@creos.net	26 24 1	https://www.linkedin.com/pub/romain-becker/41/553/a1
	Enovos	Jean Lucius	CEO	-	27 37 1	https://www.linkedin.com/pub/lucius-jean/29/7b4/955
	Sudgaz	Jean-Paul Wurth	Diretor	wurth@sudgaz.lu	55 66 55 1	-
	LEO	Jean-Luc Santinelli	CEO	-	26 39 48 48	https://www.linkedin.com/pub/jean-luc-santinelli/24/7a0/3b2
Telecoms	LUXGSM	Marc Rosenfeld	CEO	contact.telecom@post.lu	-	https://www.linkedin.com/pub/marc-rosenfeld/5/6a1/28b
	Tango	Jean-François Willame	CEO	-	27 77 71 01	https://www.linkedin.com/pub/jean-francois-willame/3/183/58
	Orange	Werner De Laet	CEO	-	-	https://www.linkedin.com/pub/werner-de-laet/2/4a5/508
Empresas Domótica / Energia Solar	Marco Zenner	Marco Zenner	Gestor	marco.zenner@zenner.lu	621 16 00 24	https://www.linkedin.com/pub/marco-zenner/81/5/350
	MCP Electro & Security Sarl	Raoul Meyers	Gestor	info@mcp.lu	30 83 60	-
	Homesystem	Patrick Barbedor	CEO	info@homesystem.com	26 71 48 09	https://www.linkedin.com/pub/patrick-barbedor/27/718/345
	Polytech Systems SA	Laurent-Jacques Vellinger	Diretor	info@polytech.lu	621 22 86 42	-
	Löffler	-	-	info@loeffler.lu	621 28 45 52	-
	LII - Luminous Ideas Inside	Frank Mannes	Gestor	info@lii.lu	37 14 01	-
	Electro Hauser	Christian Hauser	Gestor	office@hauser.lu	48 16 60 1	-
Supermercados	Cactus	Max Leesch	CEO	u	40 00 44 1	-
	Match	Castin Ludger	Gestor	icastin@supermarche-match-supermarkt.be	31 31 33 1	https://www.linkedin.com/pub/castin-ludger/29/b95/65/pt
	Auchan	François Remy	Diretor	contact@auchan.lu	43 77 43 1	https://www.linkedin.com/pub/fran%C3%A7ois-remy/21/62/73/pt
Lojas electrónica	Hifi International	Christophe Levie	CEO	hifi33@hifi.lu	40 40 24 322	-

