

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Criação de um Plano de Marketing Digital para um Sistema de
Gestão de Projetos no âmbito de SaaS**

Ana Sofia de Freitas Soares

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof.^a Maria Gabriela Beirão dos Santos

Orientador na Strongstep: Bruno Sousa Martins



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2014-09-22

À minha família

Resumo

Com o constante avanço da tecnologia e o poder que a *Internet* ganhou sobre o Homem, torna-se vital para qualquer organização a utilização deste recurso, para que estas se mantenham ativas e competitivas no mercado. A este recente fenómeno dá-se o nome de marketing digital e, embora seja uma nova conceção, já apresentou resultados muito favoráveis e está a despertar cada vez mais o seu estudo por parte dos *marketers*.

Cada vez mais, as organizações utilizam este meio de comunicação para adquirirem notoriedade no mercado, promoverem os seus serviços ou produtos e comunicarem com os seus clientes, ou potenciais clientes. Com o crescente uso da *Internet*, torna-se importante perceber os mecanismos que dispõe e o respetivo impacto que estes terão para a organização.

Este projeto teve como objetivo a elaboração de um plano de marketing digital para um sistema de gestão de projetos, no âmbito de SaaS (*Software as a Service*), que ainda não foi lançado oficialmente no mercado. O foco de estudo é o marketing digital e os mecanismos que disponibiliza, com o intuito de aumentar a visibilidade e notoriedade do serviço.

Para o desenvolvimento do plano de marketing foi feita uma análise externa da organização, no sentido de perceber de que forma se pode diferenciar dos concorrentes; em seguida procedeu-se a um estudo de mercado que consistiu numa análise *benchmarking* dos serviços concorrentes e a elaboração de estudos qualitativos e quantitativos (entrevistas e inquéritos). Posteriormente foi definida a estratégia de marketing, que consistiu na definição da segmentação, público-alvo, posicionamento do serviço e pontos de diferenciação e paridade. Para finalizar foram definidos os 7 P utilizados para caracterizar o serviço e produto em sete características base (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidência Física, Pessoas e Processos do Serviço).

A implementação das recomendações propostas evidencia um aumento significativo na visibilidade do serviço e na sua utilização por parte de várias empresas para o testar.

A Digital Marketing Plan for a Project Management System within SaaS

Abstract

The constant advancement of technology and the effect that *Internet* gained over mankind, it becomes obvious that it is vital to use this resource in any organization to maintain active and competitive in the market. To this recent phenomenon, we name it digital marketing and although it is a new concept, it has already showed favorable results and it is increasingly awakening the need for more research by the marketers.

Increasingly, organizations use this method to gain notoriety in the market, promoting their services or products and to be able to communicate with their customers, or potential customers. With the increasing use of the *Internet*, it becomes important to understand the mechanisms that it has and the respective impact it will have for the organization.

The objective of this project was to develop a digital marketing plan for a project management system, under SaaS (Software as a Service), which has not yet been officially released in the market. The study focus is the digital marketing and the mechanisms that it offers, in order to increase the visibility and awareness of the service.

For the development of the marketing plan an external analysis of the organization was made, in order to understand how one can differentiate themselves from competitors; then we proceeded to a market study that consisted of a *benchmarking* analysis of competing services and the development of qualitative and quantitative (surveys and interviews) analysis studies. Later the marketing strategy was defined, which consisted in the definition of the segmentation, target audience, positioning of the service and points of differentiation and parity. In the end, the 7 P of service were defined to characterize the service and product in seven basic characteristics (Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, People and Process).

The implementation of the proposed recommendations demonstrates a significant increase on its service visibility and the interest of some companies to test it.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todas as pessoas que contribuíram para a realização da presente dissertação. Não sei se será o suficiente para agradecer todo o apoio dado, não só durante estes últimos meses da dissertação, mas durante o meu percurso académico.

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Gabriela Beirão, pela forma como orientou o meu projeto. O apoio e disponibilidade que sempre demonstrou para comigo e as suas recomendações foram vitais, assim como a liberdade que me deu na realização desta dissertação, de forma a que esta pudesse impactar a minha vida profissional e pessoal.

Quero agradecer à empresa Strongstep pela oportunidade que me deu para realizar o projeto. A todos os colaboradores que lá estão, ou estiveram de fevereiro a junho de 2014, deixo o meu sincero obrigado, não só pela forma como me acolheram e me integraram na equipa, mas também pela ajuda que sempre disponibilizaram para a realização do meu trabalho.

Não podia deixar de agradecer a todo o corpo docente do MESH (professores e membros da secretaria) pela dedicação, força e disponibilidade que sempre demonstraram para com os alunos do MESH.

Como não seria de esperar, o maior agradecimento de todos fica para a minha família, que sempre me apoiou e ajudou em todos os bons e maus momentos que passei durante o meu percurso académico. Sem a força dos meus pais e dos meus irmãos não teria chegado onde cheguei e a eles devo estes maravilhosos seis anos universitários.

Por fim, mas não menos importantes, quero agradecer aos meus amigos e colegas de universidade que me proporcionaram os seis melhores anos da minha vida. Não há palavras para descrever a força e os laços de amizade que foram criados com algumas pessoas.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus fieis companheiros e amigos de longa data Susana Castro, Pedro Rodrigues, Sónia Fernandes e Tiago Pinto pelos sete anos de amizade e camaradagem que sempre tivemos uns com os outros, mesmo estando em cidades e cursos diferentes.

Ao longo da licenciatura conheci pessoas incríveis e sei que a nossa amizade perdurará no tempo. O meu especial e grande obrigada ao Pedro Coutinho, Rui Almeida e Natália Machado, por serem os melhores amigos que podia ter feito na Faculdade e pelo apoio incondicional nesta fase final. No MESH também conheci pessoas fantásticas, as quais agradeço bastante os bons momentos proporcionados. Ao Thiago Sobral, Sérgio Duarte, Joana Sousa, Patrícia Andrade e Nabila As'ad deixo o meu sincero obrigada pela ajuda, amizade e trabalho desenvolvido. A todos eles e restantes colegas desejo as maiores felicidades e sorte para a nova etapa das suas vidas.

Deixo, também, o meu especial obrigada à Daniela Coutinho, Pedro Capa, Daniela Bessa, Patrícia Silva, Teresa Caldeira, Filipe Carvalho, João Leite e João Leal por terem vivido e tornado única a minha experiência na AIESEC na FEP. A vossa amizade e apoio durante o meu percurso na AIESEC e na realização da dissertação é algo que jamais esquecerei.

A todas as pessoas que se cruzaram comigo nestes seis anos universitários (que eu não mencionei, mas jamais os esquecerei) e me proporcionaram momentos fantásticos na melhor cidade universitária de Portugal, deixo o meu sincero obrigada e votos de muita sorte e felicidade para as suas vidas.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da Empresa Strongstep	1
1.2	Apresentação do Serviço	2
1.3	Descrição do Projeto	3
1.4	Metodologia do Projeto	3
1.5	Temas Abordados e Organização do Relatório	4
2	Estado da Arte.....	6
2.1	O Marketing.....	6
2.2	Marketing Digital	7
2.3	Marketing Tradicional VS. Marketing Digital.....	9
2.4	O Marketing e o <i>Google</i>	11
2.5	A Presença das Organizações nas Redes Sociais	16
2.6	Conclusões do Estado da Arte.....	21
3	Análise da Organização e Ambiente Externo	22
3.1	Análise PEST	22
3.2	Análise das 5 Forças de <i>Porter</i>	23
3.3	Análise SWOT.....	25
4	Estudo de Mercado	26
4.1	Análise <i>Benchmarking</i>	26
4.2	Análise dos Resultados das Entrevistas	28
4.3	Análise dos Resultados dos Inquéritos	32
5	Estratégia de Marketing	35
5.1	Segmentação	35
5.2	Público-Alvo	35
5.3	Posicionamento do Serviço.....	35
5.4	Pontos de Diferenciação e Paridade.....	36
6	Marketing-Mix: 7 P do Serviço	38
6.1	Produto (<i>Product</i>).....	38
6.2	Preço (<i>Price</i>)	42
6.3	Distribuição (<i>Place</i>).....	46
6.4	Comunicação (<i>Promotion</i>).....	47
6.5	Evidência Física (<i>Physical Evidence</i>).....	50
6.6	Pessoas (<i>People</i>).....	57
6.7	Processos do Serviço (<i>Process</i>)	58
7	Conclusões e Perspetivas de Evolução.....	61
7.1	Conclusões	61
7.2	Perspetivas de Evolução do Serviço.....	64
	Referências	66
	ANEXO A: Modelo da Entrevista	68
	ANEXO B: Modelo do Inquérito	69

ANEXO C:	Estudo de Mercado – Resumo dos Resultados dos Inquéritos	73
ANEXO D:	<i>Service Experience Blueprints</i>	78
	D.1. <i>Service Experience Blueprint</i> para o Pedido de Informações sobre o Serviço através do <i>Website</i>	78
	D.2. <i>Service Experience Blueprint</i> para o Registo no Serviço	79
ANEXO E:	Protótipos.....	80
	E.1. Protótipos do Website	80
	E.2. Protótipos das Redes Sociais	84
	E.3. Protótipos do Canal no <i>YouTube</i>	91

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema da Metodologia do Projeto	4
Figura 2 - Descrição da Geração <i>Millennials</i> (Fonte: http://cdn.pamorama.net/wp-content/uploads/2011/06/who-are-millennials-social-media-marketing-infographic.png)	8
Figura 3 - Marketing Tradicional VS. Marketing Digital (Adaptado de Kiani 1998)	10
Figura 4 - Diferentes pontos de comunicação entre a organização e os atores (Adaptado de Kiani 1998).....	11
Figura 5 - Página de análise dos resultados de uma página <i>Web</i> no Google Analytics (Fonte: https://www.google.com/analytics/web/?hl=pt-PT&pli=1#report/visitors-overview/a49239778w80947813p83778605/)	16
Figura 6 - Percentagem de Marketers presentes nas redes sociais em 2011 (Fonte: http://www.marketo.com/infographics/content-marketing-vs-traditional-advertising/)	17
Figura 7 - Frequência de atividades nas redes sociais por parte dos utilizadores em 2012 (Adaptado de Afonso e Borges 2013)	17
Figura 8 - Objetivos dos <i>marketers</i> quando definem o seu plano estratégico para as redes sociais (Adaptado de Afonso e Borges 2013)	18
Figura 9 - Distribuição de Utilizadores por Idade em Portugal (Fonte: http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal/).....	19
Figura 10 - Análise das 5 Forças de <i>Porter</i> da Organização	24
Figura 11 - 3 Softwares de Gestão de Projetos mais populares (Fonte: http://www.capterra.com/project-management-software/#infographic)	28
Figura 12 - Diagrama do Posicionamento do SCRAIM face aos seus concorrentes	36
Figura 13 - Níveis do Produto (Adaptado de Kotler e Keller 2012)	38
Figura 14 - Flor de Serviços (Fonte: Lovelock 2010)	39
Figura 15 - Imagem de Perfil do SCRAIM	42
Figura 16 - Imagem de Capa das Redes Sociais.....	42
Figura 17 - Logo do SCRAIM.....	42
Figura 18 - <i>Service Experience Blueprint</i> para o Pedido de Informações sobre o Serviço através do <i>Website</i>	59
Figura 19 - <i>Service Experience Blueprint</i> para o Registo no Serviço	60
Figura 20 - Definição do orçamento e público-alvo para um anúncio no <i>Google AdWords</i> ...	62
Figura 21 - Definição do público-alvo para uma campanha no <i>LinkedIn</i>	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre a Publicidade nos Meios Tradicionais e os Meios Digitais (Adaptado de Ascensão 2011).....	10
Tabela 2 - Diferenças entre o PPC (<i>Pay Per Click</i>) e SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) (Adaptado por Ascensão 2011)	15
Tabela 3 - Análise <i>Benchmarking</i> das Funcionalidades da Concorrência.....	26
Tabela 4 - Pontos de Diferenciação e Paridade do SCRAIM.....	36
Tabela 5 - Serviços Facilitadores do SCRAIM	39
Tabela 6 - Serviços de Valor do SCRAIM	41
Tabela 7 - Análise <i>Benchmarking</i> dos Preços praticados pela Concorrência.....	43
Tabela 8 - Características dos Pacotes do SCRAIM e Respetivos Preços	45
Tabela 9 - Definição dos Canais da Flor de Serviços.....	46
Tabela 10 - Sugestão de Palavras-Chave para o <i>Website</i> do SCRAIM.....	52
Tabela 11 - Funções dos Colaboradores da Equipa do SCRAIM e Respetivas Características	57

1 Introdução

A *Internet* é considerada, por alguns, um bem essencial no dia-a-dia do Homem. Cada vez mais é recorrente acedermos à *Rede*, quer por lazer (jogar, ou aceder às redes sociais), quer para realizar tarefas de índole pessoal (como por exemplo fazer compras, ou acedermos à nossa conta pessoal no banco). A *Internet* que conhecemos hoje não é a mesma que foi criada na década de sessenta. Inicialmente foi desenvolvida para fins militares, mas com os constantes avanços que a mesma sofreu e a sua respetiva globalização, a ARPA (designação de *Internet* nos anos sessenta) e depois ARPANET (nos anos setenta sofreu uma alteração na sua designação e passou-se a denominar desta forma) viria a ter o seu ponto de viragem no planeta nos anos oitenta, tornando-se uma *Rede* verdadeiramente global e passando-se a designar pelo nome que vigora nos dias de hoje.

Com o constante avanço da tecnologia e do poder que a *Internet* vai ganhando sobre o Homem, também para as organizações torna-se vital o uso desta para se manterem ativas no mercado. Assim sendo, as organizações sofrem constantes alterações internas para que se possam adaptar às novas tendências do mercado, sendo que uma das alterações é a sua estratégia de marketing, ou a forma como o pensam e o praticam. Se há vinte anos atrás a rádio e a televisão eram os meios de comunicação mais eficazes para se atingir o público-alvo, atualmente esta realidade deixa de ser a resposta ou a solução mais eficaz dos *marketers*, dado que a receptividade dos consumidores também está a mudar à mesma velocidade com que as tecnologias são atualizadas.

O marketing convencional e os seus mecanismos (como por exemplo os anúncios televisivos) deixam de estar em voga, quer por já não conseguirem atingir o público-alvo da forma mais eficaz, quer por serem insustentáveis para as organizações e estarem a surgir novos meios mais eficazes e de baixo custo (Afonso e Borges 2013). Estes novos meios que estão a surgir e a ter uma adesão em massa estão a desenvolver uma nova conceção de marketing, que começa a ser pensada antes ou ao mesmo tempo em que o serviço ou produto começam a ser criados e acaba com um serviço de pós-venda. A esta nova realidade damos o nome de marketing digital.

O marketing digital, como o próprio nome indica, tem como intuito utilizar todos os mecanismos que a *Internet* nos disponibiliza para promovermos e vendermos o nosso serviço ou produto (Smith 2012). Embora seja uma nova conceção, esta já apresentou resultados muito favoráveis e está a despertar cada vez mais o seu estudo por parte dos *marketers*. O marketing digital está em voga e torna-se cada vez mais importante e urgente perceber de que forma pode ser usado este recurso, para se tirar o máximo partido dele, tendo sempre como objetivo a venda do serviço ou produto, captação e retenção de clientes e prestação de um serviço de venda e pós-venda excelente.

1.1 Apresentação da Empresa Strongstep

A Strongstep - *Innovation in software quality, spin-off* da Universidade do Porto através da Faculdade de Engenharia, é uma empresa especializada em Engenharia de *Software*, que visa a constante melhoria da qualidade de *software* por todo o Mundo, através da implementação das melhores práticas e metodologias existentes no mercado. Fundada em 2009, a empresa disponibiliza serviços nas áreas de melhoria de processos, certificação, auditoria, formação e *coaching* e, tem como visão “ser uma referência mundial na área da qualidade de *software*

trabalhando com as melhores instituições trazendo o seu conhecimento e experiência internacional dando claras mais-valias aos seus clientes, alinhando os processos de *software* e os objetivos de negócio das organizações de forma eficiente e eficaz, tornando as suas forças de trabalho mais maduras e produtivas promovendo organizações mais ágeis e competitivas” (Strongstep 2014).

Atualmente, a Strongstep está a mudar a sua estratégia de oferta, ao adicionar um produto que usa as metodologias AIM (*Accelerated Improvement Method*), de nome SCRAIM, à sua oferta de serviços já existentes. O SCRAIM é um *software* de gestão de projetos, que tem como principais objetivos: centralizar toda a informação de um ou mais projetos possibilitando o seu acesso a toda a equipa em qualquer hora e lugar; gerir a equipa e monitorizar o seu progresso e produtividade ao longo do projeto; e, adicionar, alocar e/ou gerir tarefas.

1.2 Apresentação do Serviço

Conforme descrito acima o *software* de gestão de projetos SCRAIM centraliza toda a informação de um projeto na *cloud* (plataforma de armazenamento de dados e servidores na *Internet*) permitindo o seu acesso através de qualquer dispositivo móvel. Este *software* foi desenvolvido com base num já existente no mercado, denominado *Redmine*,

O serviço permite a alocação de vários membros a um determinado projeto e também permite o armazenamento de vários projetos em simultâneo, pois não tem qualquer restrição de espaço na *cloud* – apenas possui uma restrição e essa está relacionada com o número de utilizadores do serviço, por pacote. Possui várias ferramentas que são inerentes a um serviço de gestão de projetos, como por exemplo: gestão do orçamento, gestão de tarefas, monitorização do progresso do projeto, monitorização do tempo, planeamento do projeto, partilha de ficheiros, entre outras que podem ser consultadas no capítulo 5, através da análise *benchmarking* efetuada; e, por ser um serviço alocado na *cloud*, o cliente não tem necessidade de instalar qualquer tipo de *software* no computador. Através deste serviço, o gestor do projeto e a sua equipa conseguem controlar todas as fases de um projeto e obter um projeto com qualidade, através da implementação de metodologias no serviço, como o TSP/PSP (*Team Software Process and Personal Software Process*), CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) e Six-Sigma, que permitem ao cliente o aumento de qualidade nos projetos. Assim sendo e com as funcionalidades que este dispõe, o cliente tem um controlo total do seu projeto e obtém informações sobre o seu estado atual, futuros problemas que poderão encontrar e como os pode ultrapassar, se o mesmo está a decorrer dentro do tempo estipulado (e caso não esteja poderá ver onde ocorreram as maiores perdas de tempo) e fazer uma avaliação geral sobre os custos do projeto, os recursos disponíveis, as tarefas que ainda estão por concluir e a que elemento da equipa pertencem, e definir as tarefas a serem executadas por ordem de preferência. Este mesmo serviço possibilita a partilha de ficheiros, dispõe de fóruns do *Redmine* para estabelecer comunicação entre os membros da equipa e ver o que cada um faz e utiliza os diagramas de Gantt para definir o ciclo de vida e as várias etapas que o projeto irá ter.

O SCRAIM tem à disposição do cliente a utilização de quatro pacotes (os quais serão descritos com mais detalhe no ponto 5.1. e 7.2.), os quais são fornecidos juntamente com uma formação adaptada a cada pacote. É um serviço que ainda não está lançado no mercado, mas é constantemente utilizado por membros das organizações que o desenvolveram, com o intuito

de melhorar falhas e aperfeiçoá-lo para que possa ser colocado à venda no mercado oferecendo uma proposta de valor atrativa para o cliente.

1.3 Descrição do Projeto

A empresa desenvolveu um serviço bastante inovador que opera na área de gestão de projetos, o SCRAIM. Sendo um serviço que ainda não está lançado oficialmente no mercado, este carece de uma estratégia de marketing para a sua divulgação junto do mercado que pretende atingir, quer a nível nacional e internacional. O projeto consiste no desenvolvimento de um plano de marketing para o serviço, sendo que o foco de estudo é o marketing digital, com o intuito de maximizar a utilização das ferramentas *online* disponíveis, com vista ao aumento da visibilidade e notoriedade do serviço. Ao longo deste projeto pretende-se fazer uma análise dos mecanismos que o marketing digital disponibiliza (redes sociais, blogues, fóruns, portais, campanhas virtuais (vídeos promocionais), entre outros), e quais as oportunidades, vantagens e desvantagens destes mecanismos para as empresas, no sentido de elaborar um plano de marketing alinhando os mais convenientes para a divulgação do serviço a ser estudado neste projeto.

1.2.1. Questões de Investigação

Na realização de qualquer estudo é importante definir previamente quais as questões científicas a responder. Assim sendo, para a presente dissertação foram elaboradas três perguntas essenciais, sendo elas as seguintes:

Q1: De que forma o Marketing Digital pode potenciar uma estratégia de Marketing e gerar mais impacto no consumidor, ao invés do Marketing tradicional?

Q2: Quais os benefícios do uso de Marketing Digital numa start-up?

Q3: Atualmente, quais são os canais de comunicação mais eficazes e rentáveis que uma pequena empresa pode usar para divulgar os seus serviços ou produtos?

Como se pode ver, através das questões supramencionadas, os temas submetidos a uma pesquisa mais avançada estão em torno do marketing digital e da sua aplicação numa estratégia de marketing, por parte de pequenas empresas para atingirem o seu público-alvo e tornarem a venda do seu serviço o mais eficaz possível.

1.4 Metodologia do Projeto

O projeto de dissertação foi desenvolvido em quatro etapas:

- I. **Pesquisa Bibliográfica:** a primeira etapa do projeto consistiu na recolha e tratamento de toda a informação considerada relevante para o projeto. O tema principal desta pesquisa centra-se nos mecanismos disponibilizados pelo marketing digital e numa estratégia de integração dos mesmos para a elaboração de um bom e consistente plano de marketing, mas destacam-se outros temas de grande importância, sendo eles as diferenças entre o marketing digital e o marketing tradicional e respetivas vantagens face a este último; e, o uso das redes sociais como os principais e mais vantajosos canais de comunicação a utilizar para atingir o público-alvo.
- II. **Análise da Organização:** a segunda etapa consistiu numa análise da *Strongstep* e do ambiente em que a empresa está inserida, que compreendeu a análise do meio

ambiente macro (PEST) e análise da indústria (5 Forças de *Porter*). Em seguida, procedeu-se a uma análise SWOT da organização.

- III. **Elaboração do Estudo de Mercado:** para a terceira etapa foi elaborada uma análise das principais tendências do mercado em que se insere o serviço e os seus respetivos concorrentes, assim como, uma análise às preferências dos clientes, quanto aos canais de comunicação *online* preferenciais para se estabelecer contacto, ou receber novas informações sobre um serviço. Para a primeira análise foi desenvolvido um estudo de *benchmarking* com soluções concorrentes ao SCRAIM que existem no mercado, evidenciando as semelhanças e características que os diferenciam; e, para a última análise foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos, como entrevistas a utilizadores do serviço e inquéritos a um vasto grupo de pessoas. Através do resultado das entrevistas foi elaborada uma análise SWOT do SCRAIM.
- IV. **Desenvolvimento da Estratégia de Marketing:** a quarta etapa consistiu na definição do segmento de mercado que o serviço pretende atingir, definição dos públicos-alvo, o posicionamento do serviço e os pontos de diferenciação e paridade.
- V. **Desenvolvimento do Plano de Marketing:** após a estratégia de marketing estar definida procedeu-se ao desenvolvimento do plano de marketing. Inicialmente, foram elaborados os 4 P tradicionais do marketing mix: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*placement*) e comunicação (*promotion*). Em seguida, foram elaborados os 3 P referentes ao serviço: evidência física (*physical evidence*), pessoas (*people*) e os processos do serviço (*process*).

A Figura 1 apresenta o esquema da metodologia seguida no projeto, incluindo as etapas em que se dividiu e as suas respetivas componentes.