Tipo	Empresa	Decisor	Função	Email	Telefone (00352)	Linkedin
Instaladores de sistemas solares e fotovoltaicos	4ess Itelux S.à r.l.	Sébastien Servotte	Business Manager	sebastien@4ess.eu	26903747	-
	ART THERMIC SARL	Fabienne Costalunga	Gerente	info@arthermic.lu	26511480	-
	All In One Technologies SA	Charles Hames	Diretor	aio@aio.lu	2784541	https://www.linkedin.com/in/charleshames
	Ambiente Bad & Heizung S.à r.l.	Anibal da Cruz	Gerente	info@ambiente.lu	26522216	https://www.linkedin.com/pub/anibal-da-cruz/2a/204/77b
	Aquatechnic S.A.	Pierre Poveromo	Diretor	info@aquatechnic.lu	551948	-
	Arcolux S.à r.l.	Guy Schyns	Gerente	info@arcolux.lu	809696501	-
	BHG Luxembourg S.à r.l.	Andreas Schirra	Gerente	lux@bhg-bau.eu	26123318	-
	BVT BELLMANN S.à r.l.	Stephan Schmeyer	Chairman Board of Directors	s.schmeyer@bvt-lux.lu	2670841	-
	Buffadini P. & Fils S.à r.l.	Jean-Paul Buffadini	Diretor	info@buffadini.lu	4032421	-
	Chauffage-Sanitaire Claude Schreiber S.à r.l.	Claude Schreiber	Diretor	c.schreiber@pt.lu	504050	-
	Chauffage-Sanitaire Schmit Nico S.à r.l.	Tobias Schütz	Gerente	tobias.schuetz@nicoschmit.lu	9904071	-
	Chauffage Federspiel S.à r.l.	Michel Federspiel	Gerente	michel@federspiel.lu	4504011	-
	Chauffage Haas S.à r.l.	Jean Mutsch	Diretor	info@haas.lu	9977141	-
	Chauffage Sanitaire François Kieffer S.à r.l.	François Kieffer	Gerente	info@fkieffer.com	3595121	-
	Chauffage Sanitaire Intégral S.à r.l.	Zijad Hrkic	Gerente	integral@email.lu	26580817	-
	Coplaning S.à r.l.	Carl Werner P.	Gerente	carl.werner@coplaning.lu	7272121	-
	ELOTEC S.A.	André Veithen	Gerente	elotec@pt.lu	26957343	-
	EUROFRIGO BELUX SA	Bernard Yasse	Gerente	info@ef-refrigeration.com	26945771	-
	Elco-Servitec S.A.	Marc Picard	Diretor	marc.picard@elco.lu	401111	-
	Etablissement Roger Duhr S.à r.l.	Roger Duhr	Gerente	rogerduhr@internet.lu	502674	-
	G. Scheuer S.à r.l.	Gérard Scheuer	Gerente	shop@gscheuer.lu	2662341	-
	GENIE THERM S.à r.l.	Enrico Cadinu	Gerente	genieth@pt.lu	26108426	-
	LUXAQUA S.à r.l.	Thomas Schmitz	Proprietário	info@luxaqua.lu	270462	-
	Laux & Meurers Luxembourg	Peter Laux	Gerente	info@laux-meurers.eu	26540995	-
	Lebrun Toitures S.à r.l.	Hubert Lebrun	Gerente	lebrun@lebruntoitures.lu	26652572	https://www.linkedin.com/pub/lebrun-hubert/5a/438/1aa
	Luxclimatherm S.à r.l.	Thierry Dubois	Gerente	luxclima@pt.lu	26560251	-
	MILLE-SERVICES Luxembourg S.à r.l.	Pasquale Strillacci	Diretor	milleser@pt.lu	572226	-
	MSD CONSTRUCTION SA	Raymund Michaelis	Gerente	info@msd-construction.com	998199	-
	Martin Weber S.à r.l.	-	-	info@martin-weber-haustechnik.eu	758242	-
	Michael SCHORN S.à r.l.	-	-	info@schorn.lu	26660531	-
	Nico BACKES S.à r.l.	Nico Backes	Diretor	info@nicobackes.lu	358668	-
	Oekotec S.à r.l.	Dieter Roehlinger	Diretor	info@oekotec.lu	26352602	-
PMC Energies S.à r.l.	Jorge Daniel Pinto	Gerente	info@pmc-energies.lu	26591379	-	
Reckinger Alfred S.A.	Michel Reckinger	Diretor	info@reckinger-alfred.lu	5542421	https://www.linkedin.com/pub/michel-reckinger/61/a68/492	
SCHLIEN, Heizung/ Sanitär/ Solar S.à r.l.	Manfred Schlien	Gerente	schlien-heizung@pt.lu	26782132	-	
Sanichauffer S.à r.l.	Nico Bieber	Diretor	n.biever@sanichauffer.lu	5250601	https://www.linkedin.com/pub/nico-bieber/63/94/b9b	
Sanichel S.A.	-	-	info@sanichel.lu	26378077	-	
Soclair Equipements S.A.	Max Kayser	Diretor	contact@soclair.lu	4381811	-	
T.D. Illes S.à r.l.	Etienne Illes	Gerente	info@TeamSchramm.com	266772	-	
Technopol S.à r.l.	Pol Koppes	Managing Partner	technopol@technopol.lu	26371737	-	
Thielen Umwelttechnik S.à r.l.	-	-	thielen-umwelt@vo.lu	26913351	-	
Topsolar S.A.	Marco Grosbusch	Diretor	Grosbusch@topsolar.lu	888241	https://www.linkedin.com/pub/marco-grosbusch/63/221/b39	
WAGNER BUILDING SYSTEMS S.A.	Pedro Oliveira	Diretor	pedrooliveira@w-b-s.lu	8492031	-	
Wagner Echternach Heizung - Sanitär - Elektro S.à r.l.	Herbert Peter Wagner	Gerente	info@wagner-irrel.com	26720812	-	