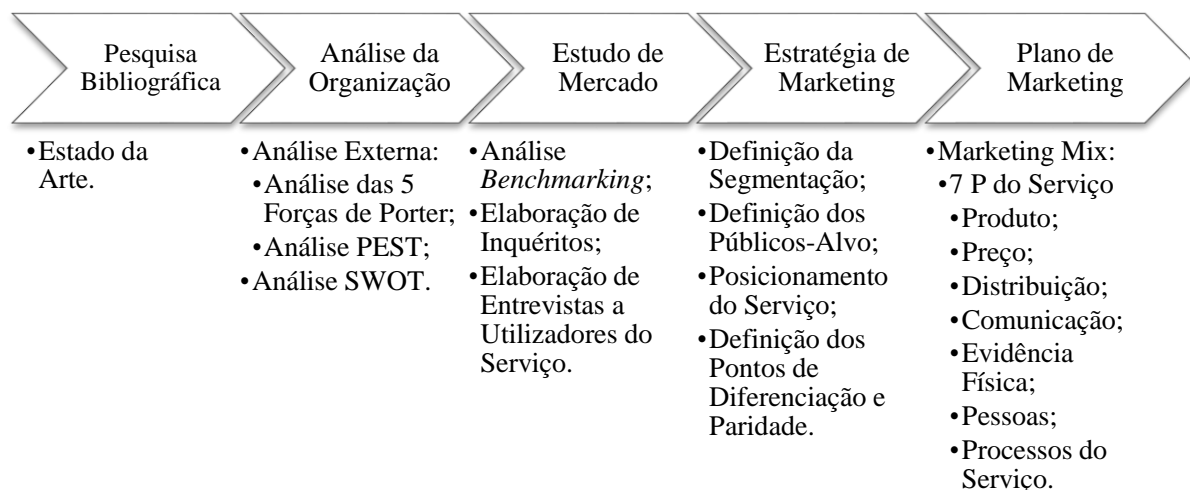


Figura 1 - Esquema da Metodologia do Projeto

1.5 Temas Abordados e Organização do Relatório

A dissertação está dividida em oito capítulos, descritos abaixo:

1. **Introdução:** no capítulo 1 é apresentado o tema e o contexto do projeto, de forma mais detalhada. Também é apresentada a empresa onde foi realizada a dissertação, as

questões de investigação, o método seguido durante o projeto e os temas que foram abordados, bem como está organizado o relatório.

2. **Estado da Arte:** no capítulo 2 são apresentados os resultados do estudo científico desenvolvido para a elaboração deste projeto.
3. **Análise da Organização e Ambiente Externo:** no capítulo 3 é apresentada a análise PEST, a análise das 5 Forças de *Porter* e a análise SWOT da organização.
4. **Estudo de Mercado:** no capítulo 4 é apresentada uma análise *benchmarking* dos concorrentes diretos do serviço; análise dos resultados obtidos do inquérito e os resultados obtidos nas entrevistas elaboradas a pessoas que utilizaram o SCRAIM entre janeiro e junho de 2014. Através da análise das entrevistas foi desenvolvida uma análise SWOT para o serviço.
5. **Estratégia de Marketing:** no capítulo 5 é apresentada a segmentação definida para o serviço, o respetivo público-alvo a que se destina, o posicionamento do serviço face aos seus concorrentes com base na oferta do serviço e custo e termina com a definição dos pontos de diferenciação e paridade.
6. **Marketing-Mix - 7 P do Serviço:** no capítulo 6 é apresentada uma descrição dos 7 P do serviço, sendo que os primeiros 4 P são os P tradicionais que servem para descrever o produto e os 3 P adicionais descrevem o serviço relacionado com esse produto.
7. **Conclusões e Perspetivas de Evolução:** no capítulo 7 apresentam-se as conclusões do trabalho desenvolvido, assim como sugestões sobre mecanismos ou atitudes que devem ser adotadas quando o serviço se encontrar numa fase madura no mercado em que se insere.

2 Estado da Arte

Este capítulo descreve os conceitos e estudos feitos na área do marketing digital relevantes para o projeto. Em seguida é feita uma análise comparativa entre o marketing convencional e o marketing digital, a utilização deste novo conceito de marketing em pequenas empresas, e os canais de comunicação disponíveis utilizados pelas organizações.

2.1 O Marketing

DEFINIÇÃO

A palavra marketing origina das palavras “ação de mercado” através da seguinte decomposição: *market*: mercado mais *ing*: ação (Ferreira et al. 2012) e tem várias definições, que dependem de autor para autor. De acordo com Kotler e Keller (2006), marketing consiste num processo social entre pessoas e grupos de pessoas, com o intuito de obterem o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços; por sua vez, Caetano e Andrade (2003) definem marketing como sendo uma filosofia de gestão que resume um conjunto de estratégias que têm como intuito satisfazer as necessidades dos consumidores; a Associação Americana de Marketing define-o como sendo a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (Association 2013).

No geral, todas as definições apresentam o mesmo conceito do marketing mas por palavras diferentes, sendo ele a relação entre vários grupos de pessoas, com o intuito de satisfazerem as suas necessidades, através da troca de serviços que lhes transmitam valor.

2.1.1. Plano de Marketing

DEFINIÇÃO

Um plano de marketing regista todos os objetivos e estratégias elaboradas para a promoção e venda de um produto, sendo um registo feito por gestores de produtos, marcas ou mercados (Caetano e Andrade 2003).

Um plano de marketing deve conter a análise interna, externa e SWOT da organização; um estudo de mercado onde se pode elaborar estudos qualitativos e/ou quantitativos e análise *benchmarking*; a estratégia de marketing do serviço ou produto, onde se define a segmentação, o público-alvo a atingir, o posicionamento do serviço e pontos de paridade e diferença; e a definição do marketing-mix do serviço ou produto. Em seguida será apresentada uma definição dos termos mais importantes associados a um plano de marketing:

- Análise Benchmarking: análise das boas práticas e principais competências ou funcionalidades de um serviço ou produto que se revela concorrente face a outro, e tem como objetivo melhorar o serviço ou produto da organização que está a fazer a análise (Caetano e Andrade 2003);
- Análise Externa: análise do meio envolvente à organização e as estratégias delineadas pela mesma. Nesta análise estão reunidas todas as forças, fatores ou condições externas que têm impacto nas estratégias, decisões e ações de uma organização.
- Análise SWOT: análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. As forças e fraquezas são analisadas a nível interno à organização, por sua

vez as oportunidades e ameaças são analisadas a nível externo à organização face à sua área de atuação. A palavra SWOT deriva das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*.

- Estudo de Mercado: estudo que consiste na recolha e análise de informação relativa aos consumidores e sobre o mercado em que a organização quer atuar (Caetano e Andrade 2003).
- Marketing-Mix: conjunto de estratégias que são definidas nas quatro variáveis de marketing, os chamados 4 P Tradicionais: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Promotion* (Comunicação) e *Place* (Distribuição). Quando estamos perante um serviço deve ser incluído mais 3 P aos quatro tradicionais, isto devido às suas características (intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, simultaneidade entre a sua produção e consumo) e por serem difíceis de visualizar e perceber. Os 3 P adicionais designam-se como: *Participants* (Participantes), *Physical Evidence* (Evidência Física) e *Process* (Processo) (Lovelock e Wirtz 2010).
- Posicionamento: corresponde à posição que uma marca tem no mercado, posição essa atribuída pela diferenciação que o consumidor faz dela através da sua perceção em relação à mesma (Caetano e Andrade 2003). Posicionar a oferta de serviço demonstra a estratégia da empresa e assegura o caminho para se alcançar uma vantagem competitiva no mercado, face aos concorrentes mais diretos de uma organização.
- Segmentação de Mercado: corresponde à divisão de um mercado em grupos distintos de consumidores que possuam diferentes necessidades e respostas (Kotler e Keller 2006). A segmentação permite eliminar mercados inacessíveis ou inadequados e agrupar os seus consumidores por critérios similares, por forma a orientar a estratégia, a identificar oportunidades, ameaças e prioridades, e a melhorar a eficiência do plano de marketing (Housden 1993).

2.2 Marketing Digital

DEFINIÇÃO

A definição de marketing digital assenta nas mesmas definições mencionadas no ponto 2.1, divergindo apenas no meio como é feito. Marketing digital consiste na utilização de todos os mecanismos que a *Internet* disponibiliza para comunicar, promover e vender o serviço ou produto aos clientes, através do computador, telemóveis ou outros dispositivos eletrónicos existentes no mercado (Smith 2012). Para além disto, também é utilizado para analisar o comportamento do utilizador enquanto está a navegar na *Internet*, dar a conhecer aos consumidores a organização, os serviços ou produtos prestados pela mesma, ganhar a confiança dos consumidores e fazer com que estes decidam comprar a seu favor (Harris e Rae 2010).

IMPACTO

Desde a criação da *Internet*, o mundo tem sofrido inúmeras evoluções e a era do comércio eletrónico é uma medida a ser adotada pelas organizações (Kiani 1998). Cada vez mais, as organizações sentem que ter uma página da sua organização na *Internet* e mantê-la constantemente atualizada é uma ferramenta fundamental de comunicação para com o seu público-alvo e de se autopromover no mercado (Kiani 1998). Se se analisar as organizações que existem no mercado, pode-se verificar que muitas organizações possuem um *website* e, que este será o seu maior canal de comunicação com os consumidores e de autopromoção (59% das organizações portuguesas possuem uma página na *Web*, na Inglaterra a percentagem

é de 40% e no Brasil de 60%, por exemplo) (Eurostat 2014). Esta situação advém da atual geração de consumidores que se criou, aquando da chegada da *Internet*, a geração *Millennials* (nome dado à geração de pessoas nascidas a partir do ano de 1982) (ver Figura 2).

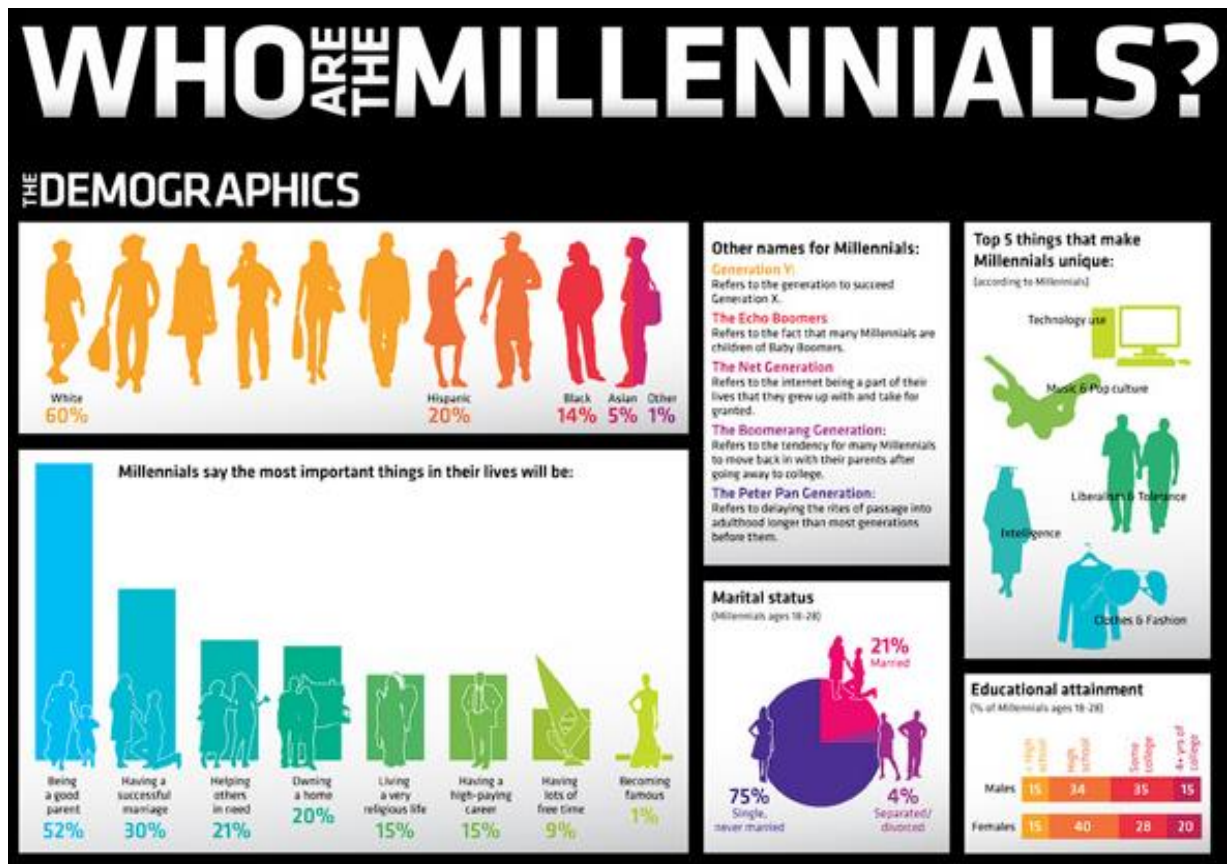


Figura 2 - Descrição da Geração *Millennials* (Fonte: <http://cdn.pamorama.net/wp-content/uploads/2011/06/who-are-millennials-social-media-marketing-infographic.png>)

Segundo Okasaki, Katsukura e Nishiyama (2007), o marketing digital é considerado o meio mais promissor para uma organização alcançar esta geração. Esta geração, a maior a seguir à *Baby Boomers* (Smith 2012), é considerada a geração que mais dispositivos eletrónicos utiliza diariamente e a que mais informação partilha entre si através da *Internet*. Assim sendo, torna-se crítico para uma organização estar *online* e conseguir ter um serviço personalizado para cada pessoa.

OPORTUNIDADES

A utilização da *Web* para o desenvolvimento de ações de marketing dá três vantagens que mais nenhum meio de comunicação possibilita a uma organização, sendo elas as seguintes (Kiani 1998):

- **Endereçamento:** quando um utilizador acede a um *Website* este grava o endereço eletrónico do visitante, criando assim uma lista de potenciais clientes a atingir. Através desta vantagem o *marketer* tem as duas seguintes oportunidades: aprender com o cliente através da interação constante que mantém com ele e pode entregar um serviço ou produto personalizado, ou então falar com o cliente sobre a disponibilidade que a organização tem para elaborar um serviço ou produto personalizado.

- **Flexibilidade:** a flexibilidade *online* é muito grande, pois as organizações podem atualizar-se em qualquer hora e em qualquer lugar e ao ritmo que a organização quiser. A informação é apresentada em tempo real e assim o utilizador poderá aceder às novas atualizações a partir do momento em que elas são feitas. Esta vantagem permite que as organizações reduzam substancialmente os gastos na atualização e divulgação da nova informação.
- **Acessibilidade:** o termo acessibilidade está relacionado não só com a total acessibilidade por parte de qualquer utilizador para aceder à página da organização, mas também à disponibilidade que a mesma tem para ser acedida; não só a acessibilidade é de 100%, como a disponibilidade para o ser feito também. Isto permite à organização atingir vários públicos-alvo, tanto a nível nacional, como internacional.

2.3 Marketing Tradicional VS. Marketing Digital

A conceção tradicional de marketing já não tem o mesmo efeito que tinha nos anos noventa; com a globalização da *Internet* e os constantes avanços da tecnologia, não só os serviços ou produtos mudam diariamente, como também os consumidores mudam. Cada vez mais as organizações, de qualquer área de negócio, apercebem-se que os meios de comunicação tradicionais de marketing já não são tão eficazes, passando até a ser mais dispendiosos (Afonso e Borges 2013).

Com toda a revolução tecnológica que tem acontecido e que continuará a acontecer, os consumidores quase que se sentem obrigados a utilizar qualquer tipo de tecnologia, acabando por a integrar no seu dia-a-dia (como por exemplo, através dos *smartphones* é cada vez mais frequente fazer-se uma gestão da vida pessoal em tempo real – fazer compras, aceder à conta bancária, entre outros), modificando a forma como as pessoas comunicam e socializam (SMS, MMS, perfil em redes sociais, entre outros) (Afonso e Borges 2013).

Atualmente, muitas organizações estão a deixar de investir nos meios tradicionais de marketing (televisão, imprensa, rádio, relações públicas e marketing relacional) para outras opções que estão a emergir com o marketing digital, pois são opções mais económicas e mais interativas com o consumidor, como por exemplo o uso das redes sociais (Afonso e Borges 2013). Assim, o marketing digital oferece uma resposta de marketing mais adequada para responder à alteração das preferências, necessidades e modo de vida dos consumidores.

Caetano e Andrade (2003) definem marketing como o “conjunto de meios que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes de forma rentável”. Segundo esta definição, na conceção de marketing tradicional, o marketing apenas é um complemento em relação à produção; por sua vez, na conceção digital o marketing é superior e é considerado o ativo principal da organização e respetivos clientes. Analisando as diferenças entre as duas conceções, a nível de comunicação, através da Tabela 1 são destacadas as diferenças mais básicas e dedutivas: a publicidade na *Internet* é mais rápida e económica; a comunicação com o cliente é feita em tempo real, assim como as atualizações feitas a catálogos, páginas das organizações, ou redes sociais; e a *Internet* oferece ferramentas mais interativas e ricas para que o conteúdo a ser promovido seja mais interessante (Kiani 1998).

Tabela 1 - Diferenças entre a Publicidade nos Meios Tradicionais e os Meios Digitais
(Adaptado de Ascensão 2011)

	Meios Tradicionais	Meios Digitais
Espaço	▪ Caro	▪ Barato, ilimitado
Tempo	▪ Caro para os <i>marketers</i>	▪ Caro para os utilizadores
Criação de Imagem	▪ Imagem é o mais importante ▪ Informação é secundária	▪ Informação é o mais importante ▪ Imagem é secundária
Comunicação	▪ <i>Push</i> (pressão sobre o revendedor) ▪ Uma via	▪ <i>Pull</i> (atração do cliente) ▪ Interativa/ bidirecional
Apelo à Ação	▪ Incentivos	▪ Informação (incentivos)

Além destas, surgem outras diferenças importantes para a compreensão da grandeza e importância que o marketing digital tem na promoção, venda e contacto com os consumidores. A Figura 3 mostra as diferenças entre ambas as concepções e de que forma o marketing digital será um complemento ao tradicional, isto porque nenhuma das concepções substitui a outra, mas sim complementam-se. A grande diferença que se pode constatar através da imagem é a dimensão de pessoas que o marketing digital consegue atingir, embora possibilite diferentes níveis de segmentação até ao marketing *one-to-one*.

From	To	Sources
One-To-Many communication model	Many-To-Many communication model	Hoffman, and Novak (1996)
Mass marketing	Individualised marketing	Martin (1996)
Monologue	Dialogue	Blattberg and Deighton (1996)
Branding	Communication	Martin (1996)
Supply-side thinking	Demand-side thinking	Rayport and Sviokla (1995)
Megabrand	Diversity	Martin (1996)
Centralised market	Decentralised market	Blattberg, et al. (1994)
Customer as a target	Customer as a partner	McKenna (1995)
Segmentations	Communities	Armstrong and Hagel III (1996)

Figura 3 - Marketing Tradicional VS. Marketing Digital (Adaptado de Kiani 1998)

Também possibilita a uma organização estabelecer a comunicação e interação com vários grupos de *atores* (consumidores, outras empresas, fornecedores) simultaneamente. Assim, uma organização pode comunicar com os seus consumidores, ou eles podem iniciar a conversação; os consumidores podem comunicar entre si sobre a organização, no espaço *Web* da própria (Smith 2012); as organizações podem comunicar com outras organizações, assim como serem contactadas pelas mesmas; ainda neste grupo deve-se destacar a comunicação estabelecida com os seus fornecedores. Este ciclo rotativo de informação entre a organização e os seus atores pode ser visível na Figura 4.

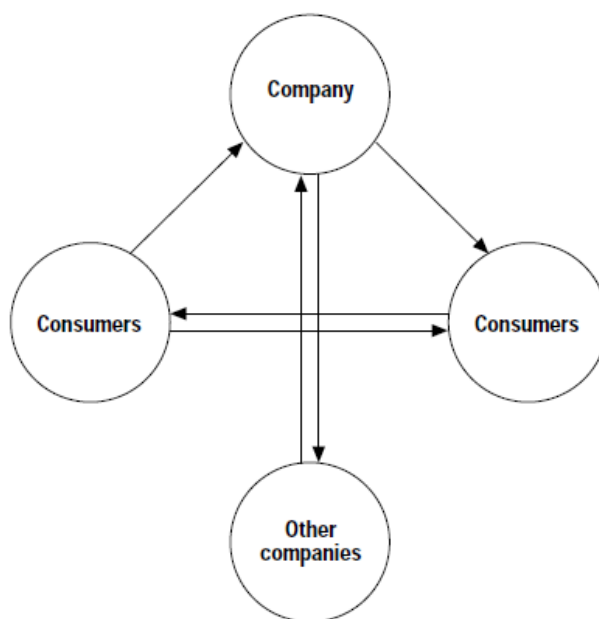


Figura 4 - Diferentes pontos de comunicação entre a organização e os atores (Adaptado de Kiani 1998)

Na conceção de marketing tradicional este tipo de comunicação entre vários atores e a organização não é possível, dado que a comunicação estabelecida é de um para um ou um para muitos. Atualmente, a geração *Millennials* valoriza muito o chamado *eWOM* (*Electronic Word of Mouth*), acabando por confiar mais nas opiniões de outros consumidores, do que na informação transmitida pelo vendedor (Smith 2012).

É igualmente importante referir que as três oportunidades que o marketing digital proporciona são também fatores de vantagem face ao marketing tradicional: endereçamento, flexibilidade e acessibilidade. O marketing tradicional não sabe a quem é endereçada a sua publicidade e/ou se atinge o seu público-alvo, logo a consequente monitorização é difícil de fazer; não tem flexibilidade para alterar a sua informação e logo de seguida promovê-la junto dos seus clientes (terá os custos para a alteração e nova divulgação de informação e terá uma perda de tempo para fazer isto); e não é tão acessível como uma publicidade que é feita e lançada na *Internet* (Danaher e Rossiter 2011).

2.4 O Marketing e o Google

Quando falamos de marketing digital um dos conceitos ou nomes que se associa a este tema é o *Google*. O *Google* quando foi lançado no mercado apenas tinha como função a de ser um motor de busca, mas rapidamente o seu serviço evoluiu. Atualmente disponibiliza ferramentas muito úteis e a custo zero, que ajudam a potenciar e a tirar pleno partido da página *Web* de

uma organização (Ascensão 2011). O que é desconhecido por muitos são as ferramentas que o *Google* disponibiliza, como por exemplo ferramentas para que as páginas *Web* apareçam nos primeiros resultados das pesquisas. Assim sendo, torna-se muito importante estudar o *Google* e todos os seus mecanismos de forma a poderem ser integrados na estratégia de marketing de qualquer organização.

WEBMARKETING

O *webmarketing* é um termo que surge quase que ao mesmo tempo que o marketing digital. Pode-se definir como a utilização da *Internet* e das tecnologias digitais juntamente com as tecnologias tradicionais, com o intuito de atingir os objetivos de marketing estabelecidos (Ascensão 2011).

É através do *webmarketing* que uma organização espera que seja o cliente potencial a entrar em contacto com a mesma. A isto dá-se o nome de *Inbound Marketing*: ato do cliente potencial entrar em contacto com a organização, quer via telefone, quer através da sua página *Web*. Quando estamos perante a situação contrária, estamos perante *Outbound Marketing*, que corresponde ao ato da organização contactar o seu potencial cliente, quer através de *telemarketing*, ou entrega de folhetos aos mesmos (Ascensão 2011).

O *webmarketing* tem um grau de importância que pode ser definido consoante o tipo de setor onde atua a organização. No caso de uma agência de viagens, com cerca de 95% das suas receitas através de vendas na *Internet*, o *webmarketing* torna-se vital na sua estratégia, por outro lado para uma marca de automóveis, não tem a mesma importância, mas permite comunicar de forma mais eficaz com os seus clientes e pode ser crítico para a tomada de decisão dos mesmos para a compra do seu produto (Ascensão 2011). Cada vez mais os clientes antes de se deslocarem a uma loja física para efetuar uma compra, primeiro navegam na *Internet* em busca de informação sobre o produto ou serviço e opiniões de outros clientes o que pode influenciar substancialmente o seu processo de tomada de decisão (Smith 2012).