APÊNDICE II - Lista de ordens/associações profissionais e respetivos decisores para a Gama SOHO

Name	Segment	URL	Main Contact	Profile	E-mail	Linkedin	Phone (+352)	Fax (+352)
Association des Médecins et Médecins Dentistes	Associação	http://www.ammd.lu/	Jean Uhrig	Presidente	uhrig.j@amm.d.lu	-	691 55 75 83	45 83 49
Ordre des Avocats du Barreau de Luxembourg	Ordem	http://www.barreau.lu/	René Diederich	Bastonário	info@barreau.lu	https://www.linkedin.com/pub/rene-diederich/19/625/969	46 72 72-1	22 56 46
Ordre des Architectes et des Ingénierus-Conseils	Ordem	http://www.oai.lu/	Jos Dell	Presidente	oai@oai.lu	https://www.linkedin.com/pub/jos-dell/41/1b0/a74	42 24 06	42 24 07
Ordre des Experts-Comptables	Ordem	http://www.oec.lu/	-	-	contact@oec.lu	-	29 13 33	29 13 34
Association Luxembourgeoise des Ingénieurs	Associação	http://www.ali.lu/	Yves Elsen	Presidente	aliasbl@pt.lu	https://www.linkedin.com/pub/yves-elsen/1a/a7a/7b9	45 13 54	-
Vétérinaires du Grand-Duché du Luxembourg	Associação	http://www.amvl.lu/	Jean Schoos	Presidente	schoosdr@pt.lu	-	97 95 95	26 95 70 77
Chambre des Notaires du Grand-Duché de Luxembourg	Associação	http://www.notariat.lu/	Molitor Frank	Presidente	info@notariat.lu	-	44 70 21	45 51 40
Société Luxembourgeoise de Psychologie a.s.b.l	Associação	http://www.slp.lu/wordpress/	Fränz d'Onghia	Presidente	contact@slp.lu	https://www.linkedin.com/pub/fran%C3%A7ois-fr%C3%A4nz-d-onghia/34/4b3/846	-	-
Syndicat des Pharmaciens luxembourgeois asbl	Associação	http://www.pharmacie.lu/	Alain de Bourcy	Presidente	synpha@pt.lu	-	29 63 33	29 63 32

APÊNDICE III – Lista de canais online e offline

Tipo	Nome	Editor	Morada	Cidade	Código Postal	Telefone (00352)	Mail	Contacto	Função	Linkedin
Jornais diários	Le Quotidien	Lumédia S.A	44, rue du Canal	Esch/Alzette	4050	44 77 77 1	redaction@lequotidien.lu	Claude Gengler	Diretor	-
	L'essentiel	Editpress Luxembourg S.A.	53, rue Emile Mark	Differdange	4620	26 58 66 - 602	denis.berche@lesessentiel.lu	Denis Berche	Editor-Chefe	-
	Luxemburger Wort	Saint-Paul Luxembourg S.A.	2, rue Christophe Plantin	Luxembourg	2561	49 93-1	wort@wort.lu	Jean-Lou Siweck	Editor-Chefe	https://www.linkedin.com/pub/jean-lou-siweck/9/5/1
	Tageblatt	Editpress Luxembourg S.A.	44, rue du Canal - BP 147	Esch/Alzette	4050	54 71 31-1	lmontebusco@tageblatt.lu	Lucien Montebusco	Editor-Chefe	https://www.linkedin.com/pub/lucien-montebusco/23/a99/306
Jornais Semanários	Contacto	Saint-Paul Luxembourg S.A.	2, rue Christophe Plantin	Luxembourg	2988	49 93-470/276	jose.correia@wort.lu	José Luís Correia	Redator	https://www.linkedin.com/pub/jos%C3%A9-lu%C3%ADs-correia/14/199/907
	Le Jeudi	Editpress Luxembourg S.A.	44, rue du Canal	Esch/Alzette	4050	22 05 50	redaction@lejeudi.lu	-	-	-
	Revue	Editions Revue S.A.	2, rue Dicks	Luxembourg	1417	49 81 81-1	laurent.graaff@revue.lu	Laurent Graaff	Editor-Chefe	https://www.linkedin.com/pub/laurent-graaff/24/a96/585