As estratégias de *webmarketing* assentam em três pilares básicos: segmentação, posicionamento e palavras-chave. Todos eles têm muita importância para que a estratégia esteja bem alinhada e correta, mas é de destacar uma maior importância para as palavras-chave que a organização define, pois é através delas que a página *Web* da organização pode surgir nos primeiros resultados das pesquisas e, conseqüentemente, trazer tráfego qualificado e do interesse da organização para a sua página. Dos três pilares referidos anteriormente, as palavras-chave devem ser a última etapa a decidir, pois elas dependem de uma boa segmentação e posicionamento, isto porque só depois de estar definido o que vender e como, é que se pode determinar com maior certeza quais são as palavras-chave que mais se adequam para usar na estratégia de *webmarketing* (Ascensão 2011).

SEO: SEARCH ENGINE OPTIMIZATION

O *SEO – Search Engine Optimization* (Otimização para os Motores de Busca) é o nome dado ao processo para otimizar os *sites*, para que estes possam obter a melhor posição nos motores de busca, quando alguém pesquisa pelas palavras-chave que coincidem com as que foram definidas para o próprio *site* (Ascensão 2011).

A escolha de ter um profissional de SEO na organização depende da estratégia seguida, não sendo obrigatório para a organização ter um. Antes de tomar a decisão de contratar um, a organização deve ver em que estado se encontra a sua página *Web* e se valerá a pena ter alguém especializado para a otimizar, isto porque a contratação de SEO profissional pode ser

um recurso bastante dispendioso (dado que é um tema muito recente e poucas são as pessoas com este *know-how*). Caso a organização opte por ter este profissional deve estar muito atento à pessoa que vai contratar, pois os casos de burla nesta área específica são muitos. Um profissional de SEO jamais poderá prometer à organização que a sua página estará nos primeiros resultados de pesquisa, pois isso não é algo que seja do controlo do mesmo; um verdadeiro profissional apenas pode prometer que irá otimizar o *site* para atingir um posicionamento mais elevado nos motores de busca (Ascensão 2011).

Este processo está dividido em dois tipos:

- Otimização *On-Page*: ações a serem feitas dentro do *site* para o que o mesmo seja encontrado mais facilmente – *Search Engine Friendly* (SEF);
- Otimização *Off-Page*: obtenção de outras hiperligações em *sites* relacionados com o da organização, a recomendarem a mesma (Ascensão 2011).

Todo o processo de otimização de páginas *Web* está muito relacionado, novamente, com boas escolhas de palavras-chave, pois os resultados que o motor de busca mostra são os de páginas que tenham mencionadas as palavras utilizadas na pesquisa.

E-MAIL MARKETING

A adoção do *e-mail* marketing é uma escolha que as organizações devem ponderar em fazer, pois esta técnica pode gerar impacto positivo, negativo ou nulo. O impacto positivo e negativo depende da forma como as organizações o fazem, já o nulo depende da recetividade que o leitor terá (Ascensão 2011).

O *e-mail* marketing gera impacto positivo quando é feito de forma correta, através do marketing de permissão (envio de informação via *e-mail* a apenas utilizadores que permitiram o envio dos mesmos para o seu endereço eletrónico). Quando não se verifica a situação anteriormente descrita, estamos perante o fenómeno *SPAM – Sending and Posting Advertising in Mass* (enviar e postar publicidade em massa). Este fenómeno cada vez menos é visto com bons olhos, pois o envio sistemático de *e-mails* é incomodativo para o recetor, que pode não receber *e-mails* que lhe interesse, por ter a sua caixa de correio eletrónica cheia de mensagens que não lhe interessam; e, claro, há sempre a questão de onde se obteve o endereço pessoal, visto que não foi o dono do mesmo a dar e autorizar o envio dos *e-mails*. Por sua vez, estas mensagens podem ser nulas, no sentido em que o leitor apenas lê o título e depois elimina-a (Ascensão 2011).

Uma boa prática deste meio de comunicação só traz vantagens tanto de custos como de proveitos às organizações. As vantagens a nível de custo são: o envio de *e-mails* sem qualquer custo acrescentado; número indefinido de *e-mails* que podem enviar por dia; a distância entre a organização e o cliente é irrelevante, pois a única distância traduz-se num clique no rato; e a eliminação automática de endereços eletrónicos incorretos ou inexistentes. As vantagens a nível de proveitos para a organização são: meio de canal para enviar informação de forma rápida e direta; o retorno é maior do que o que é obtido através da utilização dos canais tradicionais; maior notoriedade da marca, pois deixa os leitores com a marca na mente; estabelecimento de uma relação de fidelização, credibilidade e diferenciação; tem ligação direta à página *Web* da organização; transmite uma imagem de profissionalismo; e é um meio mensurável e recetível (Ascensão 2011).

Nesta prática de marketing é necessário falarmos sobre o envio de *newsletters* aos clientes, pois elas são a manifestação mais notória deste tipo de marketing (Ascensão 2011). As *newsletters* devem ter conteúdo de interesse para quem as recebe e, devem ter sempre um

título que capte a atenção e desperte interesse ao seu leitor, para que não tenham impacto nulo.

GOOGLE ADWORDS

O *Google AdWords*¹ é atualmente o sistema *PPC – Pay Per Click* (pague por clique) mais importante e eficaz na *Internet* (Ascensão 2011).

Através deste sistema, uma organização pode fazer anúncios sobre os seus serviços ou produtos e apenas paga por estes, quando um visitante aceder ao seu anúncio (clicar no mesmo). Este sistema é totalmente flexível, pelo que a organização é que tem o poder de decidir quanto quer gastar por clique, ou quanto quer gastar no total pela divulgação.

Um anúncio feito no *Google AdWords* apenas aparece nos resultados de pesquisa, quando o tema está relacionado com o mesmo, o que é decidido através das palavras-chave que forem definidas para o anúncio (Ascensão 2011). Aqui, mais uma vez se verifica a importância de uma boa definição das palavras-chave para trazer tráfego à página *Web*, especialmente tráfego que seja do interesse da organização e que esteja disposta a comprar.

A criação de anúncios através deste sistema pode gerar erros que se mostram muito comuns neste tipo de anúncios, como por exemplo gerar campanhas que conduzem o potencial cliente para a página inicial da organização, ao invés de o levar para a página ou secção que mais lhe convém (embora a página de resultados mostre que naquela página tem as palavras pelas quais procurou, ao aceder à mesma, o utilizador muitas vezes é conduzido apenas para a página inicial o que provoca perda de tempo ao utilizador). Outro tipo de erro é não analisar os resultados da campanha, pois há várias ferramentas grátis disponíveis na *Internet* para este fim como por exemplo o *Google Analytics* (que irá ser analisado posteriormente). Exemplos de outros erros são: conteúdo pouco cativante; falta de segmentação geográfica, no sentido em que um potencial cliente pode entrar no *site*, mas este não se encontra num local onde o serviço esteja disponível – isto provoca perda de tempo na procura, gastos desnecessários pois é um cliente que clicou na página, mas não pode usufruir do serviço ou produto); e a não utilização de palavras negativas, para restringir um anúncio quando ele não corresponde de todo ao que está a anunciar (“-engenharia”, por exemplo) (Ascensão 2011).

Este sistema é muito eficaz quando bem feito, pelo que antes de se iniciar o anúncio, o seu criador deve informar-se sobre o funcionamento do *Google AdWords*, de modo a tirar partido deste sistema bastante inovador. Ascensão (2011) refere no seu livro que o sistema *PPC* deve ser visto como um complemento à otimização da página *Web* (*SEO*). Os resultados obtidos numa pesquisa advêm de resultados naturais ou hiperligações patrocinadas e as marcas que conseguem mais retorno de investimento e notoriedade são as que melhor conjugam uma campanha no *AdWords* com os seus processos de *SEO*, logo estas duas matérias devem ser pensadas em simultâneo. A Tabela 2 mostra as diferenças de ambas as conceções e permite compreender a vantagem de serem pensadas em conjunto.

¹ <https://adwords.google.pt/>

Tabela 2 - Diferenças entre o PPC (*Pay Per Click*) e SEO (*Search Engine Optimization*)
(Adaptado por Ascensão 2011)

PPC	SEO
PPC é quase imediato. É possível implementar uma campanha de PPC em questão de horas.	SEO é uma atividade de longo prazo. Para se ver um impacto significativo são necessários vários meses.
O texto dos anúncios pode ser mudado fácil e rapidamente.	A alteração do conteúdo das páginas é mais complexa.
Os anunciantes pagam por cada clique no anúncio.	Para manter o <i>ranking</i> é necessário investimento contínuo.

O único problema com que o *Google* se depara, neste sistema, é a possibilidade de fraude, isto porque o sistema não tem como detetar se o navegador acede à página por interesse, ou apenas para fazer com que o seu criador gaste o orçamento; o *Google* pode bloquear e apagar os cliques que são feitos inúmeras vezes através do mesmo computador, mas não consegue controlar esta situação quando os mesmos são feitos através de vários computadores (Ascensão 2011).

GOOGLE ANALYTICS

O *Google Analytics*² é uma ferramenta de análise para a página *Web* que o *Google* disponibiliza de forma gratuita. Esta ferramenta tem como objetivo fornecer informação crítica às organizações que tenham as suas páginas *Web* monitorizadas por este, para que elas possam tomar decisões mais conscientes sobre mudanças a serem implementadas nas suas estratégias de *webmarketing* (Ascensão 2011).

O *Google Analytics* é uma ferramenta bastante completa de monitorização de páginas *Web*, pois não se limita a apenas mostrar o número de visitas diárias de uma página. Também permite ver se os visitantes da página tiveram algum interesse na oferta, quais os pontos fortes e fracos da página, perceber se as palavras-chave escolhidas são as mais adequadas e permite melhorar os seguintes aspetos (Ascensão 2011):

- Aquisição de visitantes;
- Análise do desempenho do *site*;
- Análise de tendências;
- Implementar novas medidas aos processos, para que haja uma melhoria contínua dos mesmos.

Através da Figura 5, pode-se ver as várias descrições que o *Google Analytics* disponibiliza para a análise do público-alvo de uma página na *Internet*.

² <http://www.google.com/analytics/>

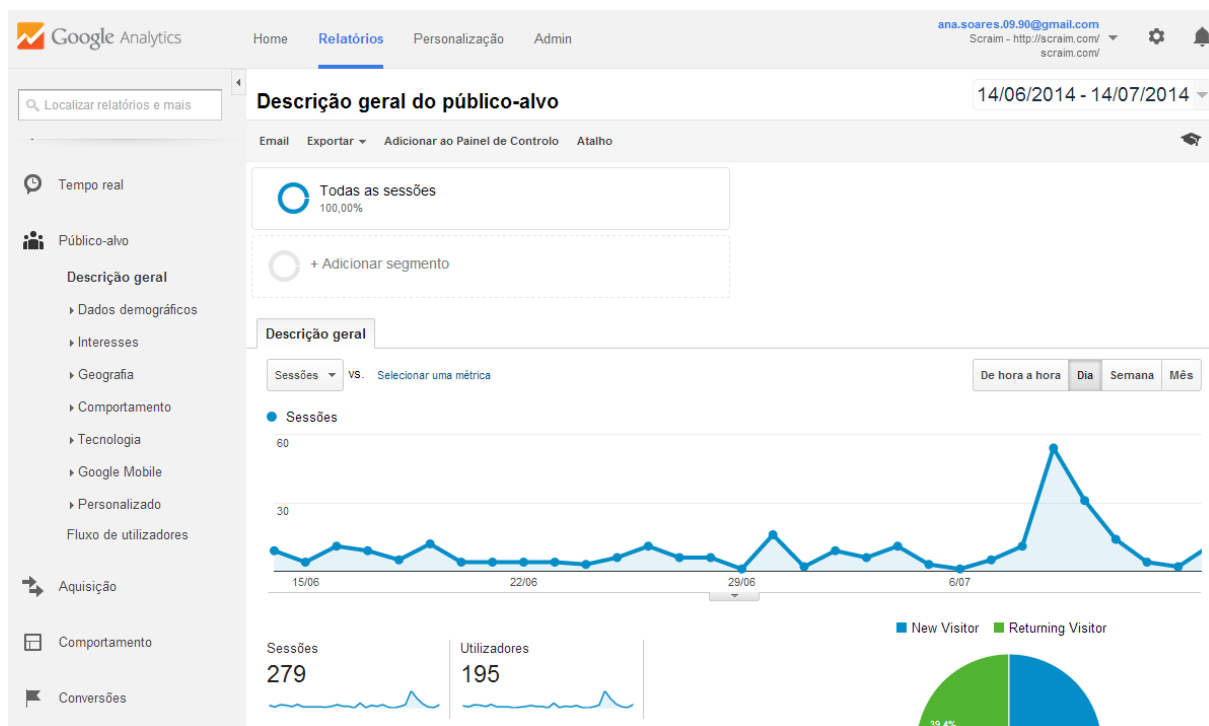


Figura 5 - Página de análise dos resultados de uma página Web no Google Analytics
 (Fonte: <https://www.google.com/analytics/web/?hl=pt-PT&pli=1#report/visitors-overview/a49239778w80947813p83778605/>)

Ter esta ferramenta de análise traz muitos benefícios à organização, pois para além de poder melhorar os pontos mencionados, é uma ferramenta que pode ser usada gratuitamente e regista todas as atividades do *site*, quer as que provenham do *Google*, quer as que provenham de outros pontos de acesso. Assim, a organização pode saber que canais estão a gerar mais tráfego e, potencialmente, investir mais neles.

Atualmente existem muitas ferramentas de monitorização de páginas Web gratuitas, sendo as duas melhores o *Google Analytics* e a *StatCounter*³ (Ascensão 2011).

2.5 A Presença das Organizações nas Redes Sociais

A globalização da *Internet* e os constantes avanços da tecnologia trouxeram novas ferramentas de exposição de pessoas e sua socialização, sendo as redes sociais as mais notáveis, ou com mais impacto na sociedade (Martins e Patrício 2013). Inicialmente, as redes sociais foram criadas apenas para pessoas (Martins e Patrício 2013), isto é, a existência de um perfil nas redes sociais apenas era destinado para o utilizador falar sobre a sua vida pessoal e, portanto, comunicar com outras pessoas, dada a possibilidade de adicionar pessoas à sua rede de contactos *online*.

As redes sociais são o conjunto de ferramentas *online* para a partilha de conteúdo, opiniões, perspetivas e “insights”; atualmente, estas estreitam a relação que as pessoas têm com as

³ <http://statcounter.com/>

organizações (Afonso e Borges 2013), isto é, através das redes sociais, as organizações têm mais facilidade de estabelecer uma conexão e comunicação com os seus consumidores. Para se perceber este fenómeno das redes sociais, os *marketers* estão a aderir cada vez mais a estas, sendo que de um ano para outro, o número de presenças em redes sociais por parte destes aumentou em 8% (Afonso e Borges 2013) (ver Figura 6). O marketing nas redes sociais cada vez mais é uma prática por parte dos *marketers*, pois é uma das melhores formas para se atingir o público-alvo, dado o número de utilizadores que possuem um perfil numa ou mais redes sociais.

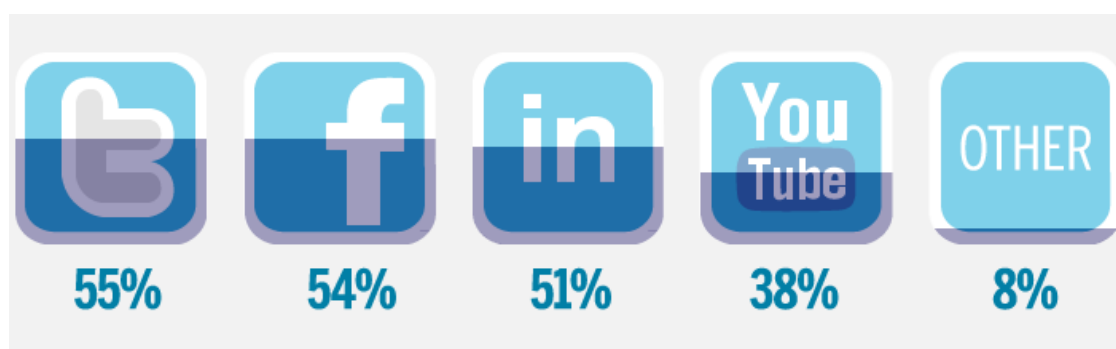


Figura 6 - Percentagem de Marketers presentes nas redes sociais em 2011 (Fonte: <http://www.marketo.com/infographics/content-marketing-vs-traditional-advertising/>)

A Figura 7 mostra quais são as atividades mais frequentes dos utilizadores nas redes sociais, em 2012. Os utilizadores também despendem mais tempo a navegar nestas e o acesso através de dispositivos móveis também tem aumentado, demonstrando a tendência crescente para a utilização de dispositivos móveis como ponto de acesso (Afonso e Borges 2013). A tendência para o uso de redes sociais por particulares é muito grande, assim como por parte das organizações.

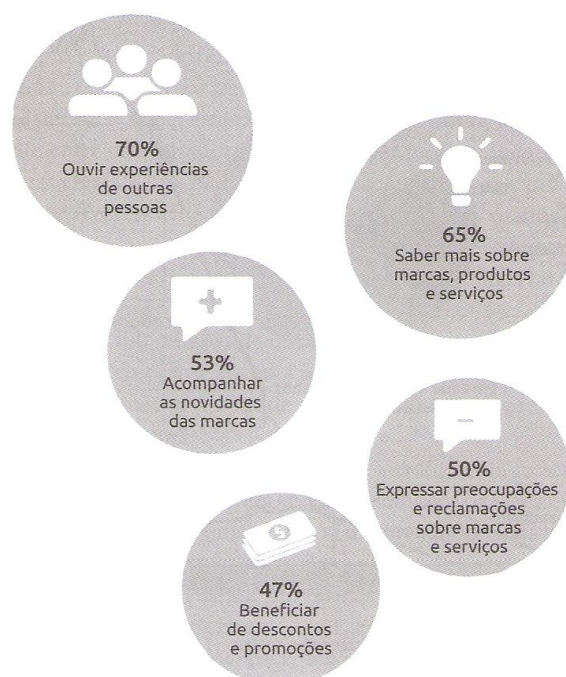


Figura 7 - Frequência de atividades nas redes sociais por parte dos utilizadores em 2012 (Adaptado de Afonso e Borges 2013)

Embora pareça fácil criar uma rede social e publicar lá os produtos ou serviços prestados, a utilização de redes sociais por parte das organizações é um fenómeno bastante recente e dada a destruturação das mesmas, as organizações ainda têm de perceber como podem tirar partido delas e como podem alcançar os milhões de utilizadores que as utilizam diariamente (Afonso e Borges 2013). Além disso, é fundamental definir a postura que devem manter em cada rede social, pois elas têm propósitos e públicos diferentes (por exemplo, *Facebook* versus *LinkedIn*) e o que uma permite fazer outra pode restringir (Martins e Patrício 2013); e de que forma as vão gerir e conseqüentemente monitorizar. Criar uma conta sem antes definir os objetivos estratégicos para a sua utilização pode trazer resultados contrários aos pretendidos. Neste sentido, as organizações veem este canal de comunicação não só como um desafio, mas também como uma oportunidade para poderem distribuir informação e obterem respostas e manterem um contacto mais direto com os utilizadores integrando-os nos seus processos, o que por sua vez irá contribuir para a reputação da organização (Afonso e Borges 2013). Não obstante, a partilha de opiniões, experiências e desejos nas redes sociais por parte dos seus utilizadores fornece dados muito importantes às organizações, pois através destes dados podem melhorar os seus serviços ou produtos e irem de encontro aos desejos dos seus utilizadores (Harris e Rae 2010).

No estudo “Social Media Survey” foram inquiridos 256 *marketers* com o intuito de saberem quais eram os objetivos dos seus planos para comunicar nas redes sociais (ver Figura 8). *Obterem um aumento da notoriedade da marca* foi a resposta mais votada com 91% dos votos, seguindo-se com 78% dos votos a resposta *direcionar tráfego para o site* e em terceiro lugar com 74% dos votos a resposta *criar uma comunidade em torno da marca* (Afonso e Borges 2013).

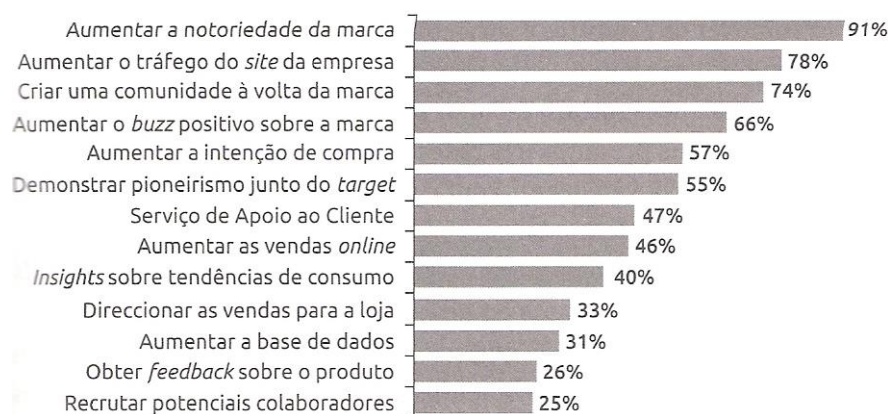


Figura 8 - Objetivos dos *marketers* quando definem o seu plano estratégico para as redes sociais (Adaptado de Afonso e Borges 2013)

A definição da estratégia de marketing a adotar neste canal de comunicação implica que a organização esteja familiarizada com o tipo de perfil que os utilizadores daquela rede têm, para que melhor se possam adequar e adaptar ao seu público-alvo. Para facilitar este conhecimento, Afonso e Borges (2013) sugerem às organizações que tentem combinar o seu posicionamento da marca, com o perfil dos clientes-alvo e com o perfil dos utilizadores de cada rede social. No sentido de compreender melhor as diferentes redes sociais será efetuada em seguida uma breve análise das quatro redes sociais que têm gerado mais impacto no

mundo e nas quais as organizações devem estar presentes. Para além das redes sociais, também o canal do YouTube será analisado.

FACEBOOK

O *Facebook* é atualmente a rede social com mais utilizadores no mundo (mil milhões de utilizadores) e tem sido uma das redes sociais a manter presença por diversas organizações de diferentes áreas de negócio (saúde, eletrónica, moda, entre outras) (Afonso e Borges 2013), estimando-se que o número de utilizadores em Portugal seja de 4.700.000 utilizadores (43% da população), com proporção igual de utilizadores femininos e masculinos.

O *Facebook* é uma rede social de massas, onde as organizações podem mais facilmente atingir qualquer público-alvo, logo deverá ser a mais indicada para o segmento B2C ou C2C, dada a sua dimensão e estrutura mais pessoal e relaxada. Caso seja pretendido utilizar esta rede para um segmento B2B, as organizações têm de a posicionar da melhor forma para conseguir alcançar o seu objetivo de promoção e venda a outras organizações.

A Figura 9 mostra a distribuição de utilizadores por idades em Portugal.

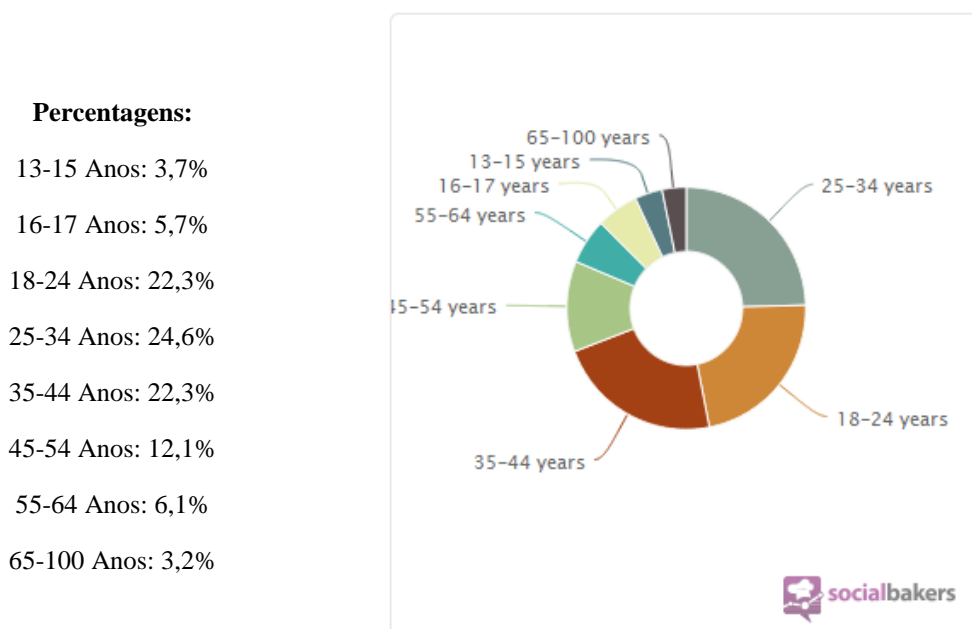


Figura 9 - Distribuição de Utilizadores por Idade em Portugal (Fonte: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>)

GOOGLE+

O *Google+* ou *Google Plus* é a rede social desenhada pela marca *Google*, que possui trezentos milhões de utilizadores ativos. Esta rede social é a quarta tentativa que o *Google* faz neste meio esperando que esta corresponda aos objetivos esperados, visto que as três anteriores não o conseguiram (*Google Buzz*, *Google Friend Connect* e *Orkut* – esta última com muita adesão no Brasil) (Afonso e Borges 2013).

O *Google +*, embora não esteja a ter uma adesão muito forte, estima-se que seja uma das redes sociais mais promissoras, especialmente para as organizações, pois a existência de um perfil nesta rede social contribui para que a organização apareça nos resultados de pesquisas

feitas no respetivo motor de busca. Logo, será importante que uma organização tenha um bom perfil nesta rede social, com boas palavras-chave. Para além de trazer mais tráfego ao *site* das organizações, esta rede está a apostar atualmente numa fusão entre as páginas da organização com o *Google Maps*, o que permitirá um grande potencial para o marketing de geolocalização (Afonso e Borges 2013).

LINKEDIN

O *LinkedIn* é a rede social com mais potencial para um posicionamento B2B, isto é, para organizações que prestem serviços ou produtos dirigidos a empresas ou profissionais. A sua conceção é totalmente profissional e é uma excelente rede social onde o utilizador pode expor o seu currículo profissional e fazer marketing pessoal; é ideal para quem procura oportunidades de emprego, pois esta é uma das redes sociais mais utilizadas para divulgar oportunidades e consequentemente recrutar (Afonso e Borges 2013).

O *LinkedIn* já conta com mais de um milhão de utilizadores do mundo, sendo que em Portugal o número é de 1,631.839 (taxa de adesão de 15,11%). Os três primeiros países com mais utilizadores nesta rede são:

- Estados Unidos (101,644.541, representando uma taxa de 32,06%);
- Índia (26,183.865, representando apenas 2,06% da população);
- Brasil (17,214.681, o que representa uma taxa de adesão de 8,56%).

TWITTER

O *Twitter* é a rede social que menos adesão tem em Portugal, atualmente (duzentos e quarenta e três milhões de utilizadores ativos). Dada a sua estrutura de microblogue, esta rede social diferencia-se das restantes pela questão da instantaneidade com que a informação surge, isto é, a sua estrutura é feita para que os seus utilizadores não publiquem nada que tenha mais de cento e quarenta (140) caracteres (estrutura de um microblogue), gerando assim milhões de “tweets” por dia (Harris e Rae 2009). Assim sendo, também acaba por ser associada como a uma fonte de informação de notícias e outras novidades em primeira mão (Afonso e Borges 2013).

O *Twitter* tem sido utilizado pelas organizações, como uma rede exclusiva de interação com os seus consumidores, dada a sua estrutura, podendo também os utilizadores interagirem entre si, além disso através desta rede os utilizadores também pretendem encontrar as melhores oportunidades de compra e promoções (Harris e Rae 2009).

CANAL YOUTUBE

O *YouTube* é a plataforma digital com mais utilizadores no mundo (um bilião de utilizadores) e tem tendências para aumentar, dada a sua estrutura e fim: produção e divulgação de vídeos e criação de anúncios *online*.

Em Portugal estima-se que o crescimento dos canais seja diário e neste momento estão no topo os seguintes canais: em primeiro a *Moche* com mais de 59,637 visualizações por dia, o *WTF* com mais de 49,860 visualizações, *L’Oréal Paris Portugal* com mais de 34,424 visualizações, a *Coca-Cola Portugal* com mais de 28,560 visualizações e por último a *DovePT* com mais de 16,338 visualizações por dia (Bakers 2014).

2.6 Conclusões do Estado da Arte

A utilização do marketing digital deve ser feita, por forma a suportar os mecanismos já existentes do marketing tradicional, pois este deve ser visto como um complemento ao tradicional. Enquanto no marketing tradicional o foco é a venda do serviço ou produto, o marketing digital está mais centrado no cliente e a sua satisfação com o que adquire.

A aplicação do marketing digital traz consideráveis vantagens à organização, tais como: vantagens monetárias, pois os custos de publicidade na *Internet* têm um valor muito reduzido, quando comparados aos custos no marketing tradicional; atinge mais rapidamente o público-alvo e outros públicos, dada a disseminação e acesso da informação que o utilizador tem através deste canal; e, o cliente é inserido em todo o processo de produção e venda do serviço, criando valor para a organização e para o cliente. Uma outra vantagem muito importante para a organização é o tipo de comunicação que é estabelecida com todos os interessados no serviço: enquanto no marketing tradicional a comunicação é feita de um para muitos (*one-to-many*), no marketing digital a comunicação é feita de muitos para muitos (*many-to-many*), o que permite a todos os interessados no serviço comunicarem entre si.

A utilização do *Google* e das redes sociais para a divulgação e venda do serviço são fatores diferenciadores e que geram muito impacto para uma organização, aumentando a sua notoriedade no mercado. Através do aumento de notoriedade, a base de clientes e vantagem competitiva também aumenta, o que por sua vez, gerará mais receitas e lucro para a organização.

Através da informação recolhida para a elaboração do estado da arte, pode-se concluir que o marketing digital deve ser utilizado em qualquer organização que pretenda: crescer no mercado nacional e/ou internacional, atingir o seu público-alvo e quando se encontrar numa fase mais madura atingir novos públicos de forma mais rápida e eficaz, desenvolver uma vantagem competitiva no mercado em que se insere e reduzir os custos em marketing, mantendo no entanto a qualidade e rigor apresentada através dos meios tradicionais.

3 Análise da Organização e Ambiente Externo

3.1 Análise PEST

A análise PEST (acrónimo de análise Política/Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica) consiste na análise do meio ambiente geral que pode influenciar a indústria em que a empresa está inserida.

Neste estudo foi realizada uma análise PEST à organização Strongstep, relativa à área de criação de *software*, apresentada abaixo (o símbolo atrás de cada fator representa impacto positivo (+) ou negativo (-) que este tem na indústria). Os dados para esta análise foram obtidos através de várias páginas na *Internet* conceituadas no mercado (CNDP, Pordata, Eurostat, entre outras), que se encontram referenciadas no capítulo Referências Bibliográficas:

DIMENSÃO POLÍTICA/LEGAL:

- (+) Existência de legislação que rege os princípios de *e-commerce* em Portugal (Decreto-Lei n.º 7/2004);
- (+) Existência de legislação que rege os princípios de proteção de dados pessoais nos dispositivos eletrónicos em Portugal (Decreto-Lei n.º 67/98).
- (-) Constantes mudanças legislativas aumentam a incerteza.
- (-) Inexistência de leis aplicadas a serviços de *software* informático.

DIMENSÃO ECONÓMICA:

- (+) A atual crise económica leva a uma procura maior por ferramentas de *outsourcing*, por parte das organizações, de forma a reduzir custos.
- (+) A atual crise económica aumenta a procura de soluções de baixos custos, por parte das empresas.
- (+) O consumo privado em Portugal está a ser projetado para uma variação homóloga positiva de 1,4%. Isto implica que haja, também, um aumento na balança de bens e serviços, sendo que a sua projeção para o presente ano, no mês de junho, seja de 2,0%.
- (-) As PME portuguesas têm das taxas de juro mais elevadas da Europa.

DIMENSÃO SOCIOCULTURAL:

- (+) Crescente utilização e dependência das pessoas nos dispositivos móveis e da tecnologia para as diferentes atividades no seu dia-a-dia.
- (+) O número de utilizadores que usam *smartphones* no trabalho está a aumentar de dia para dia, dado que muitas organizações dão um aos seus colaboradores para esse fim.
- (+) Os projetos empresariais aumentam de complexidade o que implica que as organizações necessitem de uma plataforma mais robusta e completa para a gestão destes.

DIMENSÃO TECNOLÓGICA:

- (+) Aumento constante da utilização de bases de dados na *Cloud* para o armazenamento da informação.

(-) Aumento dos custos para as organizações devido à necessidade de constantes atualizações tecnológicas do *software* e formação das pessoas.

(-) Elevados custos da tecnologia de ponta.

(-) O constante desenvolvimento da *Internet* e aplicações móveis gera mais oportunidades para se criarem novas organizações (PME) e conseqüentemente o desenvolvimento de novas soluções de *software* informático, na área de gestão de projetos.

3.2 Análise das 5 Forças de Porter

A Análise das 5 Forças de Porter é uma análise da indústria em que a empresa se insere, que identifica e explica os fatores que influenciam o mercado e o comportamento de compra. Através desta análise é possível ver a força positiva e negativa de todos os intervenientes no negócio, pelo que a mesma se estrutura da seguinte forma: ameaça de novos concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e rivalidade na indústria.

Os dados para esta análise foram obtidos através da obra de Harold Kerzner (2007). Para esta análise foram definidos três parâmetros de avaliação, com o intuito de perceber o impacto que cada fator tem sobre a organização. Os parâmetros de avaliação são os seguintes:

- **Poder Elevado:** o poder do fator em questão tem um impacto negativo sob a organização, pois ele detém um maior controlo e faz com que a organização dependa dele;
- **Poder Moderado:** não possui um poder positivo ou negativo sob a organização;
- **Poder Fraco:** o poder que possui tem um impacto positivo sob a organização, pois significa que ela detém o controlo nesse fator.

A análise das 5 Forças de Porter para a Strongstep é apresentada na Figura 10.



Figura 10 - Análise das 5 Forças de Porter da Organização

AMEAÇA DE NOVOS CONCORRENTES: (PODER ELEVADO)

A análise mostra que a ameaça de entrada de novos concorrentes traduz-se num fator de elevado impacto negativo, devido às reduzidas barreiras à entrada no mercado, pois, não só se verifica a inexistência de leis neste mercado, mas também à reduzida necessidade de investimento inicial. Além disso, existe facilidade em aceder a canais de distribuição e promoção de serviços ou produtos.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES: (PODER MODERADO)

Os clientes têm um poder moderado no negócio da organização. Atualmente, o cliente é inserido em todo o processo do serviço, o que faz com o mesmo tenha poder para determinar o preço de venda. Com isto, a decisão de compra do serviço ou produto é influenciada pelo preço a que é vendido. Também é importante referir que a troca de um serviço ou produto por outro pode-se revelar uma decisão negativa, por vários motivos, tais como: conformidade ao atual serviço; a proposta de valor não é melhor que a do serviço atual; e, a troca de informação de um para outro é um processo que se pode revelar moroso.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES: (PODER FRACO)

Os fornecedores têm um poder muito baixo sobre uma organização. Os fornecedores mais importantes são os fornecedores de servidores, existindo vários que providenciam servidores a preços adaptados para as necessidades de cada organização. Assim, o poder destes é reduzido, pois as organizações podem trocar de fornecedor sempre que for necessário e ter um serviço com um preço adaptado às suas necessidades financeiras.

PODER DE PRODUTOS SUBSTITUTOS: (PODER ELEVADO)

Os produtos que podem substituir um *software* de gestão de projetos têm um poder alto sobre a organização. Existem várias ferramentas ou métodos mais tradicionais que ainda não perderam o total desuso e estes podem ser uma vantagem sobre os *softwares* que revelem um elevado grau de complexidade para os seus utilizadores. As ferramentas que podem substituir um *software* de gestão de projetos são as seguintes: aplicações grátis na *Internet*; agendas eletrónicas ou físicas; *checklists*; diagramas de *Gantt*; reuniões presenciais ou *online* e respetiva ata das mesmas.

RIVALIDADE NA INDÚSTRIA: (PODER MODERADO)

Existem diversos concorrentes na indústria, o que implica que uma empresa que queira ter sucesso terá que apostar na diferenciação. Contudo, a oferta não é toda igual, o que permite às organizações diferenciarem-se em alguns parâmetros, mesmo tendo o mesmo propósito (para perceber de que forma estas organizações se diferenciam foi feita uma análise *benchmarking*, que pode ser consultada no ponto 5.1). A experiência que as mesmas têm no mercado influencia muito o poder de decisão de compra por parte do cliente (situação que se verifica em alguns concorrentes diretos) e, também, a fidelidade que estes possam demonstrar ao serviço e organização.

3.3 Análise SWOT

Como mencionado no ponto 2.1.1. deste documento, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats) consiste na análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização: as forças e fraquezas são analisadas a nível interno à organização, por sua vez as oportunidades e ameaças são analisadas a nível externo à organização face à sua área de atuação.

A análise SWOT elaborada para a Strongstep é apresentada a seguir:

ANÁLISE DAS FORÇAS (*STRENGTHS*):

- Oferece *software* com base na metodologia AIM (*Accelerated Improvement Method*), de acordo com os princípios TSP/PSP (*Team Software Process and Personal Software Process*), CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) e Six-Sigma (a utilização destas metodologias elevam a qualidade do serviço e também ajudam o cliente a aumentar a qualidade dos seus projetos);
- Existência de parcerias com a SEI⁴ (*Software Engineering Institute*), ESI⁵ (*European Software Institute*), UP (Universidade do Porto) e Multicert;
- Existência de *know-how* especializado na equipa de desenvolvimento do SCRAIM;
- Flexibilidade proporcionada por uma estrutura de custos competitivos, permitindo uma adaptação rápida.

ANÁLISE DAS FRAQUEZAS (*WEAKNESSES*):

- Baixa notoriedade no mercado;
- Empresa recente e pequena com pouca história no mercado;
- Necessidade em obter financiamento para garantir a constante evolução em tecnologia;
- Falta de *know-how* especializado em marketing (promoção e divulgação).

ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES (*OPPORTUNITIES*):

- Falta de processos maduros nas pequenas e médias empresas;
- Inexistência de um serviço que possua todas as necessidades inerentes à gestão de um projeto;
- Crise financeira e económica traduz-se num aumento da procura por produtos ou serviços gratuitos ou de baixo custo;
- Existência de programas de financiamento nacionais e internacionais para pequenas e médias empresas;
- Existência de diversas comunidades estáveis de desenvolvimento de *software*.

ANÁLISE DAS AMEAÇAS (*THREATS*):

- Baixas barreiras para entrar no mercado, em termos de serviços baseados na *Web*;
- Grande competição no mercado, o que torna necessário oferecer algo que diferencie a empresa dos concorrentes;
- Crise financeira e económica traduz-se num baixo poder de compra.

⁴ <http://www.sei.cmu.edu/>

⁵ <http://www.esi.es/>

4 Estudo de Mercado

O estudo de mercado consistiu na elaboração dos seguintes estudos: uma análise *benchmarking* das principais funcionalidades que um *software* de gestão de projetos deve providenciar aos seus utilizadores; realização de entrevistas a dez utilizadores recentes do SCRAIM e respetiva análise, com o intuito de apurar melhorias ou sugestões, quer para o serviço, quer para o plano de marketing; uma análise SWOT ao serviço, com informações recolhidas nas entrevistas; e realização de um inquérito *online* e respetiva análise, com o intuito de perceber o que as pessoas acham do marketing digital e da sua utilização por parte das empresas, para se autopromoverem e darem a conhecer os seus serviços ou produtos.

4.1 Análise *Benchmarking*

Por forma a entender como o SCRAIM pode trazer mais valor para o cliente, foi feita uma análise *benchmarking* aos concorrentes diretos do serviço, conforme mostrado na Tabela 3. A elaboração da presente análise foi feita através de dados recolhidos da empresa Capterra (2014).

Tabela 3 - Análise *Benchmarking* das Funcionalidades da Concorrência

Funcionalidades	SCRAIM	Redmine	Microsoft Project	Basecamp	JIRA	Pivotal Tracker
Colaboração	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controlo de Despesas	✓	×	✓	×	×	×
Diagramas de <i>Gantt</i>	✓	✓	✓	×	✓	×
Gestão de Atribuição de Tarefas	✓	✓	✓	×	✓	✓
Gestão de Conflitos	✓	✓	✓	×	✓	✓
Gestão de Custos	✓	×	✓	×	×	×
Gestão de Ideias	×	×	×	×	×	×
Gestão do Orçamento	✓	×	✓	×	×	×
Gestão de Portefólio	✓	✓	✓	×	×	×
Gestão de Recursos	✓	×	✓	×	×	×
Gestão de Requisitos	✓	×	✓	×	✓	×
Gestão de Tarefas	✓	✓	✓	✓	×	✓
Integração com o <i>E-mail</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Monitorização das <i>Milestones</i>	✓	✓	✓	✓	×	✓
Monitorização de Defeitos	✓	×	✓	×	✓	×
Monitorização do Estado	✓	×	✓	×	×	✓

Monitorização do Progresso do Projeto (%)	✓	×	✓	×	×	×
Monitorização do Tempo	✓	✓	✓	✓	×	✓
Partilha de Ficheiros	✓	✓	✓	✓	×	✓
Planeamento do Projeto	✓	✓	✓	×	✓	✓
Planeamento Pessoal	✓	✓	✓	✓	×	✓
Testes/ Gestão do Controlo de Qualidade	✓	×	×	×	×	✓

Infraestrutura

Cloud	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servidor da Organização	×	×	✓	×	✓	×
Aplicação para Dispositivos Portáteis	✓	×	✓	✓	✓	✓

A escolha dos serviços concorrentes deveu-se a um estudo do mercado de *software* de gestão de projetos, onde foi possível ter acesso aos serviços mais populares, quer para projetos mais pequenos, quer para projetos de grande dimensão e complexidade. Através desse estudo foi perceptível que o *Microsoft Project* é o serviço mais popular para a gestão de projetos, seguindo-se o *Basecamp* e depois o *JIRA*. A inclusão do *Redmine* deve-se ao facto de este ter sido a base para a criação do SCRAIM e, por fim, a inclusão do *Pivotal Tracker* deve-se ao facto de este ter sido mencionado e já ter sido utilizado por alguns entrevistados para o desenvolvimento do presente estudo de mercado (no ponto 5.2. serão apresentados os resultados dessas mesmas entrevistas).

Através da Tabela 3 é perceptível que o SCRAIM é um serviço que irá acrescentar valor aos seus clientes. Dispõe de vinte e uma funcionalidades base deste tipo de serviço, sendo que na tabela estão apresentadas vinte e duas e, ainda fornece uma funcionalidade que não é encontrada em qualquer um dos seus concorrentes, sendo ela a gestão do ciclo de vida do projeto.

Verifica-se que o concorrente mais direto do SCRAIM é o *Microsoft Project*, sendo que este apenas possui uma característica a menos que o SCRAIM (“Testes/ Gestão do Controlo de Qualidade”). É um serviço bastante popular no mercado e revela uma forte competitividade no mercado, pois está alinhada com mais *softwares* da *Microsoft* (*Microsoft Excel*, *Lync*, *Office 365* e *SharePoint*). Os serviços que fazem menos concorrência são o *Basecamp* e o *JIRA*, que atingiram a sua popularidade entre os *softwares* de gestão de projetos mais simples ou para empresas com projetos de menor dimensão, sendo o SCRAIM mais adequado para projetos de grande dimensão e complexidade. Todos estes serviços possuem uma infraestrutura na *Cloud*. Excetuando-se o *Redmine* e o SCRAIM (para já a aplicação é um protótipo), as restantes disponibilizam uma aplicação do serviço para uso nos *smartphones* e *tablets*. Os dois únicos serviços que dispõem de uma infraestrutura para ser utilizada através do servidor físico da organização são a *Microsoft Project* e *Pivotal Tracker*.

Embora o SCRAIM demonstre ter um grande valor acrescentado, os serviços presentes na análise têm notoriedade no mercado e alguns deles estão inseridos no topo das preferências por serviços desta área. Os três *softwares* de gestão de projetos mais populares são o *Microsoft Project*, *Basecamp* e *Atlassian* (ver Figura 11). Deste modo, o SCRAIM terá de oferecer mais valor do que aquele que já revela para construir a sua base de clientes, fidelizá-la e aumentar a quota de mercado (no ponto 7 serão apresentadas sugestões de estratégias a implementar por forma a conseguir atingir estes objetivos).

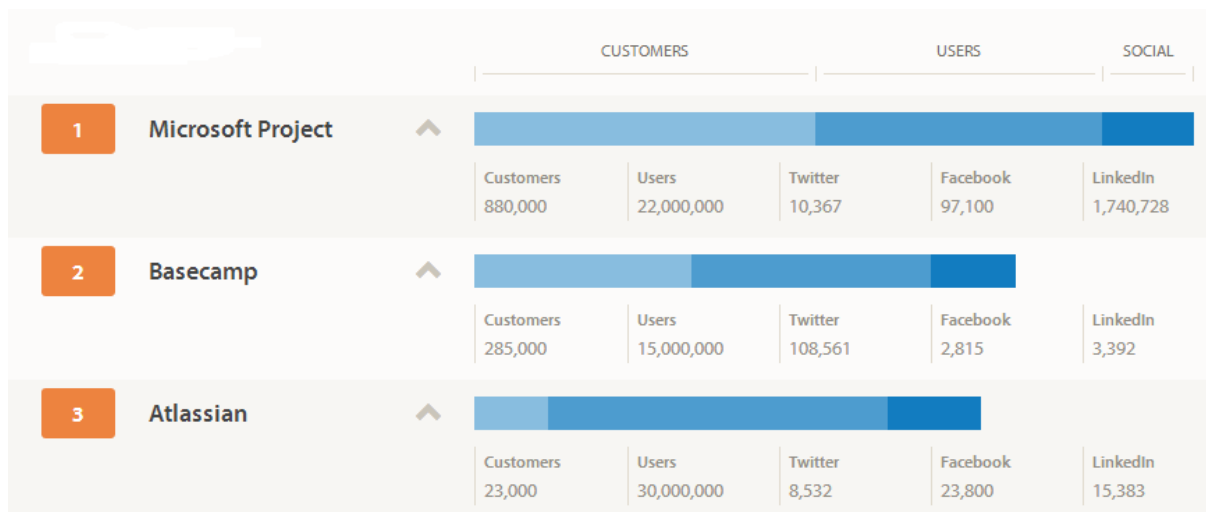


Figura 11 - 3 Softwares de Gestão de Projetos mais populares (Fonte: <http://www.capterra.com/project-management-software/#infographic>)

4.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

Uma parte do estudo de mercado consistiu na realização de entrevistas a pessoas que utilizaram o SCRAIM nos primeiros seis meses do ano 2014. No total foram elaboradas dez entrevistas semiestruturadas (o guião utilizado é apresentado no Anexo A). A entrevista foi estruturada em duas partes, a primeira relacionada com os conhecimentos sobre o serviço e análise do mesmo (vantagens e desvantagens) e a segunda parte abordou o plano de marketing a elaborar e o atendimento *online* ao cliente. A primeira parte da entrevista tinha como objetivo perceber os conhecimentos que os utilizadores tinham do serviço (embora alguns utilizadores o tenham usado por pouco tempo), quais são os pontos fortes e fracos do mesmo para poder elaborar uma análise SWOT e que sugestões os utilizadores tinham para que o SCRAIM fosse melhorado. Na segunda parte, as perguntas estavam dirigidas para a forma como o serviço poderia ser apresentado ao público, isto é, que tipo de informação pode constar na proposta de valor, quais consideram os melhores meios para a venda do serviço ao público-alvo a que se destina e se consideram o uso das redes sociais um bom canal de comunicação. Para terminar foi questionado que tipo de recursos utilizariam para o atendimento *online* ao público.

A informação obtida nas entrevistas foi importante, não só para a organização (para perceber o que poderiam melhorar no serviço), mas também para a elaboração do plano de marketing e definição de alguns processos (por exemplo, o atendimento ao cliente).