APÊNDICE IV – Plano de Comunicação

Público - Alvo	Consumidor Final (através de supermercados e lojas)	Decisores <i>Utilities</i> Gás	Decisores <i>Utilities</i> Eletricidade	Decisores Empresas	Decisores Telecoms
Objetivos de comunicação	Solução que permite poupanças até 25% nas faturas de eletricidade / gás	Forma de fidelização de clientes / Mostra preocupação com a redução dos consumos	Forma de fidelização de clientes / Mostra preocupação com a redução dos consumos	Forma de diferenciação perante a concorrência e de fidelização dos clientes	Forma de diferenciação da concorrência / Solução com aplicações que se integram nos produtos vendidos
Ações a Desenvolver	Campanha de <i>E-mail</i> Marketing: Decisores dos supermercados/lojas	Campanha de <i>E-mail</i> Marketing: Decisores das <i>utilities</i> de gás	Campanha de <i>E-mail</i> Marketing: Decisores <i>utilities</i> de Eletricidade	Campanha de <i>E-mail</i> Marketing: Decisores das empresas	Campanha de <i>E-mail</i> Marketing: Decisores das telecoms
	Notícias e <i>Press Release</i> nos canais online e offline definidos	Marcação de reuniões com os decisores	Marcação de reuniões com os decisores	Marcação de reuniões com os decisores	Marcação de reuniões com os decisores
	Dinamização do Facebook/twitter/site	Notícias e <i>Press Release</i> nos jornais/revistas especializadas	Notícias e <i>Press Release</i> nos jornais/revistas especializadas	Notícias e <i>Press Release</i> nos jornais/revistas especializadas	Notícias e <i>Press Release</i> nos jornais/revistas especializadas
	Lançamento de vídeos promocionais em Francês ou Alemão	Dinamização site Cloogy	Dinamização site Cloogy	Dinamização site Cloogy	Dinamização site Cloogy
CrITÉRIOS de Avaliação	Número de visitas / gostos / visualizações / publicações	Número de reuniões marcadas com decisores	Número de reuniões marcadas com decisores	Número de reuniões marcadas com decisores	Número de reuniões marcadas com decisores
	Número de reuniões marcadas com decisores	Número de publicações	Número de publicações	Número de publicações	Número de publicações

APÊNDICE VI – Análise da Concorrência da Suíça

Empresa	Produto / Solução Concorrente
Groupe-E	E-Vision: Aplicação que permite a monitorização do consumo de eletricidade em casa, disponível em PC, <i>Smartphone</i> e Tablet mas apenas disponível para clientes do grupo.
Neo-Techonlogies	Green E-Value: Solução de <i>smart metering</i> que permite a monitorização do consumo energético através da plataforma web
BKW Energie SA	Contadores inteligentes instalados nos seus clientes, mas não tem benefícios diretos para os consumidores apenas permite a faturação exata dos consumos por parte da distribuidora
Swissgrid	Planeamento da instalação de contadores inteligentes nas casas, que permitem uma monitorização dos consumos.
Current Cost (UK)	Parceira na Suíça: <i>Energiebewusstein</i> que revende um produto que permite a monitorização dos consumos energéticos, tem tomadas inteligentes e os dados são acessíveis através de uma plataforma.
OWL (UK)	Parceiro na Suíça: <i>Swiss Domotique</i> que revende um produto que monitoriza os consumos energéticos para uma instalação trifásica e dá uma estimativa do nível e do custo de CO2. Dados acessíveis através de PC, Smartphone ou Tablet.

APÊNDICE VII – Análise PEST da Suíça

Fator	Descrição
Político	<ul style="list-style-type: none">- Estado Federativo com um poder central forte que contrabalança e limita a autonomia dos cantões.- Um dos sistemas mais elaborados do Mundo, em que os habitantes podem propor leis por iniciativa própria e podem opor-se a uma lei já aprovada pelo parlamento.- Objetivo Política Estrangeira: guardar os seus interesses económicos no estrangeiro, ou seja, governo quer garantir as melhor condições para a sua economia.- Prioridades: promoção das exportações, apoio do espaço de pesquisa e formação, elaboração de acordos multilaterais e bilaterais com outros estados.
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Taxa de desemprego muito baixa que se tem mantido há alguns anos por volta dos 3%- Uma inflação muito reduzida, apenas 0,07%, tem vindo a aumentar desde o ano de 2011 em era de -0,71%- O crescimento do PIB não tem sido muito elevado, foi no ano passado de 2%, mas é de notar que se tem mantido positivo nos últimos anos- Dívida pública é cerca de 35% e tem-se mantido nos últimos anos
Social	<ul style="list-style-type: none">- Nível de vida bastante elevado- Classificada entre os principais países em diversos tópicos do <i>OECD Better Life Index</i>⁴, nomeadamente em relação às rendas, empregos, comunidade, saúde e sobretudo satisfação pessoas que tem nota máxima.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- País com um papel no primeiro plano no setor da energia solar: desenvolvimento de veículos, barcos e catarman solares.- Existência de uma agência para a promoção da tecnologia: apoia a transferência dos know-hows e das tecnologias das escolas até às empresas.- Universidades com serviços que ajudam os investigadores a fundar as suas próprias empresas.

⁴ Índice de bem-estar que mede diversos fatores: Moradia, Renda, Empregos, Comunidade, Escolaridade, Meio Ambiente, Envolvimento Cívico, Saúde, Satisfação, Segurança e Equilíbrio Vida-Trabalho

APÊNDICE VIII – Possíveis parceiros para as Gamas HOME e SOHO

Tipo	Empresa	Decisor	Função	Email	Telefone (0041)	LinkedIn
Distribuidores Gás	Erdgas Ostschweiz	Ernst Tschannen	CEO	ego@ego-ag.ch	44 733 61 11	-
	Erdgas Zentralschweiz	Stephan Marty	CEO	info@ewl-luzern.ch	-	-
	Gasvrebund Mittelland	André Dosé	Presidente	info@gvm-ag.ch	61 706 33 33	-
	Gaznat	René Bautz	Diretor	info@gaznat.ch	58 274 04 84	https://www.linkedin.com/pub/ren%C3%A9-bautz/1/124/826
Telecoms	Swisscom AG	Urs Schaeppi	CEO	contact.center@swisscom.com	-	-
	Orange	Johan Andsjö	CEO	-	78 700 70 00	(não tem link para copiar)
	Sunrise	Libor Voncina	CEO	-	-	-
Supermercados	Interdiscount	Marco Hänni	Gestor	support@interdiscount.ch	844 80 70 70	-
Empresas doméstica / Energia Solar	Smarthome	Michel Oltramare	CEO	-	22 990 08 00	https://www.linkedin.com/pub/michel-
	Huber SA	-	-	info@huber-sa.ch	22 994 35 00	-
	Spec	-	-	info@spec.ch	22 752 66 60	-
	CS Domotic	Sébastien Clivaz	CEO	info@csdomotic.ch	26 552 01 02	https://www.linkedin.com/pub/s%C3%A9bastien-clivaz/31/923/9a3
	SD Automation	-	-	contact@sautomation.ch	27 456 81 00	-
	AB Domotique	-	-	info@abdomotique.ch	79 600 48 37	-