ANÁLISE SWOT DO SCRAIM:

A análise SWOT do SCRAIM foi feita com base nas informações obtidas na primeira parte das entrevistas.

Forças:

- Preço competitivo face à concorrência. Alguns concorrentes (*Microsoft Project* ou a versão “Server” do *JIRA* – versão para instalar nos servidores ou computadores próprios da organização) praticam preços muito elevados.
- Não é necessário instalar nenhum *software* no computador (baseado na *Web*);
- Acesso à informação em tempo real;
- A utilização de metodologias AIM (*Accelerated Improvement Method*), de acordo com os princípios TSP/PSP (*Team Software Process and Personal Software Process*), CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) e *Six-Sigma* que elevam a qualidade do serviço e também ajudam o cliente a aumentar a qualidade dos seus projetos;
- Inclui todas as funcionalidades inerentes a um *software* de gestão de projetos (muito completa);
- Dispõe de um painel com gráficos e estatísticas, para que os utilizadores possam analisar o desempenho e progresso do projeto;
- Permite partilhar ficheiros;
- Centraliza toda a informação dos projetos em que se inserem os utilizadores num único local;
- Dispõe de uma área de planeamento pessoal, onde o utilizador poderá inserir e analisar as tarefas que tem para cada projeto e organizá-las por prioridade na sua realização;
- Possui uma ferramenta de gestão de riscos que permite analisar problemas atuais e como combatê-los e também previne futuros riscos para o projeto;
- Permite ver o que a restante equipa está a fazer e como está o estado das suas tarefas;
- Os serviços de gestão de projetos existentes não possuem as ferramentas todas que o SCRAIM fornece.

Fraquezas:

- Revela muitos problemas de usabilidade (por exemplo: ações desnecessárias para atingir uma outra – para mudar o estado de uma tarefa, o utilizador não pode passar da fase inicial para terminada, tem de selecionar o estado “*in progress*” (em desenvolvimento), gravar e voltar à tarefa para a dar como concluída); a informação está muito dispersa e revela alguns problemas na interface);
- Muito pouco intuitiva (o utilizador “perde-se” no serviço e apresenta ações através de imagens que não são perceptíveis e não explicam o significado das mesmas);
- Possui um tempo de resposta lento;
- Excesso no envio de *e-mails* (cada ação que o utilizador faça, o serviço envia um novo *e-mail*, nem que seja para notificar uma pequena alteração na escrita de uma tarefa);
- Não possui aplicação móvel;
- É considerado um serviço bastante complexo para quem apenas pretende registar tarefas, como forma de lembrar o que tem de fazer, por exemplo (não exploração do serviço e respetivas funcionalidades);
- Não possui documentação para editar a *wiki*;
- Por vezes não grava a informação que o utilizador insere;
- A interface é pouco amigável e apelativa;

- Possui um menu na barra superior muito extenso;
- O *website* não se encontra no idioma Português (sendo um serviço português é considerada uma falha que este não disponha a página nesta língua).

Oportunidades:

- A utilização do *Google* para publicar anúncios e a elaboração de vídeos promocionais no *YouTube*;
- Procura constante por *softwares* de gestão de projetos.

Ameaças:

- Competição existente no mercado;
- A saturação de anúncios publicitários nas redes sociais (*Facebook*);
- Crise financeira e económica atual do país (o que resulta num baixo poder de compra).

SUGESTÕES DE MELHORIA DO SERVIÇO:

No final da primeira parte da entrevista, foi perguntado aos entrevistados se tinham sugestões a fazer ao serviço. As sugestões propostas foram as seguintes:

- Possuir um grafismo mais apelativo e simplificação dos procedimentos para aceder à informação;
- Possuir uma API (*Application Programming Interface*) pública muito bem organizada e documentada;
- Enviar poucos *e-mails* por cada ação;
- Simplificar a interface e explicar ao utilizador como funciona e para que servem determinados botões;
- O serviço deve-se adaptar a todos os tamanhos de ecrãs de computador, assim como dos dispositivos móveis;
- Tornar a aplicação mais divertida de usar (por exemplo, arrastar membros da equipa para cada tarefa, como forma de lhes delegar a mesma);
- A organização deve-se focar nas ferramentas que acham que são muito boas, investirem nas suas melhorias e só depois devem pensar em novas para tornar o sistema mais completo;
- Devem utilizar o serviço em mais faculdades, como forma de o promover e terem mais avaliadores do sistema (como por exemplo, a utilização do SCRAIM na disciplina de Laboratório de Gestão de Projetos, lecionada no Mestrado Integrado em Engenharia Informática e Computação, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto);
- Otimizar a performance de códigos para que as ações sejam mais rápidas na resposta.

PLANO DE MARKETING:

Na segunda parte da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre o plano de marketing a desenvolver para o serviço. Quando questionados sobre que informações achariam mais pertinentes para colocar na proposta de valor, cada entrevistado deu uma opinião de um *slogan*, mas todos aconselharam a organização a focar-se no seu maior ponto-chave que é a definição do serviço em si (*software* de gestão de projetos) – esta será a primeira imagem que os clientes devem ter do serviço e quando ouvem falar dele. Depois, podem aliar esta informação com alguns dos seguintes *slogans* sugeridos:

- “Os teus projetos interligados num único local centralizado em comunicação com várias equipas multidisciplinares”;

- “A ferramenta que gere projetos por ti”;
- “Melhor *software* para gerir projetos ao melhor preço”;
- “The best software for your Startup”.

Após o cliente captar a imagem e o propósito do serviço, outras mensagens podem ser incluídas, como por exemplo mencionar algumas ferramentas importantes para a gestão de serviços (ferramenta de riscos, utilização das metodologias AIM para melhorar a qualidade dos projetos, capacidade de análise de alto nível dos projetos, controlo do estado do projeto). Um aspeto que a organização deve ter em mente é um plano para o futuro, para uma eventual questão de um cliente sobre planos futuros que a organização tenha para o serviço (por exemplo, o serviço não possui uma aplicação móvel, mas esta vai existir).

Relativamente à questão dos meios que utilizariam para divulgar o serviço junto do público-alvo a que se destina, cada entrevistado deu várias opiniões, mas no geral todos mencionaram as mesmas, sendo elas as seguintes:

- Estar presentes em eventos relacionados com a área de atuação (colóquios, conferências);
- Ter uma boa presença nas redes sociais (atualizações constantes, boa e rápida interação com os utilizadores);
- A Strongstep pode vender aos seus clientes de uma outra área de atuação;
- Quando forem convidados a falar sobre o serviço, o orador deve ter boa apresentação e expressão oral, por forma a cativar os ouvintes;
- Promover o serviço em plataformas tecnológicas da área;
- Utilizar o “*word of mouth*” (efeito de comunicação “boca-a-boca”);
- Enviar *newsletters* semanais ou mensais;
- Ir presencialmente às empresas e vender o serviço;
- Melhorar o plano de comunicação;
- Utilizar vídeos promocionais e publicar em todas as plataformas onde estejam presentes.

A presença nas redes sociais foi considerada fulcral e a organização deve ter uma forte presença nelas. Quando questionados sobre que redes sociais a organização poderia estar presente, todos referiram o *Facebook* (por ser a rede com mais utilizadores no mundo e a mais famosa atualmente), *Google +* (por uma questão de posicionamento nos resultados de pesquisa no motor de busca do *Google*), *LinkedIn* (por ser uma rede social direcionada para as empresas e trabalho) e o *Twitter* (pelo motivo de expansão internacional e esta ser uma das redes mais utilizadas no estrangeiro).

A última questão da entrevista estava relacionada com o tipo de recursos *online* que poderiam ser utilizados para o atendimento ao cliente, visto que numa primeira instância a organização pretende apenas disponibilizar este processo via *Web*. As respostas foram muito parecidas:

- Possuir um sistema de suporte por *ticket* (*ticket support system*): o utilizador coloca uma dúvida através de um *ticket* e depois aguarda que a organização o “atenda” e tire a dúvida;
- Incorporar um fórum na página do serviço: este suporte permitirá que os clientes comuniquem entre si, acabando por se ajudarem uns aos outros (isto poderá reduzir o tempo de espera do cliente para obter uma resposta e permite à organização responder a outras dúvidas);
- Ter uma página dedicada e completa para as questões frequentes, FAQs (*Frequently Asked Questions*);
- Possuir um sistema de *live chat* na página do serviço;
- Possuir uma área de suporte nas redes sociais onde o serviço está presente.

CONCLUSÕES DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS:

As entrevistas permitiram obter muita informação sobre o serviço, falhas que possui e o que deve melhorar. Para a organização esta informação é importante, pois é através dos utilizadores que esta pode obter as melhores sugestões a implementar no serviço. Inicialmente, a organização deve ter em conta todas as fraquezas enumeradas na análise SWOT e trabalhar nelas, para que no futuro estas não comprometam a venda do serviço (pois, os entrevistados acreditam que se elas não forem melhoradas irão comprometer a venda) e trabalhar num plano para o futuro. Este plano só deve ser posto em execução após o serviço atual se encontrar mais estável e com um nível de falhas muito reduzido, ou nulo. A SWOT deve ser considerada uma ferramenta de análise ao serviço, para a organização melhorar os seus pontos fortes e as oportunidades que o mercado disponibiliza, combater as fraquezas e torná-las em forças, e analisar as potenciais ameaças do mercado para que estas não atinjam o serviço.

Na opinião dos entrevistados, o serviço tem muito potencial devido ao conjunto de ferramentas que disponibiliza ao cliente para que este tenha um total controlo sobre o projeto e uma efetiva e eficaz gestão do mesmo. Para que a sua venda seja eficaz, o serviço deve apostar numa mensagem que reflita as suas vantagens, ou capte a atenção do cliente. A mensagem deve ser clara e eficaz, sendo que a sua comunicação deve passar por meios tecnológicos e presenciais sempre que estes se enquadrem na área de atuação do serviço.

4.3 Análise dos Resultados dos Inquéritos

O inquérito elaborado teve como objetivo perceber junto da comunidade qual era a sua opinião sobre o marketing digital e a sua atual utilização por parte das organizações, como um canal de divulgação de serviços ou produtos. O inquérito foi enviado a cerca de quatro mil pessoas (comunidade académica e comunidade social, isto é, partilha do documento nas redes sociais para preenchimento) e foram obtidas trezentas e cinquenta e duas respostas. No Anexo B é apresentado o inquérito e no Anexo C o sumário das respostas obtidas.

A maior parte dos inquiridos (53%) tem idade entre os 18-23 anos, sendo que 39% dos inquiridos possuem o grau de licenciatura e 24% têm ensino secundário. O número de inquiridos do sexo masculino é ligeiramente maior que do feminino, 51% e 49%, respetivamente e 59% dos inquiridos têm como situação profissional “estudante”.

Quando questionados sobre se o marketing digital veio para substituir o marketing tradicional ou para o complementar, 64% dos inquiridos respondeu que este é um complemento ao tradicional. Face à questão sobre se considera a *Internet* como um meio intruso para a divulgação de novos serviços ou produtos, 55% das respostas foram negativas; contudo, os restantes 45% que responderam positivamente deram as seguintes justificações:

- Perda de tempo significativa para poder ver o que realmente desejam (anúncios nos vídeos do *YouTube* ou aparecimento de janelas publicitárias sobre a janela desejável são os exemplos mais dados para esta justificação);
- Os utilizadores sentem que não têm privacidade nas próprias páginas nas redes sociais e mencionam o facto de as organizações recolherem dados pessoais sem as suas autorizações e que as redes sociais são canais de comunicação para uso pessoal e não para publicitar;
- A publicidade que surge é forçada e completamente despropositada face aos objetivos do utilizador.

Alguns inquiridos também afirmaram que o nível de intrusão dependia apenas da forma como a empresa atua na sua divulgação – se esta não invadir o espaço do utilizador sem autorização não é intrusiva, caso se verifique o contrário passa a ser intrusiva e revela uma grande falta de privacidade do utilizador, o que pode remeter ao fecho da conta e completo desprezo, quer pela organização, quer pelo que está a publicitar.

As quatro redes sociais onde mais inquiridos possuem uma conta pessoal são:

- *Facebook* (25%);
- *Google +* (16%);
- *LinkedIn* (15%);
- *Twitter* (8%).

Por sua vez, o *YouTube* tem 18% de inquiridos que possuem conta neste canal.

Dos inquiridos, 77% segue pelo menos uma organização nas suas contas nas redes sociais. Os motivos apresentados são: estar a par dos novos produtos da mesma, por motivos profissionais, quer para a procura por vagas de trabalho, quer por se encontrarem a trabalhar na mesma; acompanhar todas as atualizações e alcances que a organização vai tendo; acompanhar a organização; e participar em passatempos. Os restantes 23% foram muito perentórios quanto à sua negação em seguir organizações. Estes inquiridos revelam desinteresse pelo uso das redes sociais (havendo muitos inquiridos a referir que não possuem qualquer tipo de conta em nenhuma rede social), desinteresse em seguir determinada organização e o excesso de publicidade que estas lançam diariamente. Quando questionados sobre se já interagiram com alguma organização nas redes sociais, 64% revela que nunca o fez, embora 92% ache importante a sua presença nestes canais.

Relativamente a contas no *Blogger*, 84% dos inquiridos não possui conta e 75% não possui utilizadores virtuais ou fictícios numa comunidade *online*. Relativamente à questão sobre a pertinência de uma organização possuir um blogue ou comunidade *online* de suporte ao cliente, 86% acha bastante pertinente que o tenham, sendo que as informações que mais gostariam de ver neste tipo de assistência são:

- FAQs (*Frequently Asked Questions*): 21%;
- Atendimento *online* 24h por dia: 21%;
- Partilha de informação com outros clientes: 18%;
- Deixar sugestões/reclamações: 20%;
- Ter acesso a novas atualizações do produto/serviço: 19%.

CONCLUSÕES DA ANÁLISE DOS INQUÉRITOS:

A maior parte dos inquiridos que respondeu são jovens e estudantes (este facto deve-se ao envio do inquérito à comunidade académica da FEUP, logo traduz-se em mais de 1000 potenciais respostas recebidas), não havendo grande variação entre sexos.

A conceção de marketing digital é vista como um suplemento ao marketing tradicional. Embora esta conceção seja recente no mercado, muitos são os inquiridos que não a veem com bons olhos, devido à intrusão que esta tem nas suas vidas. É perceptível um grande desagrado pelos anúncios que diariamente as organizações fazem chegar aos utilizadores da *Internet*, pois esta chega sem que o utilizador a procure e, na maior parte das vezes, não é do interesse dos mesmos. Portanto, a presença de uma organização nas redes sociais e outros canais na *Internet*, deve ser muito bem planeada e monitorizada, para que os utilizadores não sintam que esta está a invadir o seu espaço privado e/ou a recolher dados pessoais sem a sua

autorização (é notável como um vasto número de inquiridos tem conhecimento desta situação e reconhecem que nada podem fazer para a impedir, ainda que não concordem com tal). Os inquiridos revelaram que a presença na *Internet* é importante para as organizações. Segundo um inquirido, atualmente estamos inseridos numa Sociedade Informacional, onde o uso da *Internet* e redes sociais impera e cada vez mais são utilizadas para obter qualquer tipo de informação. Assim sendo, torna-se quase obrigatório que qualquer organização possua uma página na *Internet* e que esta tenha informação de valor para o utilizador. Para além da página, os inquiridos acham também importante que esta disponibilize um bom sistema de apoio *online* ao cliente, não só para eles comunicarem com a organização, mas também para comunicarem entre si, pois as opiniões de outros clientes, cada vez mais, têm mais impacto e persuasão do que a informação vinda diretamente de um colaborador da organização.

As quatro redes sociais onde mais inquiridos estão presentes correspondem às quatro redes sociais onde o SCRAIM tenciona marcar presença na fase inicial do seu lançamento. A presença de organizações nas redes sociais é bem vista, pois é através deste canal que muitos clientes conseguem seguir o percurso que a mesma vai tendo (como por exemplo: lançamento de novos produtos, descontos ou presenças em conferências ou feiras dedicadas a serviços nas áreas de atuação). Contudo, esta presença deve ser bem definida através do plano de marketing dedicado a estes canais, por forma a tirar o máximo de partido da potencialidade que estas têm (Afonso e Borges 2013) e evitar questões como a falta de privacidade do utilizador ou excesso de informação irrelevante para o mesmo.

5 Estratégia de Marketing

5.1 Segmentação

O segmento de mercado que a organização pretende atingir com o serviço SCRAIM é o B2B (*Business to Business*). A organização considera que o seu serviço está melhor adaptado para este tipo de segmento, isto porque o SCRAIM é um serviço de gestão de projetos que se adequa mais a organizações que tenham muitos projetos e de grandes dimensões, com várias equipas de trabalho, tornando necessário cada uma saber o estado dos projetos em que se inserem. A exclusão do segmento B2C (*Business to Consumer*) deve-se ao facto do serviço não estar bem direcionado para este segmento, na medida em que o mesmo apresenta demasiada complexidade e funções para pessoas singulares o utilizarem. Contudo, à medida que o serviço for crescendo e a procura se intensifique, a organização não exclui a ideia de adaptar o serviço para este mercado.

Dentro do mercado B2B, o nível de segmentação do serviço é o de marketing de massas (*mass marketing*: desenvolvimento de um serviço ou produto que é oferecido a nível global a todos os consumidores), pois o serviço oferece vários pacotes padrão para todos os clientes.

5.2 Público-Alvo

Na fase de desenho do serviço a organização decidiu que numa primeira instância o SCRAIM serviria o segmento B2B e dentro deste segmento, o público-alvo são as PMEs.

O serviço oferece um pacote grátis e três para comprar. Todos os pacotes pagantes oferecem um serviço bastante completo e especializado para gerirem os seus projetos. Atingir o mercado das grandes empresas nunca fez parte do plano estratégico do serviço, pois seria uma missão bastante complicada nesta fase, isto porque este tipo de organizações possui os seus próprios sistemas, ou têm sistemas bastante enraizados na sua forma de trabalho e mudar para um novo serviço, que não tem qualquer notoriedade ou destaque no mercado, poder-se-ia revelar uma ação fracassada. Contudo, é uma estratégia a considerar no futuro, mas apenas depois do serviço estar bem posicionado no mercado e com notoriedade suficientemente para ser capaz de cativar grandes empresas.

A estratégia para este público-alvo passa pela especialização no serviço que oferecem (*service specialization*). Assim sendo, a organização tem como foco a especialização no serviço, que numa fase inicial pretende ser vendido a PMEs, mas no futuro pretenderá atingir novos mercados.

5.3 Posicionamento do Serviço

O posicionamento da oferta do serviço reflete a estratégia da organização e mostra de que forma esta pretende obter vantagem competitiva no mercado, face aos seus concorrentes diretos. É esperado que este posicionamento reflita uma oferta que é valorizada pelo cliente, que seja única e diferente da dos seus concorrentes e difícil de imitar. Através do posicionamento, uma organização desenha a sua oferta e imagem, com o intuito de o cliente pensar nela de uma forma distinta das restantes soluções existentes.

A Figura 12 mostra o posicionamento do SCRAIM em dois pontos: custo e oferta de serviço e a comparação face aos seus concorrentes diretos (*Redmine, Microsoft Project, Basecamp, JIRA e Pivotal Tracker*).

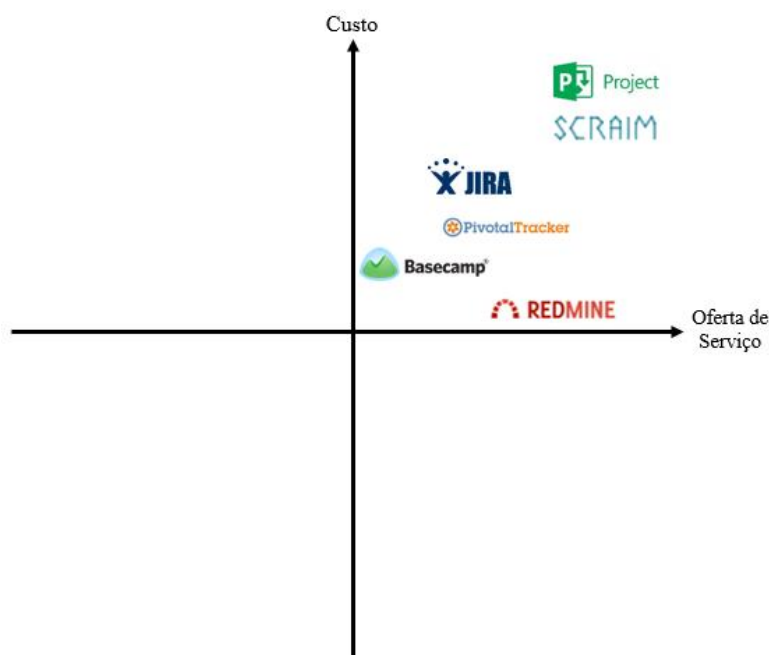


Figura 12 - Diagrama do Posicionamento do SCRAIM face aos seus concorrentes

5.4 Pontos de Diferenciação e Paridade

Os pontos de diferenciação e de paridade são pontos que influenciam o cliente na sua tomada de decisão quanto à aquisição de um serviço ou produto. Os pontos de diferenciação são os que impulsionam mais facilmente a escolha de um serviço ou produto de uma organização sobre outra, pois são estes que a diferenciam dos seus concorrentes. Os pontos de paridade são considerados os requisitos mínimos que um serviço ou produto devem ter para se enquadrarem na indústria da qual fazem parte. Neste sentido, os pontos de paridade não são exclusivos de apenas um serviço ou produto de uma organização, mas sim a todos que estão inseridos numa determinada indústria.

A Tabela 4 apresenta os pontos de diferenciação e paridade do SCRAIM.

Tabela 4 - Pontos de Diferenciação e Paridade do SCRAIM

Pontos de Diferenciação	Pontos de Paridade
A mensalidade inclui os custos de manutenção, atualizações e devidas formações para a utilização do serviço;	Estrutura tecnológica segura e de confiança;
Serviço desenvolvido com base em metodologias avançadas na área de gestão de projetos (<i>CMMI, Six-Sigma, TSP/PSP</i>) para melhorar a qualidade do serviço e do projeto;	Serviço alojado na <i>cloud</i> ;

Disponibiliza dois tipos de contas: gratuitas (FREE) e pagas (PREMIUM) – FREMIUM.	Acesso à informação em tempo real.
Possui uma ferramenta para gerir todo o ciclo de vida do projeto.	

6 Marketing-Mix: 7 P do Serviço

Neste capítulo é apresentado o Marketing-mix para o SCRAIM. Os 7 P's são: Produto (*Product*): contém uma descrição aprofundada do produto e uma análise dos serviços que suportam o serviço principal; o Preço (*Price*): contém uma análise dos preços praticados pelos concorrentes e análise do preço praticado pelo serviço a ser estudado (nesta análise justifica-se a adoção dos preços a praticar e mencionam-se as estratégias a ser adotadas para fidelizar clientes); Distribuição (*Place*): define os canais de comunicação por onde o cliente irá receber os serviços mencionados no primeiro P (produto); Comunicação (*Promotion*): define todos os canais de comunicação a serem utilizados para divulgar o serviço ou produto e as mensagens a serem transmitidas ao cliente; Evidência Física (*Physical Evidence*): descreve todo o espaço físico dos canais de comunicação que o cliente utilizará durante a sua experiência com o serviço; Pessoas (*People*): descreve todas as pessoas responsáveis por providenciar o serviço ao cliente; Processo (*Process*): descreve os processos principais do serviço, através da utilização de SEB (*Service Experience Blueprints*).

6.1 Produto (*Product*)

Na área do marketing, segundo Kotler e Keller (2012), deve-se ter em atenção os vários níveis que um produto passa (ver Figura 13).