Name	Segment	URL	Main Contact	Profile	E-mail	Linkedin	Phone (+41)	Fax (+41)
Fédération Suisse des Avocats	Associação	http://www.sav-fsa.ch/SAV.10.html?&L=1	Pierre-Dominique Schupp	Presidente	p-d.schupp@rusconi-avocats.ch	-	31 313 06 06	31 313 06 16
Ordre des Avocats de Genève	Ordem	http://www.odage.ch/	Jean-Marc Carnicé	Bastonário	secretariat@odageneve.ch	-	22 310 50 65	781 45 59
Ordre des Avocats de vaudois	Ordem	http://www.oav.ch/site#L4B45fdUxU	Elie Elkaim	Bastonário	info@oav.ch	https://www.linkedin.com/pub/lie-elkaim/4b3b460	21 311 77 39	21 311 77 49
Ordre Suisse des Architectes	Ordem	http://os-ar.ch/	Pascal Pfister	Presidente	info@os-ar.ch	-	79 559 10 24	-
Société Suisse des ingénieurs et des architectes	Associação	http://www.sia.ch/fr/	Stéfan Cadosch	Presidente	stefan.cadosch@sia.ch	-	44 283 15 15	44 283 15 16
Fédération des associations d'architectes et d'ingénieurs de Genève	Associação	http://www.fai-ge.ch/assofas.html	Charles Pictet	Presidente	info@fai-ge.ch	-	58 775 31 11	-
Chambre Fiduciaire	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/	-	-	info@treuhand-kammer.ch	-	44 267 75 75	44 267 75 85
Chambre Fiduciaire - Section Argovie	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105564	Hürsch Marco	Presidente	marco.huersch@huessergmuer.ch	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Bâle Région	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105572	Fawer Patrick	Presidente	patrick.fawer@ch.eu.com	https://www.linkedin.com/pub/patrick-fawer/17a63b75/en	58 289 81 09	-
Chambre Fiduciaire - Section Berne	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105580	Koch Bernadette	Presidente	bernadette.koch@ch.eu.com	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Fribourg	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105588	Riedo Yves	Presidente	y.riedo@axalta.ch	https://www.linkedin.com/pub/yves-riedo/480f53b	-	-
Ordre genevois de la Cambre Fiduciaire	Ordem	http://www.gocf.ch/	Pierre Bongard	Presidente	bongard@wisebow.com	-	-	-
Ordre vaudois de la Chambre Fiduciaire	Ordem	http://www.ovcf.ch/index2.php?rubID=5	Christophe Boy	Presidente	secretariat@ovcf.ch	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Grisons & FL	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105604	Peter Ritter	Presidente	peter.ritter@curia.ch	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Suisse Italienne	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105628	Angelo Bianchi	Presidente	angelobianchi@interfida.ch	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Neuchâtel et Jura	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105612	Aude Joly	Presidente	aude.joly@ch.pwc.com	https://www.linkedin.com/pub/aude-joly/030b448b	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Suisse Orientale	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105620	Claudia Andri Krensler	Presidente	claudia.andri.krensler@ch.pwc.com	-	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Valais	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105645	Jean-Luc Wassmer	Presidente	jean-luc.wassmer@fidag-sa.ch	https://www.linkedin.com/pub/jean-luc-wassmer/30ab5944	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Suisse Centrale	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105653	Erich Ettlin	Presidente	erich.ettlin@bdo.ch	https://www.linkedin.com/pub/erich-ettlin/5b2a4490	-	-
Chambre Fiduciaire - Section Zurich	Ordem	http://www.chambre-fiduciaire.ch/fr-CH/dynasite.cfm?dsmid=105661	Anne Chesseau	Presidente	anne.chesseau@bluewin.ch	-	-	-
Société des Vétérinaires Suisses	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr.html	Käthi Brunner	Vice-Presidente	info@gstsvs.ch	-	31 307 35 35	31 307 35 39