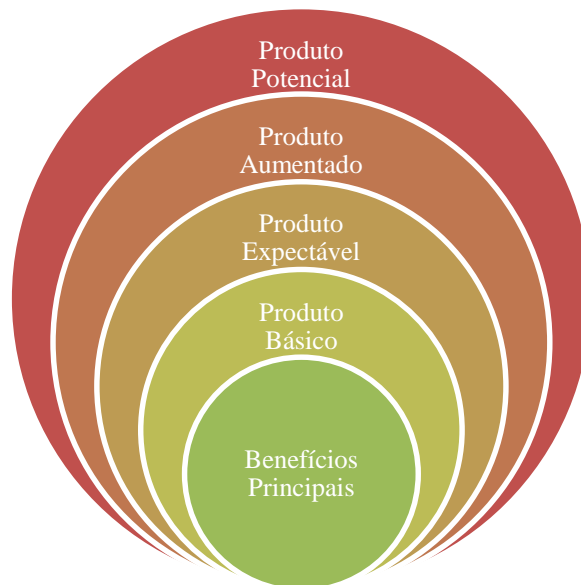


Figura 13 - Níveis do Produto (Adaptado de Kotler e Keller 2012)

Os cinco níveis do produto compõem a *Customer Value Hierarchy* (CVH). A percepção de valor para o cliente aumenta quando o produto atinge um novo nível na hierarquia. No nível de produto aumentado, as empresas que prestam serviços sofrem uma competição mais severa, o que faz com que estas desçam para nível de produto expectável em pouco tempo e de forma mais fácil. A cada nível que o produto atinja, a organização terá mais custos associados a este, daí que esta tenha de pensar em estratégias de custo eficientes para que possa oferecer uma proposta de valor atrativa e rentável.

Atualmente, o SCRAIM está no nível de produto expectável. Apesar de ainda não estar lançado no mercado (embora já se encontre pronto para tal), este é utilizado por membros das

organizações que o desenvolveram e através do estudo de mercado feito, foi perceptível que o mesmo corresponde às expectativas iniciais de um sistema de gestão de projetos.

SERVIÇOS SUPLEMENTARES DO SCRAIM:

A flor de serviços (ver Figura 14) desenvolvida por Lovelock e Wirtz (2010) é um instrumento útil para estruturar e classificar todos os serviços suplementares que suportam o serviço principal. A classificação atribuída consiste em definir os serviços facilitadores e os serviços de valor. Os serviços facilitadores são os que contribuem para a entrega do serviço principal e, também, para acrescentar valor ao cliente. Por sua vez, os serviços de valor são os que acrescentam valor ao serviço principal.

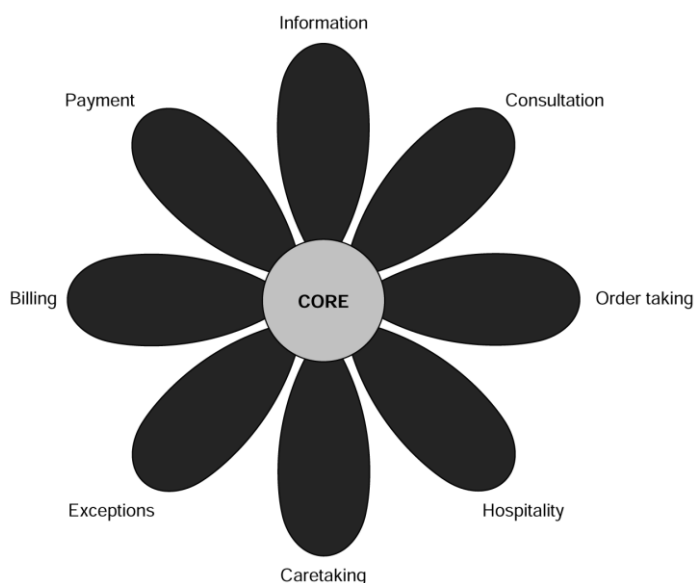


Figura 14 - Flor de Serviços (Fonte: Lovelock 2010)

A definição dos serviços facilitadores e suplementares do SCRAIM resulta do plano inicial que a organização traçou para cada tipo de serviço. Estes serviços não são oferecidos atualmente, uma vez que SCRAIM ainda não foi lançado no mercado.

SERVIÇOS FACILITADORES:

Os serviços facilitadores são os serviços que ajudam na entrega do serviço principal e acrescentam valor ao cliente. Na Tabela 5 são apresentados os serviços que compõem o grupo dos serviços facilitadores do SCRAIM: informação (*information*), receção da encomenda (*order taking*), faturação (*billing*) e pagamento (*payment*).

Tabela 5 - Serviços Facilitadores do SCRAIM

Serviço	Serviços a Serem Utilizados	Serviços a Recomendar
Informação	<ul style="list-style-type: none"> O <i>website</i> é utilizado para o cliente fazer o registo e dar sugestões, pelo que não contém informação sobre o SCRAIM; 	<ul style="list-style-type: none"> O <i>website</i> deve conter informação sobre o serviço (para que serve, a quem se destina, funcionalidade principais, entre outros);

	<ul style="list-style-type: none"> Para os clientes que utilizem o serviço, o portal não possui informação sobre como o utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Deve possuir um vídeo informativo sobre o SCRAIM; Deve apresentar os vários tipos de utilizador a que se destina e os preços dos pacotes.
Receção da Encomenda	A receção de um novo pedido para registo é unicamente feita através da <i>Internet</i> (correio eletrónico).	X
Faturação	<ul style="list-style-type: none"> Para o cliente efetuar um novo registo terá de aceder ao <i>website</i> e seguir os passos lá descritos. Faturas e recibos processados no computador e enviados pelo correio eletrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> O processo de registo não se deve restringir apenas ao <i>website</i>, deve haver uma hiperligação própria nas páginas das redes sociais para que os clientes se possam registar por esse meio (embora esta possa não ser uma opção aceitável para alguns utilizadores).
Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento através da <i>Internet</i>, pelo serviço <i>Easypay</i>: https://www.easypay.pt/pt 	<ul style="list-style-type: none"> Na área de utilizador do Portal pode-se criar uma zona dedicada ao pagamento do serviço, onde também se pode consultar o estado atual do pagamento recente, os pagamentos anteriores e respetivas faturas. Para os clientes mais céticos quanto ao pagamento através da <i>Internet</i>, a organização pode disponibilizar meios como o pagamento em caixas multibanco, transferência bancária ou dedução automática.

SERVIÇOS DE VALOR:

Os serviços de valor acrescentam valor ao serviço principal. A Tabela 6 descreve os serviços que integram o grupo dos serviços de valor, sendo eles os seguintes: consultoria (*consultation*), hospitalidade (*hospitality*), segurança (*caretaking*) e exceções (*exceptions*).

Tabela 6 - Serviços de Valor do SCRAIM

	Serviços a Serem Utilizados	Serviços a Recomendar
Consultoria	Serviço diário de apoio ao cliente, via correio eletrónico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização do <i>Twitter</i> para comunicar com os clientes e também estes comunicarem entre si (troca de opiniões); ▪ Criação de um fórum <i>online</i> no Portal para o mesmo efeito; ▪ Criação de um canal de apoio direto <i>online</i> na página do serviço.
Hospitalidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postura e atendimento amigável e realce da prontidão da equipa para ajudar e recolher sugestões para melhorar o serviço; ▪ Tratamento de cada cliente de forma única e ter sempre em mente o seu histórico de suporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cada novo elemento na equipa de suporte, deve ser dada uma formação sobre como fazer o devido suporte ao cliente e como reagir perante situações desagradáveis/complicadas; ▪ A equipa ou responsável por providenciar o apoio ao cliente deve ter acesso a uma base de dados com o histórico de suporte de cada cliente e os respetivos resultados do mesmo.
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Armazenamento seguro de toda a informação dos clientes; ▪ <i>Backup</i> automático diário. 	X
Exceções	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratamento de reclamações e/ou sugestões; ▪ Término de utilização do serviço. 	X

ESTRATÉGIA DE *BRANDING*:

Atualmente, não se verifica a necessidade em adotar uma nova imagem do serviço, dado que o mesmo ainda irá ser lançado no mercado. Para já, as imagens que foram desenvolvidas para a sua campanha transmitem uma imagem limpa e clara do serviço, sendo que as imagens estão adaptadas a determinados tamanhos e contextos (fotos de perfis, fotos de capa (para as redes sociais) e logo da marca) (ver Figuras 15 a 17).

Imagem para o Perfil:



Figura 15 - Imagem de Perfil do SCRAIM

Imagem para a Capa das Redes Sociais:



Figura 16 - Imagem de Capa das Redes Sociais

Imagem do Logo do SCRAIM para o Perfil de Redes Sociais (*LinkedIn*):



Figura 17 - Logo do SCRAIM

6.2 Preço (*Price*)

O preço é uma das variáveis mais importantes do *marketing-mix* e o fator que mais influencia o processo de decisão de compra do cliente, sendo crucial e com um grande impacto nas receitas (e lucro) de uma organização. Atualmente, o cliente não precisa de saber os preços que uma organização pratica ou os seus concorrentes, mas tem sempre em mente uma média de um preço para determinado serviço ou produto – ação autónoma do cérebro humano (Kotler 2000). A variável preço é utilizada pelo cliente para avaliar de forma subjetiva a qualidade do serviço, especialmente nos casos em que não conhece o serviço ou a organização

que o fornece. Deste modo, as organizações devem estar a par dos preços praticados pelos concorrentes para que possam competir no mercado.

A definição do preço em serviços é considerada uma ação complexa, devido à simultaneidade entre a produção e o consumo do mesmo, isto porque este não pode ser armazenado ou ser utilizado por outra pessoa numa outra ocasião.

Para a definição do preço do serviço, a organização estabeleceu os objetivos que pretendia com os seus valores, sendo que o primeiro é obter uma boa relação entre a qualidade e o preço. É importante perceber como a procura pode ser afetada quando há uma mudança nos preços. Dada a existência de muitos concorrentes no mercado, cada um compete pela atenção do cliente, começando logo pelo fator preço e, facilmente um cliente pode mudar para um serviço concorrente, seja por ter mais qualidade, ou um preço mais baixo. Como o SCRAIM está na fase inicial de venda, seria imprudente estabelecer preços muito altos, pois dada a ausência de reputação no mercado, o cliente poderia escolher um outro serviço vendido ao mesmo preço, mas conhecido no mercado.

Numa primeira instância, foi feita uma análise *benchmarking*, com o intuito de analisar os preços praticados pelos seus concorrentes diretos. Na Tabela 7 apresentam-se os preços dos vários pacotes de serviço na *cloud* praticados atualmente.

Tabela 7 - Análise *Benchmarking* dos Preços praticados pela Concorrência

SCRAIM	Redmine	Microsoft Project	Basecamp	JIRA	Pivotal Tracker
Pacote Gratuito 5 Utilizadores	<i>Open Source</i>	<i>Project Pro para Office 365:</i> ▪ 19,20€ ▪ 26,10€	10 Projetos e 3 GB na <i>Cloud</i> : \$20 (15€)	10 Utilizadores: \$20 (15€).	5 Projetos, 1GB na <i>Cloud</i> para 3 Utilizadores: \$7 (5,25€)
Pacote <i>Light</i> : 6€ 15 Utilizadores		<i>Project Lite</i> : 5,40€	40 Projetos e 15 GB na <i>Cloud</i> : \$50 (37€)	15 Utilizadores: \$75 (56€)	10 Projetos, 3 GB na <i>Cloud</i> para 7 Utilizadores: \$18 (13,50€)
Pacote <i>Standard</i> : 8€ 25 Utilizadores		<i>Project Online</i> : 25,30€	100 Projetos e 40 GB na <i>Cloud</i> : \$100 (75€)	25 Utilizadores: \$150 (75€)	Espaço e Número de Projetos Ilimitado para 10 Utilizadores: \$50 (37,40€)
Pacote <i>Full</i> : 10€ 50 Utilizadores			Número Ilimitado de Projetos e 100 GB na <i>Cloud</i> : \$150	50 Utilizadores: \$300 (224€)	Espaço e Número de Projetos Ilimitado para 25

			(112€)		Utilizadores: \$100 (74,80€)
			Pacote Anual: Número Ilimitado de Projetos e 500 GB na Cloud: \$3000 (2.236€)	100 Utilizadores: \$450 (336€)	Espaço e Número de Projetos Ilimitado para 50 Utilizadores: \$175 (131€)
				500 Utilizadores: \$750 (559€)	
				2.000 Utilizadores: \$1500 (1.118€)	

O SCRAIM e os restantes concorrentes têm à disposição do cliente vários pacotes mensais, sendo que um concorrente oferece também um pacote anual (*Basecamp*). De todos os concorrentes mostrados na Tabela 7, apenas o *Redmine* é totalmente gratuito. Os valores por pacote dependem do número máximo de utilizadores que cada pacote dispõe, sendo que os valores mais altos correspondem a uma utilização do serviço por um vasto número de pessoas (máximo analisado é de 2.000 pessoas), ou então, no caso do serviço *Basecamp*, os pacotes dependem unicamente do número máximo de *Gigabyte* a utilizar na *cloud*, independentemente do número de utilizadores que o projeto (ou mais do que um projeto) tenha.

O SCRAIM pratica preços acima da média dos seus concorrentes e isso deve-se à sua qualidade, às metodologias que utiliza para suportarem o serviço e às ferramentas que disponibiliza. E, através destes preços a organização quer vincar a sua relação de qualidade-preço na perceção dos seus clientes. O único serviço que pratica os preços mais caros é a *Microsoft Project*, pois aquela mensalidade é paga todos os meses e por cada utilizador. O único serviço que não dispõe de um pacote pago é o *Redmine*, pois é um serviço *open source* (*software* de utilização livre). É importante ressaltar que os preços do *JIRA* para uma utilização num servidor próprio da organização são diferentes dos apresentados. Para uma utilização num servidor próprio, o *JIRA* dispõe de preços bem mais caros do que a utilização na *cloud*, sendo o serviço que pratica os preços mais altos nesta área.

ESTRATÉGIA DO PREÇO:

O SCRAIM dispõe de quatro tipos de contas: uma conta livre de qualquer custo, que permite ser utilizada até a um máximo de cinco pessoas; o pacote *Light*, com um custo de 6€ e utilização máxima de quinze utilizadores; o pacote *Standard*, com um custo de 8€ e utilização máxima de vinte e cinco utilizadores; e o pacote *Full*, com um custo de 10€ e até uma utilização máxima de cinquenta utilizadores. Estes valores são mensais e por utilizador, isto é,

se uma organização comprar o pacote *Full* e tiver quarenta pessoas a utilizá-lo, por mês a organização pagará 400€ (40 pessoas x 10€).

Na Tabela 8 são apresentadas as características de cada pacote. De salientar que a única diferença visível nos pacotes pagos é o tipo de formação dada para a utilização do serviço (*SCRAIM, Software Engineering e Projects*).

Tabela 8 - Características dos Pacotes do SCRAIM e Respetivos Preços

	Free	Light	Standard	Full
Price	0	6 € / month / user	8 € / month / user	10 € / month / user
Users	up to 5 users	up to 15 users	up to 25 users	up to 50 users
Infrastructure (virtual machine)	Shared	Private	Private	Private
Issues + Time Tracking	x	x	x	x
Project Dashboards	x	x	x	x
Mobile	x	x	x	x
Gantt + Calendar	x	x	x	x
Reports + Baselines	x	x	x	x
Collaboration (wiki, news, foruns)	x	x	x	x
Documentation + Code Repository	x	x	x	x
Configurable Lifecycles	x	x	x	x
Import/Export	x	x	x	x
Release Planning		x	x	x
Bug Tracking		x	x	x
Tests Management		x	x	x
Risk Management		x	x	x
Impediments Management		x	x	x
Budget Management		x	x	x
Decision Support		x	x	x
Support	Feedback	Dedicated	Dedicated	Dedicated
Training		Scraim	Sw Engineering	Projects (general)

O SCRAIM pretende que a sua quota de mercado aumente através da relação qualidade-preço, daí que os preços que vão praticar estejam acima da média dos seus concorrentes. O SCRAIM oferece uma proposta de valor atrativa para o cliente, pois a mensalidade cobrada inclui todos os custos de manutenção, atualizações e formação que a equipa do SCRAIM oferece aos seus clientes. Sabendo que os custos em manutenção e formação são elevados, quando pagos à parte, a organização decidiu que estes seriam incluídos na mensalidade. Assim, após a compra do pacote, o cliente não teria de se preocupar com quaisquer custos de atualizações, manutenções e formações para aprenderem a utilizar o serviço, pois estes estão incluídos. As formações serão dadas via *online*, com uma duração mínima de 30 minutos e máxima de 60 minutos.

A procura na área de *softwares* de gestão de projetos é cada vez maior, o que sugere que há uma forte elasticidade nela e ao mesmo tempo dificuldade para fidelizar clientes. Assim, a organização pretende definir estratégias que não só poderão ajudar a fidelizar os clientes, mas também a atrair novos. As recomendações estratégicas feitas para que o serviço tenha uma grande e forte base de clientes fidelizados são a seguinte:

- Oferecer um desconto de 5% na compra do pacote *Light*, um desconto de 10% na compra do pacote *Standard* e um desconto de 20% na compra do pacote *Full*.

- Ao comprar um pacote, se o cliente pagar os primeiros seis meses usufrui de um desconto de 15% na sua aquisição; caso compre o pacote e pague o primeiro ano de mensalidade terá um desconto de 30% no valor total a pagar.
- Se uma organização comprar o serviço, por intermédio de uma que já seja cliente do SCRAIM, esta última poderá usufruir de uma mensalidade grátis; ou, no caso de a organização utilizar um pacote abaixo do *Full*, esta poderá escolher entre uma mensalidade grátis, ou uma formação de utilização do SCRAIM acima da que já tem, sendo que neste caso a escolha poderá ser entre *Software Engineering* ou *Projects*.

6.3 Distribuição (*Place*)

É importante selecionar os canais de distribuição mais adequados para disponibilizar o serviço aos consumidores.

No caso do SCRAIM, todo o processo de distribuição, venda e atendimento ao cliente será feito através da *Internet*, isto já a pensar no futuro do serviço, que se preza com a expansão do mesmo a nível internacional. Assim sendo, todos os canais de distribuição estarão relacionados com a *Internet* e os seus mecanismos, não havendo qualquer tipo de interação pessoal para estas ações.

Através da Flor de Serviços, foram definidos os vários serviços facilitadores e de valor do SCRAIM. A Tabela 9 mostra os canais responsáveis para o estabelecimento da interação com o cliente.

Tabela 9 - Definição dos Canais da Flor de Serviços

Flor de Serviços	Serviço	Canal
Serviços Facilitadores	Informação	<i>Website, Portal, Correio Eletrónico, Facebook, YouTube, LinkedIn e Google +</i>
	Receção da Encomenda	Correio Eletrónico
	Faturação	<i>Website, Correio Eletrónico, Facebook, LinkedIn e Google +</i>
	Pagamento	<i>Internet (Easypay), Portal e Caixa Multibanco</i>
Serviços de Valor	Consultoria	<i>Website, Portal, Correio Eletrónico, Twitter, Skype, Ligação Remota</i>
	Hospitalidade	<i>Correio Eletrónico, Skype, Facebook, YouTube, LinkedIn, Google +, Twitter</i>
	Segurança	<i>Website, Portal</i>
	Exceções	<i>Website, Portal, Correio Eletrónico, Facebook, LinkedIn, Google +, Twitter</i>

Todos os canais mencionados representam um papel muito importante na distribuição do serviço aos clientes. Os únicos canais existentes até ao momento de elaboração do projeto são o *website*, o Portal (nome dado à plataforma do SCRAIM) e o correio eletrónico (embora o mesmo não esteja a ser usado como canal de distribuição ou comunicação com os clientes). Foram elaboradas recomendações de melhoria para o *website* e portal, que poderão ser vistas

no capítulo 8. Relativamente às redes sociais e canal do *YouTube*, a definição do canal e sugestões de conteúdos também poderão ser consultadas no capítulo 8.

O uso do correio eletrónico será uma prática a adotar pela organização. Apesar de existir uma conta própria para este efeito ainda não é utilizada para esse fim. Algumas recomendações para este canal são: uniformizar o corpo de texto e manter sempre igual em todos os *e-mails*; ter uma assinatura sempre atualizada com os contactos para o suporte técnico e o logo do serviço; ícones com ligações para o *website* e redes sociais; e, utilização da ferramenta de separadores para dividir os *e-mails* por assuntos. O tempo de resposta a um *e-mail* não deve exceder um período de 24h após o envio do mesmo.

A sugestão da ligação remota (através do programa *TeamViewer*⁶), prática de algumas grandes empresas, é uma boa forma de resolver problemas na hora, através da *Internet*. Esta recomendação permite também responder ao objetivo futuro de internacionalização do SCRAIM. A organização pretende fazer todos os serviços via *Internet*, inclusive o de apoio ao cliente. Desta forma, a ligação remota é um meio muito eficaz e rápido de chegar ao problema e o solucionar na hora. Assim, para dar resposta a todos os seus clientes, a organização precisará de ter um sistema de apoio ao cliente sólido, de preferência com vários recursos para conseguir lidar com os pedidos de ajuda vindos do país ou do estrangeiro, num prazo de 24h.

Uma conta no *Skype* para contacto com os clientes pode ser também uma possibilidade, uma vez que permite reforçar o apoio ao cliente e estabelecer uma relação mais próxima e de confiança com o mesmo. O contacto deverá estar presente no *website* e nos restantes canais em que a organização esteja presente. As sugestões para este canal são: formar colaboradores para o atendimento ao cliente (qual deve ser a postura, como devem falar, como reagir a situações desagradáveis, entre outros); formar estes mesmos colaboradores em vendas e suporte técnico (logo terá de dominar o sistema também) para que o atendimento seja o mais eficaz e eficiente possível; deverá ter uma imagem sempre limpa e cuidada, pois poderá haver reuniões que exigem manter contacto facial enquanto falam; e, uniformizar o processo de atendimento inicial e final do cliente.

6.4 Comunicação (*Promotion*)

OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO:

As duas maiores questões quando se está a pensar e desenvolver um plano de comunicação são: “Porque é que a organização precisa de um plano de comunicação?” e “Porque é que é tão importante ter um?” (Afonso e Borges 2013). Através do plano de comunicação, a organização informa o cliente sobre os seus serviços ou produtos e dá a conhecer e consequentemente criar (ou aumentar) a sua notoriedade junto de atuais ou futuros clientes. Assim sendo, todo e qualquer plano de marketing tem de ter um plano de comunicação associado, pois será através deste que o serviço ou produto é informado ao cliente e este pode ser persuadido a comprá-lo ou simplesmente é recordado da sua existência e da organização que o fornece. Ter um plano de comunicação também é de grande importância para a divulgação de serviços, por causa da sua intangibilidade – os serviços não podem ser tocados ou armazenados, são processos que têm de ser consumidos no momento em que são realizados.

Para o plano de comunicação do SCRAIM, os objetivos são os seguintes:

⁶ <http://www.teamviewer.com/PT/>

- Aumentar a notoriedade do serviço: melhorar a capacidade de identificação e reconhecimento da marca do serviço na sua área de atuação;
- Aumentar a intenção de compra do serviço: aumentar a intenção do cliente para a compra do serviço, através de promoções, descontos ou utilização gratuita por um mês da versão *premium* do serviço;
- Conquistar e fidelizar os clientes.

IDENTIDADE DO SERVIÇO:

Para que o público-alvo saiba o que a organização lhes pode oferecer (e que é do seu interesse), é importante definir a identidade do serviço junto deles. Assim sendo, o serviço SCRAIM é caracterizado da seguinte forma:

- Eficiência;
- Flexibilidade;
- Possui um preço competitivo no mercado;
- Portabilidade (acedido em plataformas móveis, sendo que a organização está a trabalhar numa aplicação móvel para o serviço);
- Oferta de valor elevada;
- Vasta diversidade de operações.

MENSAGEM:

A mensagem terá pontos que serão valorizados pelo público-alvo a que se destina o serviço, sendo eles os seguintes:

- Aumento da produtividade;
- Recursos eficazes na gestão de projetos;
- Acesso flexível ao serviço em plataformas móveis e a toda a informação armazenada.

Através dos pontos mencionados, foi criado um *slogan* para a sua comunicação e acredita-se que represente bem a proposta de valor do serviço:

Português: “A solução ideal para os seus grandes projetos”;

Inglês: “The simple solution for your big projects”.

INVESTIMENTO:

A promoção de um serviço ou produto pode-se tornar uma ação dispendiosa para a organização, por isso é necessário que a mesma faça um plano cuidado e realista dos custos que pode ter com cada anúncio, tendo sempre em conta o canal que vai utilizar e que tipo de impacto este pode trazer para o aumento de receitas.

Tendo em conta que o SCRAIM pretende usar apenas canais de comunicação na *Internet*, o público-alvo que quer atingir, os canais que a *Internet* disponibiliza e, também, a situação económica atual que o país enfrenta, é estimada uma percentagem de 10% de gastos para a promoção do serviço, sobre as suas receitas.

PUBLICIDADE:

Considerando o vasto leque de canais que podem ser usados para promover um serviço ou produto na *Internet*, o tipo de serviço e o estar a ser lançado no mercado, a organização não quer apostar em canais que sejam demasiado dispendiosos numa fase inicial, pois o seu orçamento ainda é reduzido. Contudo, a organização tem conhecimento de que os gastos iniciais terão um retorno mais tarde, por isso está interessada em apostar em canais que

tenham capacidade para potenciar o serviço em grande escala e a um baixo custo. Assim sendo, sugerem-se os seguintes meios para criar anúncios:

- Criação de anúncios no *Google AdWords*;
- Criação de anúncios no *Facebook*, podendo escolher a finalidade do mesmo (direcionar tráfego para o *website*; adquirir mais *likes* na página; entre outros);
- Criação de anúncios no *LinkedIn*;
- Criação de anúncios de vídeo para divulgar no *YouTube*;
- Divulgação de panfletos informativos digitais nas redes sociais, fóruns apropriados e empresas parceiras.

PROMOÇÃO DE VENDAS:

O maior objetivo da promoção de vendas é aumentar a base de clientes e consequentemente fidelizá-los. Para que este objetivo seja alcançado, são apresentadas duas propostas de estratégias para a promoção de vendas:

- O primeiro contacto com o serviço é através da versão grátis que o mesmo disponibiliza para um máximo de cinco pessoas no projeto. Para que o contacto seja mais gratificante e consiga cativar o cliente a comprar um dos pacotes disponíveis, o SCRAIM deve dar permissão ao cliente para utilizar a versão *premium* durante um mês, sem qualquer tipo de custo acrescido (disponibilizar uma versão *trial* com duração de um mês);
- Após a compra de um pacote do serviço, o cliente deve ser incentivado a divulgar o serviço junto de empresas conhecidas e por cada número de clientes que angariasse, usufruiria de um determinado número de meses sem pagar a mensalidade.

RELAÇÕES PÚBLICAS:

A primeira recomendação é colocar *banners* publicitários em páginas de associações empresariais relevantes, como por exemplo: AEP⁷ (Associação Empresarial de Portugal), Associação Internacional de Empreendedores⁸ do Reino Unido (*International Entrepreneurs Association*) e Associação de Empreendedores Criativos da Nigéria⁹ (*Creative Entrepreneurs Association*). A escolha destas três páginas é estratégica, pois todas são direcionadas para o público-alvo do SCRAIM e são meios eficazes de divulgar o produto a nível nacional e internacional.

A segunda recomendação é a presença da equipa, ou do gestor do serviço em conferências ou seminários, o que implica conhecer as conferências ou seminários relacionados com a sua área de atuação ou na área de empreendedorismo, onde seja crítico a empresa estar.

VENDA PESSOAL:

Para a venda pessoal é recomendado a execução de *follow-ups* constantes com os clientes, tenham eles uma conta grátis, ou possuam pacotes, com regularidade trimestral.

Outra ação recomendada é fomentar o efeito de comunicação “boca-a-boca”, a iniciar pelos próprios membros da organização. No futuro, seguindo a sugestão referida anteriormente de

⁷ <http://www.aeportugal.pt/>

⁸ <http://www.ibizea.co.uk/>

⁹ <http://www.creative-nigeria.org/>

promoção de vendas (não pagamento da mensalidade se angariar outros clientes para a organização), os clientes seriam incentivados a esta prática.

MARKETING DIRETO:

O marketing direto consiste na utilização de canais (telefone, *Internet*, correio eletrónico, entre outros) para estabelecer uma comunicação direta com os clientes e fomentar a relação com eles. Para estes canais, pretende-se a utilização de informação personalizada e interativa, de forma a cativar os clientes atuais da organização e atrair novos.

Para o marketing direto são propostos os seguintes canais:

- *Website* do serviço;
- *Facebook*;
- *LinkedIn*;
- *Google +*;
- *YouTube*;
- Correio eletrónico;
- Envio de *newsletters* semanais ou mensais.

6.5 Evidência Física (*Physical Evidence*)

WEBSITE:

Em fevereiro de 2014, a organização já tinha criado um *website* para o serviço. Contudo, este carecia de qualquer tipo de informação sobre o que é o serviço, ferramentas disponíveis, preços para a aquisição do serviço, entre outros. Apenas continha mensagens-chave sobre o serviço, apelava ao registo de utilizadores e permitia deixar mensagens ou comentários.

Foi realizada uma pesquisa sobre como estruturar *websites* para organizações, tendo como base de estudo a análise de várias páginas de organizações conceituadas no mercado (como por exemplo: Microsoft®, Apple®, Coca-Cola®, entre outros), na área de gestão de projetos (como por exemplo: *JIRA*¹⁰ e *Pivotal Tracker*¹¹). Após a pesquisa efetuada, as recomendações para melhorar o aspeto do *website* são as seguintes:

Estruturação da Informação:

- Colocar um símbolo que represente a página inicial (*home*), assim o utilizador pode navegar livremente na página e não precisa de retroceder todas as páginas anteriormente navegadas para voltar ao início e iniciar uma nova pesquisa.
- Na seção principal da página, o cabeçalho, pode haver as seguintes hiperligações: “SCRAIM”, “Funcionalidades”, “Preços” e “Contactos”.
- Colocar hiperligações no rodapé para páginas como: “Acerca do SCRAIM”, “Privacidade”, “Termos e Condições”, “Blogue e Assistência”, “FAQ” e “Mapa do Site”.
 - Estas hiperligações podem estar centradas na página pois são mais perceptíveis quando se encontram centrados.
- Colocar hiperligações no canto superior direito para fazer o registo no sistema e respetivo *login*.

¹⁰ <https://www.atlassian.com/software/jira>

¹¹ <http://www.pivotaltracker.com/>

- O símbolo de registo do serviço deve estar presente na página, mais propriamente centrado no rodapé, por baixo das ligações mencionadas: “Copyright © 2014 SCRAIM Inc. Todos os direitos reservados”.
 - Caso o serviço ainda não esteja registado deve-o ser o mais rapidamente possível, de preferência antes do seu lançamento.
- Os símbolos das organizações patrocinadoras são uma presença no primeiro modelo do *website*. Como algumas não são do conhecimento comum das pessoas, será interessante que estes símbolos sejam uma hiperligação que reencaminhe as pessoas para a página oficial destas organizações.
- A presença das hiperligações para as redes sociais é um aspeto muito importante nas páginas atuais e devem estar sempre presentes. Assim sendo foram criadas duas sugestões para a apresentação destas hiperligações:
 - Colocar o símbolo de partilha no canto inferior direito, aglomerando todas as hiperligações para as redes sociais onde mantém presença;
 - Colocar os símbolos de cada rede social em tamanho pequeno no canto inferior direito.
- Como é do interesse da organização expandir-se para o estrangeiro, a página deve estar traduzida para várias línguas: inglês, espanhol, francês, alemão e chinês. Estas são as línguas essenciais em que a página deve estar traduzida, pois são as mais faladas em todo o mundo.
- Na página inicial do *website* pode haver uma secção para colocar notícias sobre o serviço. Estas notícias podem ser de cariz informacional, de presenças que o serviço tenha em algum evento ou de um novo testemunho de um cliente sobre o serviço.
 - Como não é possível aglomerar numa única secção todas as notícias que vão surgindo, sugere-se que a secção dê apenas para colocar duas notícias de cada vez e que depois haja uma hiperligação onde o utilizador possa consultar todas as notícias que já foram publicadas. Esta hiperligação pode estar adicionada no rodapé, junto às restantes hiperligações sugeridas.
- Quando o serviço disponibilizar as versões do serviço para *smartphones* ou *tablets*, deve ter sempre essa informação presente na página. A sugestão de apresentação da mesma pode ser a seguinte: colocar duas imagens de *smartphones* e *tablets* (*Android* e *iOS*) e o utilizador ao passar com o rato por cima deles pode saltar uma notificação a dizer que está disponível na loja *online* as versões do sistema para estes dois sistemas operativos (“Disponível na *App Store*” e “Disponível no *Google Play*”).

Identificação dos Conteúdos:

A nível de conteúdos a apresentar na página sobre o serviço, as recomendações são as seguintes:

- No tópico “SCRAIM” deve estar inserida informação a descrever o serviço, para que serve, explicação do surgimento do projeto, apresentação da equipa e, adicionalmente pode ter um vídeo de inicialização à utilização do serviço.
- No tópico das “Funcionalidades” devem constar todas as ferramentas que o serviço disponibiliza e pode-se falar, também, nas metodologias utilizadas e como é que estas acrescentam mais valor ao serviço.
- No tópico “Preços” devem ser descritos claramente os quatro pacotes disponíveis e as suas diferenças e vantagens, os preços e condições de pagamento. Nesta secção poder-se-á fomentar a utilização de uma versão *trial* do serviço completo durante um mês, de forma gratuita.

- No tópico “Contactos” devem constar todas as formas de contacto que a organização disponibiliza para comunicar com os seus clientes (correio eletrónico, endereço *Skype*, *Twitter* e Fórum ou Blogue).
- No tópico em rodapé “Acerca do SCRAIM” pode haver um redirecionamento para o tópico “SCRAIM” e nessa página o utilizador pode navegar para outras, devido ao painel de navegação que poderá ter.

Definição das Palavras-Chave (*Keywords*):

Como podemos ver no ponto 2.4., a definição das palavras-chave é uma das tarefas mais importantes para tornar um *website* encontrável (Ascensão 2011). Assim, torna-se importante para a organização utilizar palavras-chave nos textos, títulos, imagens, descrições e hiperligações que não só identifiquem o serviço, mas também sejam as palavras mais usadas em pesquisas (Ascensão 2011).

As palavras-chave sugeridas foram escolhidas através da simulação de um anúncio no *Google AdWords*, que permitiu ver e escolher os termos que poderão acionar a apresentação do anúncio junto aos resultados de pesquisa. Após este estudo chegou-se a um conjunto de palavras-chave que possibilitam o aparecimento do SCRAIM nas pesquisas relacionadas com a sua área de atuação (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Sugestão de Palavras-Chave para o Website do SCRAIM

Inglês	Português
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SCRAIM; ▪ <i>Software as a Service/ SaaS.</i> ▪ <i>Project management software;</i> ▪ <i>Project management;</i> ▪ <i>Agile development;</i> ▪ <i>Agile scrum;</i> ▪ <i>Agile development methodology;</i> ▪ <i>Agile scrum methodology;</i> ▪ <i>Agile development tools.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SCRAIM; ▪ Gestão de Projetos; ▪ Projetos.

Os protótipos do *website*, antes e depois das sugestões podem ser consultados no Anexo E. Os protótipos nesse anexo foram desenhados pela *designer* do serviço. A página oficial do SCRAIM na *Internet*, pode ser acedida através da hiperligação <<http://www.scraim.com/>>.

REDES SOCIAIS:

Atualmente, a utilização das redes sociais para a divulgação do serviço é um meio muito em voga e cada vez mais os marketers sentem necessidade de as estudar e perceber como estas podem impactar uma estratégia de marketing.

Sendo o tema deste projeto o marketing digital, a organização sente que deve apostar muito neste canal e manter uma forte presença no mesmo. Contudo, cada rede social tem o seu propósito, forma de divulgar informação e públicos-alvo específicos, o que implica o conhecimento por parte da organização de como funcionam e como obter o melhor retorno de cada uma. Assim sendo, foi feita uma análise a cada rede social onde a organização tem

interesse em estar presente, para perceber o comportamento dos seus utilizadores, que tipo de informação e divulgação resulta melhor e os vários meios disponíveis para monitorizar as páginas. Os protótipos das redes sociais podem ser consultados no Anexo E.

Antes da descrição das sugestões para cada rede social, algumas das ações comuns a todas serão primeiro enumeradas, pelo que em cada rede social apenas constarão sugestões específicas à rede social em análise.

As sugestões comuns às diferentes redes sociais são:

- Descrição do serviço, a data do seu lançamento, as organizações envolvidas na criação do projeto e poderá ter uma imagem a apresentar a equipa. Para a apresentação da equipa, a sugestão dada é a equipa tirar uma foto em conjunto em que cada um segura o seu avatar (representação virtual do utilizador). A ideia do avatar resulta na intenção do serviço disponibilizar uma ferramenta ao cliente onde ele próprio pode personalizar o seu avatar e ser essa a imagem a apresentar para a sua conta).
- Utilização de imagens da organização. Todas estas redes sociais permitem a utilização de uma foto principal e uma foto de capa. A organização deve sempre colocar uma foto diferente em cada um destes espaços, pelo que na foto principal deve ser a imagem com o nome do serviço (ou outra que o identifique com clareza) e na foto de capa a sugestão recai para uma imagem onde se percebe em que área atua o serviço, ou o que é que ele faz. As fotos devem ser iguais em todas as redes sociais, mostrando consistência na marca e uma linguagem comum. É importante verificar o enquadramento das imagens, pois estas podem ter dimensões diferentes nas várias redes sociais (exemplo disso é o *Youtube*).
- Criação de publicações que incentivem a participação dos utilizadores na página, como por exemplo “Que tipo de funcionalidades gostaria de ver no SCRAIM, que de momento não existem? Deixe-nos a sua sugestão!”.
- Divulgação de todos os vídeos publicados na conta do *YouTube*. Esta é uma ação de carácter obrigatório e deverá ter sempre uma legenda chamativa e que apele ao utilizador a deixar um comentário sobre o vídeo. A aplicação do *YouTube* permite ligações às contas do *Facebook* e *Google +*, sendo assim uma excelente forma de o utilizador poder aceder a todos os vídeos da organização.
- Divulgação das metodologias que estão na base do serviço uma vez que são desconhecidas para muitas pessoas. Poderiam ser publicitadas notícias sobre essas metodologias e mostrar o valor acrescido que elas trazem ao SCRAIM.
- Divulgação de novas funcionalidades. Sempre que o serviço tiver uma nova funcionalidade/ ferramenta, esta deve ser noticiada, juntamente com um vídeo de curta duração a apresentar a mesma.
- Divulgação de eventos. A organização deve divulgar todos os eventos onde esta estará presente a apresentar o serviço, ou a dar uma formação sobre o mesmo. Como a organização fará todo o seu serviço via *online*, esta é uma forma de mostrar confiança e segurança aos seus utilizadores e dar-lhes a oportunidade de poderem conhecer a equipa pessoalmente.
- Divulgação de novas promoções e descontos. A organização deve sempre anunciar promoções ou descontos que faça na página para atrair tráfego para a página e *website* e angariar novos clientes vindos deste canal de comunicação.
- Possuir hiperligações para o *website*, *YouTube* e redes sociais.
- Publicitar a adesão de empresas ao serviço. A empresa, mediante consentimento, pode publicitar a adesão de organizações ao serviço de forma a atrair mais, especialmente nas redes.

- Obtenção de opiniões dos clientes sobre a sua experiência com o SCRAIM e publicitá-las. Esta estratégia daria mais confiança e segurança a futuros clientes, poderia fidelizar atuais e converter utilizadores grátis em pagantes.

Facebook:

Como mencionado no ponto 2.5, o *Facebook* é atualmente a rede social com mais utilizadores no Mundo. Através dos seus mil milhões de utilizadores, esta rede social tem a capacidade de atingir qualquer segmento de mercado (B2B e B2C), em qualquer área de atuação, pelo que muitas organizações de áreas distintas (saúde, viagens, eletrónica, entre outras) têm adotado esta rede como parte integrante da sua estratégia nas redes sociais (Afonso e Borges 2013). Por estes motivos, o SCRAIM também terá uma presença muito forte nesta rede social, pelo que a sua estratégia, além das sugestões já referidas, para a página será a seguinte:

- Possuir hiperligações para o *website*, *YouTube* e restantes redes sociais. Como o *Twitter* tem como objetivo principal o apoio técnico ao cliente e fórum de discussão, deve ser reforçado na página do *Facebook* a utilização do mesmo por parte dos clientes. Como forma de incentivar a sua utilização, existe uma aplicação *Twitter* para o *Facebook* que poderá ser utilizada, pelos mesmos motivos que a do *YouTube*.
- A análise de algumas aplicações revelou que as potencialmente mais interessantes para a organização são:
 - *Newsletters*: dá a oportunidade de os utilizadores subscreverem a *newsletter* diretamente no *Facebook*;
 - *Work for Us*: permite publicar proposta de trabalho;
 - *Poll*: permite elaborar questões de múltipla escolha. Esta aplicação é de grande importância, pois atualmente as páginas do *Facebook* não permitem criar perguntas de múltipla escolha e estas são um forte mecanismo para cativar o utilizador a interagir com a organização;
 - *Easypromos*: aplicação para criar anúncios promocionais;
 - *Exclusive*: permite criar conteúdos exclusivos só para pessoas que sejam fãs da página. Assim, quem quiser aceder à publicação terá de obrigatoriamente gostar da página primeiro, o que permite atrair mais fãs para a página, que depois poder-se-ão converter em clientes;
 - *Fiverr*: esta aplicação tem como intuito publicar serviços que custem mais do que \$5. Esta aplicação pode ajudar na divulgação do serviço em países americanos, pelo que a sua utilização terá mais valor quando a organização decidir entrar no mercado estrangeiro.

A página oficial do SCRAIM no *Facebook* pode ser acedida através da hiperligação <<https://www.facebook.com/scraim>>.

Google +:

Sendo o *Google +* a rede social que mais potencial dá a uma organização para que esta apareça nas primeiras posições do *ranking* de pesquisa no motor de busca da marca, este deve ser bem utilizado e com muita frequência. Para além de potenciar os resultados do motor de busca, também é uma rede social ideal para atingir o segmento B2B. Assim sendo, as sugestões específicas para esta rede social são as seguintes:

- Divulgação de oportunidades de emprego nesta rede social. Cada vez mais as organizações recorrem a recursos na *Internet* para os seus processos de recrutamento, portanto seria interessante a organização utilizar este meio para procurar colaboradores.

Para aceder à página oficial do SCRAIM no *Google +*, a hiperligação é a seguinte: <<https://plus.google.com/+Scraim>>.

LinkedIn:

O *LinkedIn* é a rede social mais adequada para a divulgação de um serviço ou produto. Esta rede social destina-se apenas a assuntos profissionais. Logo, esta tem a capacidade de atingir todo e qualquer público-alvo de uma segmentação B2B. A cada dia que passa vai ganhando mais utilizadores (pessoas singulares, ou organizações) e a possibilidade de ser contratado ou ser requisitado um serviço é muito grande, daí que esta rede social também deva estar sempre atualizada e em constante contacto com os seus seguidores ou conexões.

As sugestões para a utilização desta rede social são as seguintes:

- Divulgação de oportunidades de emprego nesta rede social. A utilização do *LinkedIn* cada vez mais começa a ter grande impacto nos processos de recrutamento, visto que muitas organizações de recursos humanos e outras que procurem novos talentos utilizam este meio para os encontrar (Afonso e Borges 2013).
- Criação de grupos de discussão. Uma das funções mais importantes que o *LinkedIn* oferece às organizações é a criação de grupos de discussão. Assim sendo, a organização deve aproveitar este excelente recurso para obter *feedback* ou sugestões importantes dos utilizadores para a constante melhoria do serviço.

Para aceder à página oficial do SCRAIM no *LinkedIn*, a hiperligação é a seguinte: <<https://www.linkedin.com/company/scraim>>.

Twitter:

O *Twitter* é a rede social com uma utilização diferenciada. Esta rede social, ou microblogue como alguns o também apelidam, será utilizado como uma linha de apoio ao cliente. O *Twitter* é adequado para estabelecer um contacto mais próximo com os seus utilizadores (clientes) e dada a sua instantaneidade na publicação de informação, este é conotado como uma fonte de informação em primeira mão e de forma rápida (Afonso e Borges 2013). Para o uso desta rede social, a organização tem de ter noção do tipo de monitorização que terá de ter, assim como do tempo de resposta que terá para comunicar a 100% com todos os utilizadores que interajam com a página.

As sugestões específicas para a utilização do *Twitter* são as seguintes:

- Publicitar testemunhos dos clientes. Aquando da publicação, deveria ser reforçado no *Twitter* o incentivo de as organizações clientes não só mandarem o seu feedback, como também a comentarem a publicação e, assim, gerar um fórum de discussão.
- O *Twitter* é a rede social que criou o conceito *hashtag* “#” e a sua utilização. Este símbolo pode trazer valor muito importante à organização e em massa, pois uma palavra que é colocada em *hashtag* guarda todos comentários, fotos ou publicações onde a mesma aparece. Portanto, a organização deve incentivar o uso de *hashtags* por parte dos seus utilizadores, garantindo assim uma base de dados e opiniões dos seus clientes sobre o seu serviço.

Para aceder à página oficial do SCRAIM no *Twitter*, a hiperligação é a seguinte: <<https://twitter.com/SScraim>>.

YOUTUBE:

O *YouTube* é um canal de comunicação digital com grande relevância para as organizações. Esta plataforma digital, que conta com mais de um bilião de utilizadores por todo o mundo, possibilita a criação e publicação de vídeos e a criação de anúncios publicitários (estes anúncios publicitários podem ser de cariz obrigatório, isto é, o utilizador tem de ver o anúncio todo até ao fim para depois ver o vídeo que deseja, ou podem ser anúncios ignorados, isto é, o utilizador apenas é obrigado a assistir aos primeiros cinco segundos do vídeo – depois deste tempo pode ignorar o vídeo e ver o que deseja).

Através destas ferramentas, uma organização pode criar um anúncio digital e divulgar, como se o mesmo fosse divulgado num canal televisivo, só que a diferença é que os custos de produção e divulgação não são tão elevados como este método tradicional. Assim sendo, torna-se vital incluir o *YouTube* no plano de marketing em redes sociais, pois traz vantagens consideráveis à organização (flexibilidade; adaptabilidade; baixos custo de promoção; custos nulos de utilização e manutenção; elevadíssimo número diário de utilizadores o que permite atingir com muita facilidade um determinado público-alvo; criação de anúncios animados e interativos; entre outros).

Tendo em conta a sua estrutura e estas vantagens, as sugestões específicas a adotar para este canal de comunicação são as seguintes:

- Descrição do serviço oferecido e fornecer as devidas hiperligações para o *website* e redes sociais onde esteja presente. Esta parte merece um destaque importante, pois se repararmos no cabeçalho de uma página do *YouTube* aparecem todos os ícones das ligações que são partilhadas. Como cada vez mais as pessoas têm uma conta numa rede social torna-se importante partilhar as que uma organização tem, pois uma delas pode-se traduzir na vinda de um novo cliente.
- Estruturação da página do *YouTube* consoante as secções que existem e as secções que a organização quer na página inicial, de forma a organizar os vídeos por categorias. Assim, será mais fácil e rápido aceder a um determinado vídeo e poupar tempo ao utilizador na sua procura.
- Desenvolvimento de um pequeno vídeo por parte da organização a explicar a estrutura do canal (o tipo de vídeos que terá, como se pode aceder a outras hiperligações do serviço e a apelar para os utilizadores navegarem no canal), que seria colocado na parte dedicada ao *trailer* do canal. Deve ser um vídeo curto, com uma duração mínima de um minuto e máxima de dois minutos.
- Numa fase inicial, foi recomendado a criação dos dois seguintes vídeos e a adição de um já existente:
 - Vídeo tutorial a falar sobre o SCRAIM (uma breve explicação sobre o que consiste o serviço, objetivos e benefícios do mesmo e apelar para o utilizador ir ao *website* para perceber melhor ou mandar um *e-mail* a pedir informações);
 - Vídeo sumariado com as ferramentas disponíveis, os tipos de contas que disponibiliza e as redes sociais onde o serviço está presente (pedir para as seguir, por forma a estar sempre atualizado sobre todas as novidades do mesmo);
 - Colocar o vídeo da edição do “*Step Talks 2013*”, onde o antigo diretor do serviço, Bruno Sousa Martins, fala sobre o SCRAIM.