Société des Vétérinaires Suisses - Section AI / AR / SG	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Urs Leisi	Presidente	urs.leisi@bwil.ch	-	71 983 39 49	71 982 88 78
Société des Vétérinaires Suisses - Section Argovie	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Bernhard Pabst	Presidente	b.pabst@hjspeed.ch	-	56 442 42 41	56 442 42 00
Société des Vétérinaires Suisses - Section Bâle	Associação	www.vets-basel.ch	Richard Weilenmann	Presidente	rwielenmann@bluewin.ch	https://www.linkedin.com/pub/richard-weilenmann/125856	62 873 30 50	-
Société des Vétérinaires Suisses - Section Berne	Associação	www.vbt.ch	Andreas Wyss	Presidente	praesident@vbt.ch	-	31 323 82 69	31 323 85 94
Société des Vétérinaires Suisses - Section Fribourg	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Dominique Bulty	Presidente	dbulty@bluewin.ch	-	26 655 14 77	26 655 00 30
Société des Vétérinaires Suisses - Section Genève	Associação	www.veterinaires-geneve.ch	Wolfgang Übersax	Presidente	sgwwo@bluewin.ch	-	22 774 25 25	22 774 37 23
Société des Vétérinaires Suisses - Section Grison	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Urs Probst	Presidente	fam.probst@kns.ch	-	81 920 20 60	81 920 20 69
Société des Vétérinaires Suisses - Section Jura	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Luc Gerber	Presidente	l.gerber@laclinique.ch	-	32 421 36 36	32 421 36 33
Société des Vétérinaires Suisses - Section Neuchâtel	Associação	www.vetoneuch.ch	Christophe Dubosson	Presidente	christoph.dubosson@petitsanimaux.ch	-	32 753 80 75	32 753 80 76
Société des Vétérinaires Suisses - Section Soleure	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Thomas Schneiter	Presidente	info@tierklinikksonnenhof.ch	-	32 681 61 61	32 681 61 65
Société des Vétérinaires Suisses - Section Suisse Centrale	Associação	www.gzst.ch	Stéfan Birrer-Conzelmann	Presidente	tiergesundheits@bluewin.ch	-	41 930 14 44	41 930 14 40
Société des Vétérinaires Suisses - Section Tessin	Associação	www.veterinariticino.ch	Curzio Bernasconi	Presidente	curziob@bluewin.ch	-	91 682 02 00	91 682 06 66
Société des Vétérinaires Suisses - Section Thurgovie	Associação	www.thurgauer-tieraerzte.ch	Vera Spescha	Presidente	info@dammbuehl.ch	-	52 378 17 00	-
Société des Vétérinaires Suisses - Section Valais	Associação	http://www.gstsvs.ch/fr/la-svs/sections/sections-regionales.html#sek69	Yves Charlot	Presidente	vcharlot@bergesdurhone.ch	-	27 205 66 55	27 205 66 56
Société des Vétérinaires Suisses - Section Vaud	Associação	www.veterinaires-vaudois.ch	Jean-Gabriel Mottier	Presidente	president@veterinaires-vaudois.ch	-	24 466 56 76	24 466 70 34
Société des Vétérinaires Suisses - Section Zurich	Associação	www.gzt.ch	Nicolas Kipfer	Presidente	info@tierarztkipfer.ch	-	76 389 28 28	-
Chambre des Notaires - Notaires de Genève	Associação	http://www.notaires-geneve.ch/	Richard Rodriguez	Presidente	richard.rodriguez@brnotaires.com	https://www.linkedin.com/pub/richard-rodriguez/56321893	22 707 15 00	-
Fédération Suisse des Psychologues	Associação	http://www.psychologie.ch/fr.html	Peter Sonderegger	Presidente	comite@fsp-psychologie.ch	-	31 388 88 00	31 388 88 01
Association Vaudoise des Psychologues	Associação	http://www.psu-vd.ch/	Carlos Iglesias	Presidente	carlos.iglesias@psychologie.ch	https://www.linkedin.com/pub/carlos-iglesias/545079a3	21 323 11 22	21 323 12 10
Société Suisse des Pharmaciens	Associação	http://www.pharmasuisse.org/fr/pages/website.aspx	Dominique Jordan	Presidente	info@pharmaSuisse.org	https://www.linkedin.com/pub/dominique-jordan/67b94a94	31 978 58 58	31 978 58 59
Société Vaudoise de Pharmacie	Associação	http://www.vaud-pharmacies.ch/	Pierre-Alain Rey	Presidente	secretariat@vaud-pharmacies.ch	-	21 796 33 33	21 796 33 31