Os protótipos referentes a este canal podem ser consultados no Anexo E. O acesso ao canal do SCRAIM no *YouTube*, pode ser feito através da hiperligação <<https://www.youtube.com/user/TheScraim>>.

6.6 Pessoas (*People*)

As pessoas têm um papel crítico em qualquer organização, pois são determinantes para a obtenção de vantagens competitivas. Numa organização de serviços, além das pessoas responsáveis pelo *backoffice*, as pessoas do *frontoffice* assumem um papel importante devido ao contacto com o cliente e o impacto que têm na garantia da qualidade do serviço e satisfação dos clientes. Também em serviços providenciados através da *Internet*, apesar de o contacto ser mediado pela tecnologia, como no caso do SCRAIM, as pessoas responsáveis pelo contacto com o cliente têm que ter a capacidade de responder às necessidades dos clientes. No caso do SCRAIM têm de dar a formação que o serviço oferece pela compra de um dos seus pacotes e garantir um bom suporte de apoio ao cliente. Deste modo e considerando os serviços facilitadores e os que criam valor ao serviço principal, na Tabela 11 pode-se ver as três funções em que os colaboradores terão um contacto mais direto com o cliente e outras duas, em que embora não tenham contacto direto com o cliente, criam valor para o mesmo. Para além das funções, também são descritas as respetivas características principais de cada função e o que os colaboradores deverão possuir para assumir estes cargos.

Tabela 11 - Funções dos Colaboradores da Equipa do SCRAIM e Respetivas Características

Diretor do Serviço	Técnico de Suporte	Formadores	Programadores e Designers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer bem o serviço; ▪ Capacidade para tomar decisões estratégicas; ▪ Capacidade de comunicação; ▪ Ser um “utilizador perito”; ▪ Criatividade; ▪ Autonomia; ▪ Pensamento crítico e “out of the box”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter conhecimentos técnicos sobre o serviço; ▪ Formação em atendimento ao cliente; ▪ Capacidade para criar empatia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter conhecimentos técnicos sobre o serviço; ▪ Capacidade para comunicar; ▪ Capacidade para ensinar; ▪ Capacidade para captar a atenção do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimentos em programação; ▪ Conhecimentos em <i>design</i> de serviços; ▪ Criatividade; ▪ Autonomia; ▪ Pensamento “out of the box”.

Atualmente, o diretor do serviço é responsável por falar sobre o SCRAIM em seminários ou conferências onde a organização esteja presente. O diretor deve ter a capacidade de criar empatia, não só com os clientes, mas também com a equipa e o mesmo deve apelar a novas ideias ou sugestões para melhorar o serviço. Para isso, no espaço físico onde se encontra a equipa pode haver um quadro onde os membros possam escrever novas ideias ou melhorias, ou então possuírem um quadro virtual para o mesmo efeito. Para a criação de laços entre os membros da equipa, a recomendação é a realização de *team days* trimestrais.

De momento, a organização possui dois programadores e uma *designer*, sendo que todos eles possuem as características mencionadas. Numa fase mais avançada do projeto, a organização poderá ter necessidade de aumentar a equipa, por forma a tornar o serviço mais rápido na resposta à resolução de problemas técnicos e de imagem do serviço. Os dois cargos que ainda

não existem nesta equipa são técnico de suporte e formador. O técnico de suporte é uma pessoa chave a ter na equipa, pois ele será responsável pela prestação de apoio ao cliente. Numa fase inicial, este colaborador terá de receber uma formação sobre o SCRAIM para perceber todas as funcionalidades e de que forma pode prestar um melhor atendimento (com o crescimento do serviço será necessário ter mais de uma pessoa a trabalhar nesta função). O formador deverá ter conhecimentos técnicos sobre o serviço de forma a ensinar os clientes no uso do SCRAIM e capacidade de comunicação de forma a atrair os clientes.

O PAPEL DO CLIENTE PARA A CRIAÇÃO DE VALOR:

A organização pretende que a envolvência do cliente para a criação de valor seja de nível moderado a alto. O cliente tem sempre um papel muito importante nos serviços, pois através dele, a organização recebe sugestões ou críticas sobre o serviço, por forma a melhorá-lo. Assim sendo, a organização deve manter um contacto constante e transparente com o cliente, pois isto é uma boa forma de o fidelizar e, possivelmente, este poderá sugerir o serviço a potenciais clientes. Para que isto seja possível, para além dos *follow-ups* mencionados no ponto 7.4., a organização poderá enviar um pequeno inquérito de satisfação ao cliente, apelando ao seu preenchimento com o intuito de melhorar os processos internos da organização e do serviço. Também poderá apelar para o envio de novas sugestões para que o serviço seja melhorado, ou sugestões de novas funcionalidades para que o serviço fique mais completo, na ótica do utilizador.

6.7 Processos do Serviço (Process)

O desenho do serviço tem uma grande importância para a organização. Dada a intangibilidade deste, torna-se importante para a organização o seu desenho para que esta possa definir processos padronizados de como o serviço deve ser oferecido e também ajuda a perceber a interação e a experiência do cliente com o serviço.

Para se desenhar um processo de serviço, uma das metodologias que pode ser utilizada é o SEB (*Service Experience Blueprint*). O SEB é um método utilizado para o desenho de experiências em serviços com várias interfaces e, a sua utilização pode ajudar na definição de melhorias ou na introdução de novos conceitos para que um melhor desenho do processo do serviço e uma melhor gestão da experiência do serviço em várias interfaces sejam feitos (Patrício, Fisk, e Falcão e Cunha 2008). Estes autores desenvolveram este método devido à necessidade de ferramentas que se enquadrem com o paradigma centrado no serviço, tendo como foco a criação de experiências memoráveis para atrair os clientes e aumentar o seu valor através de uma aquisição e retenção eficaz de clientes. O desenvolvimento de um SEB consiste no levantamento de todas as atividades chave do processo de entrega do serviço e desenhar todas as interações que o cliente tem com o serviço para atingir um propósito (compra de um produto ou pedir mais informações sobre um serviço por exemplo). Nesse processo estão incluídos todos os atores que interagem com o cliente, sendo eles atores físicos ou tecnológicos, a linha de interação (que estabelece os pontos de contacto entre o cliente e o prestador do serviço), a linha de visibilidade (que separa as atividades visíveis das invisíveis para o cliente) e determinar os possíveis pontos de falha ou de espera que o cliente pode encontrar.

Para o SCRAIM, foram desenvolvidos dois SEB que retratam dois processos de atividades cruciais para a organização nesta fase inicial:

- Pedido de informações sobre o serviço através do *website*;

- Registo no serviço.

Estas duas atividades são consideradas as atividades mais importantes para a organização e o que a organização pretende que os clientes façam quando vão ao *website* é que estes peçam informações ou registem-se.

Os SEB aqui mencionados poderão ser visualizados em tamanho maior, no Anexo D.

SERVICE EXPERIENCE BLUEPRINT PARA O PEDIDO DE INFORMAÇÕES SOBRE O SERVIÇO ATRAVÉS DO WEBSITE:

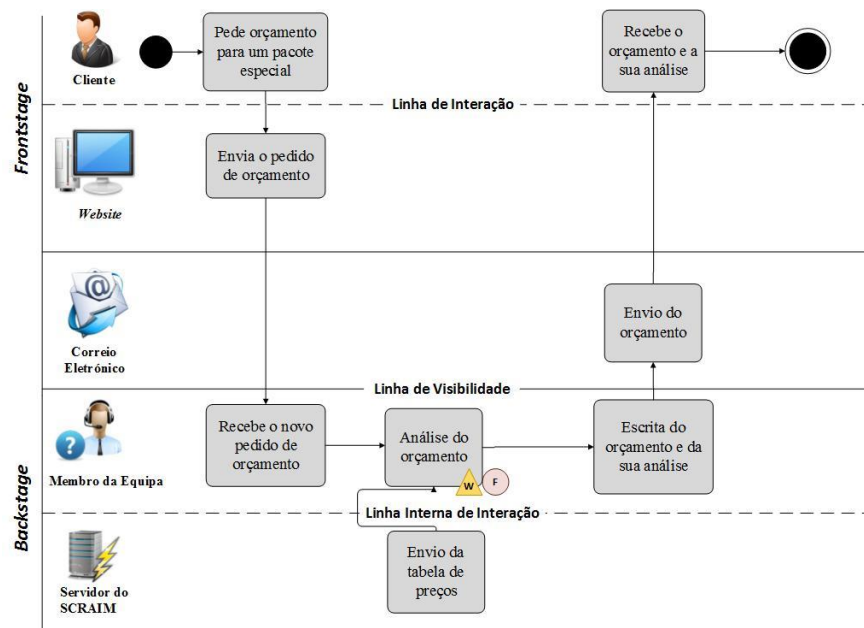


Figura 18 - Service Experience Blueprint para o Pedido de Informações sobre o Serviço através do Website

O SEB descrito na Figura 18 representa a interação de um cliente com o *website* do SCRAIM, com o intuito de pedir um orçamento para um pacote diferente dos que o SCRAIM disponibiliza. O cliente entra no *website* do SCRAIM e acede à página dos preços para ver os pacotes e as funcionalidades que cada um disponibiliza. Ao constatar que o pacote *Full* apenas pode ser utilizado por um máximo de cinquenta pessoas, o cliente envia um *e-mail* à organização, através do *website*, a perguntar se é possível ter mais colaboradores a utilizar o SCRAIM e quanto custaria essa exceção. Um membro da equipa recebe o novo pedido de orçamento e analisa o pedido. Enquanto o faz, acede à tabela de preços, localizada no servidor do SCRAIM e, em seguida, escreve o orçamento e a sua justificação. Após terminar a escrita do *e-mail*, este é enviado para o correio eletrónico do cliente, sendo assim terminada esta operação. Durante esta experiência do serviço, o cliente pode entrar novamente em contacto com a empresa para esclarecer qualquer dúvida que tenha surgido, ou aderir ao serviço.

Os tempos de espera e falha encontram-se nas atividades “Análise do orçamento” e “Envio da tabela de preços”, pois o servidor do SCRAIM pode demorar a enviar a tabela de preços ao membro da equipa, ou até mesmo falhar neste pedido, o que por sua vez, atrasa o membro da equipa a elaborar o orçamento e a enviar para o cliente.

SERVICE EXPERIENCE BLUEPRINT PARA O REGISTO NO SERVIÇO:

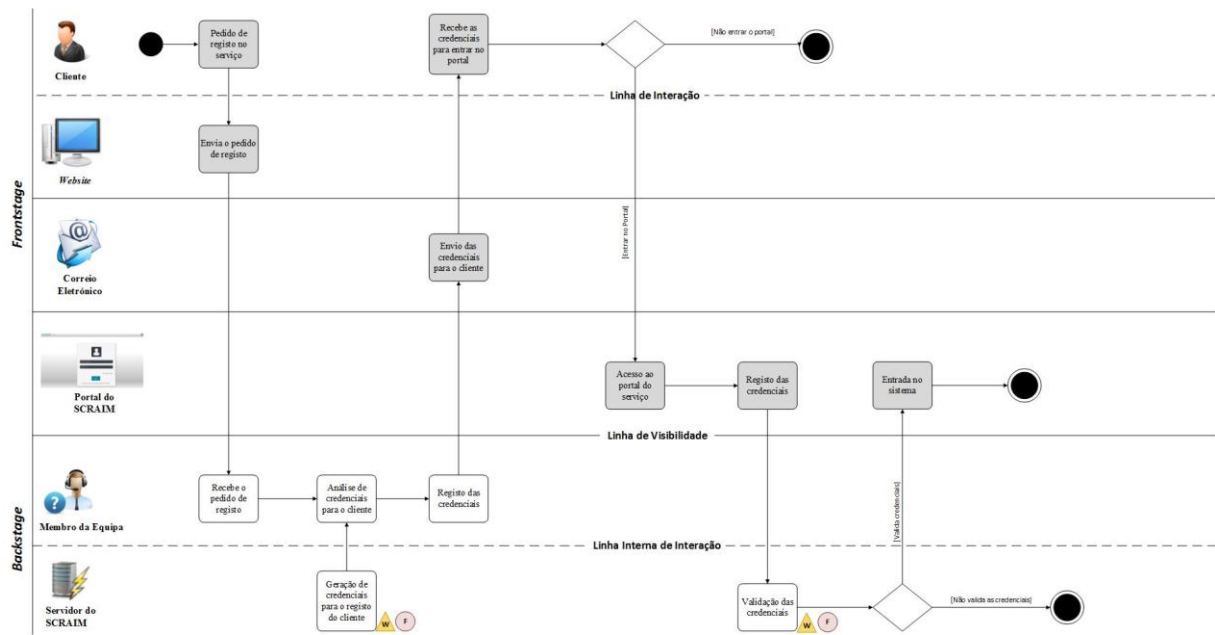


Figura 19 - Service Experience Blueprint para o Registo no Serviço

O SEB descrito na Figura 19 representa a interação do cliente com o *website* do SCRAIM para efetuar o registo no serviço e, depois, representa a primeira interação do cliente com o portal do serviço, onde irá efetuar o primeiro *login* no portal. O cliente dirige-se ao *website* do serviço e envia o seu pedido de registo no sistema. O membro da equipa do serviço recebe o pedido e para fazer a análise das credenciais pede ao servidor do SCRAIM para as gerar. Após o servidor gerar as credenciais e enviar ao membro da equipa, este regista-as num *e-mail* e envia-o para o correio eletrónico do cliente. O cliente recebe as credenciais novas e depois pode optar por finalizar o registo deslocando-se ao portal do SCRAIM, ou adiá-lo para mais tarde. Caso o cliente opte por adiar a interação termina. Caso opte por finalizar o registo naquele momento, o cliente é direcionado para o portal do serviço, que lhe pede para registar as credenciais de acesso. O cliente regista-as e pede ao portal para as validar. A validação das credenciais é feita pelo servidor do SCRAIM e, caso as valide o cliente acede à sua página pessoal no portal; caso não valide, o utilizador volta a registá-las e pede uma nova validação.

Os pontos de espera e falha encontram-se nas atividades “Geração de credenciais para o registo do cliente” e “Validação das credenciais”, devido a atrasos ou falhas na comunicação que o servidor possa ter (problemas tecnológicos).

7 Conclusões e Perspetivas de Evolução

Este projeto teve como objetivo a realização de um plano de marketing digital para o lançamento de sistema de gestão de projetos no mercado. O plano tem como propósito o aumento da visibilidade e notoriedade do serviço junto do seu público-alvo, primeiramente a nível nacional.

7.1 Conclusões

No início do projeto foram desenvolvidas algumas questões que serviram como base da investigação feita no estado da arte e como base de sustentação do projeto elaborado. É importante recordá-las e perceber como foram respondidas ao longo do projeto.

Q1: De que forma o Marketing Digital pode potenciar uma estratégia de Marketing e gerar mais impacto no consumidor, ao invés do Marketing tradicional?

O plano de marketing digital criado visa o aumento de visibilidade e notoriedade de um serviço de gestão de projetos. Para o caso de estudo SCRAIM, inicialmente, a organização divulgava o seu serviço através de panfletos e apresentações pontuais e da sua página na *Internet*. O primeiro resultado deste projeto foi a mudança radical da página do serviço. Na atual, um utilizador tem acesso a informação sobre o serviço, os preços praticados e os benefícios para o cliente. Após esta remodelação, a página foi associada ao *Google Analytics*, para que esta ferramenta pudesse monitorizar o desenvolvimento e crescimento da página na *Internet*. Em seguida, foram criadas páginas do serviço em algumas redes sociais, como forma de o divulgar e ter vários pontos de comunicação entre os potenciais clientes. Após a criação das páginas nas redes sociais, a organização começou por convidar pessoas a juntarem-se à página e publicou bastantes informações sobre eventos e futuros projetos para o serviço.

A implementação destas mudanças originou um aumento da visibilidade do serviço, através da sua página, em 39.5% de visitas de novas pessoas e 60.5% de visitantes repetidos. O número de visitantes repetidos é muito importante, pois significa que a promoção do serviço conseguiu atrair o cliente a fazer uma nova visita à página e, também atraiu novas empresas a experimentar o serviço.

Q2: Quais os benefícios do uso de Marketing Digital numa start-up?

A implementação das ferramentas de marketing digital na estratégia de marketing da organização traz vários benefícios. Um dos mais significativos são os reduzidos custos em publicidade o que permite à organização comunicar diariamente com os seus clientes por um custo consideravelmente mais reduzido do que no marketing tradicional.

Referente ao caso de estudo do projeto, de momento, a organização apenas obteve custos na criação dos vídeos promocionais, mas não teve quaisquer custos com a publicidade que tem feito na página do serviço e nas redes sociais, isto é, a divulgação de informação e eventos em que tem participado e irá participar. Caso a organização pretenda criar um anúncio através *Google AdWords*, ou nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, foram simuladas algumas campanhas, sendo os custos os seguintes:

Google AdWords:

Anúncio publicitário durante 30 dias com um orçamento diário de 8€ teria um custo de 243,20€. Teria um alcance superior a 9 cliques diários e um valor acima de 501 impressões (ver Figura 20).

The screenshot shows the Google AdWords interface for creating a campaign. The budget is set to 8.00 € per day. The target audience is set to Portugal. The keywords are: project management software, project management, six sigma project, six sigma process, what is six sigma, agile development, projetos, gestão de projetos, que es six sigma, agile scrum, agile development methodology, agile scrum methodology, agile development tools, agile development scrum, and scraim. The potential reach is 9+ clicks and 501+ impressions.

Figura 20 - Definição do orçamento e público-alvo para um anúncio no *Google AdWords*

Facebook:

Anúncio publicitário durante sete dias e um custo médio de 8€ por dia dá um total de 56€ (neste canal a organização pode optar por publicitar o seu anúncio por um dia apenas, ou catorze, sendo que o valor mínimo gasto é de 4€ e o máximo é de 224€).

LinkedIn:

Anúncio publicitário durante cinco dias, com um custo por clique de 2€ e um custo diário máximo por quinze cliques de 30€ tem um custo de 150€ (neste canal, a organização pode seleccionar o valor que quer gastar por clique, por cada mil impressões e um orçamento diário, sendo que os mínimos para estas três opções são de 2€, 2€ e 10€).

Caso a organização pretenda desenvolver um anúncio publicitário de trinta segundos e divulgar na televisão por apenas cinco dias, este terá um custo de 130,92€ (valor estabelecido pelo canal TVI, para o ano de 2014), por exemplo. Tendo em conta o impacto do anúncio e o número de pessoas que poderá atingir, a opção de publicitar *online* acaba por ser mais vantajosa e rentável.

A informação na *Internet* circula à velocidade da luz e é acedida por milhares de pessoas no Mundo. As informações que a organização vai divulgando nos seus canais têm atingido um mínimo 141 pessoas e um máximo 1,177 pessoas, desde 18 de junho de 2014. O número de pessoas atingidas varia de publicação para publicação, sendo que a média é de 500 pessoas.

Através do marketing digital, a organização pode atingir rapidamente e eficazmente o seu público-alvo, criando conteúdos mais interativos e interessantes. A criação de vídeos promocionais e a divulgação de imagens que a organização já criou possuem algumas

partilhas pelos seguidores do serviço (esta ação é muito importante para a organização, pois ajuda-a a atingir novas pessoas e revela que o conteúdo é bastante interessante para que o utilizador a partilhe na sua página pessoal).

O marketing digital permite uma comunicação mais ampla entre todos os interessados do serviço, sem limitações de intermediários. No caso do SCRAIM, a comunicação que é estabelecida atualmente pode ser feita entre qualquer pessoa nos seus canais, sem qualquer restrição. Até ao mês de agosto de 2014, as interações nas redes sociais são muito poucas, quer com o serviço, quer entre seguidores.

Q3: Atualmente, quais são os canais de comunicação mais eficazes e rentáveis que uma pequena empresa poderá usar para divulgar os seus serviços/produtos?

Como foi visto anteriormente, a utilização do *Google AdWords* e redes sociais como o *Facebook* e *LinkedIn* são formas bastante rentáveis quando comparadas com outros meios publicitários, como por exemplo o anúncio televisivo.

É essencial uma organização possuir uma página do serviço, pois cada vez mais as pessoas procuram informações sobre as organizações ou serviços na *Internet*, esperando sempre encontrar uma página da organização.

Para uma divulgação de notícias, eventos ou de funcionalidades que foram modificadas ou novas que foram adicionadas, canais como o *Facebook*, *Google +*, *LinkedIn*, *Twitter*, *YouTube*, blogues ou comunidades *online* são as melhores, devido ao número de utilizadores que estes possuem e às suas capacidades.

O SCRAIM possui página pessoal, página nas seguintes redes sociais: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Google +* e uma página no canal de vídeos do *YouTube*. Todas estas páginas estão interligadas, pelo que o cliente pode aceder a qualquer uma, através de qualquer uma destas páginas onde esteja a navegar. Até ao dia 21 de agosto, cada rede social da organização possuía o seguinte número de seguidores: *Facebook*: 212 gostos, *Twitter*: 23 seguidores, *LinkedIn*: 16 seguidores, *Google +*: 23 seguidores e *YouTube*: 8 subscritores. Para a monitorização destes canais, as redes sociais disponibilizam uma ferramenta gratuita própria para esse efeito, mostrando todos os dados relativos a novas subscrições, partilhas de publicações, número de pessoas a falar sobre a organização e número de pessoas atingidas com cada publicação.

A elaboração do plano de marketing proposto permitiu à organização conhecer a indústria onde se insere o serviço, os vários aspetos que devem ser pensados quando se desenvolve um novo serviço e que se pretende lançar no mercado, e os meios de comunicação disponíveis para o fazer na *Internet*.

Ao longo do plano de marketing foram elaboradas análises ao ambiente externo e indústria onde se insere a organização; análises *benchmarking* das funcionalidades dos serviços concorrentes ao SCRAIM e respetivos preços praticados; entrevistas a utilizadores do serviço e um inquérito *online* para a comunidade portuguesa; definiu-se a estratégia de marketing, através da definição da segmentação, público-alvo, posicionamento do serviço e pontos de diferenciação e paridade; e, por fim, caracterizou-se os 7 P que constituem o Marketing-Mix.

O estado da arte e as análises desenvolvidas revelaram-se fundamentais para o desenvolvimento do plano de marketing. O marketing digital é um tema bastante recente e a informação encontra-se muito dispersa e agrupada em subtemas. A elaboração do estado da

arte permitiu juntar várias informações e a definir recomendações mais adequadas e realistas para o plano de marketing. Por sua vez, as análises elaboradas sustentaram estas recomendações. Através das análises foi possível perceber onde se situa o serviço face aos concorrentes e o quão diferenciador é; obter várias sugestões de melhorias e novas implementações, através de utilizadores recentes do serviço e comunicá-las à organização; definir recomendações estratégicas para captar e reter clientes; e definir recomendações para a divulgação e entrega do serviço ao cliente.

Embora o serviço não esteja lançado no mercado oficialmente, a sua notoriedade aumentou através da reformulação da página principal e da criação das páginas nas redes sociais. Quando o serviço for lançado, espera-se um aumento significativo da sua notoriedade e a adoção de pacotes pagos por várias empresas.

7.2 Perspetivas de Evolução do Serviço

O SCRAIM revela capacidades de crescimento para o futuro, não só em serviço, mas também em vendas e notoriedade. Como se pode ver através da análise *benchmarking* apresentada no ponto 5.1., o serviço apresenta todas as funcionalidades base que um serviço de gestão de projetos deve ter. Embora tenha de melhorar em muitos aspetos, a organização tem conhecimento desses factos e diariamente trabalha para colmatar essas falhas e prestar um serviço mais completo.

Para o futuro, o primeiro aspeto que a organização deve pensar é na criação de um bom suporte *online* de atendimento ao cliente. Através da realização das entrevistas, todos os entrevistados deram várias sugestões para este serviço, como por exemplo serviço de *ticket support online* e *live chat* no portal. Numa primeira fase, a organização deve criar um fórum na sua página do serviço, para que todos os seus utilizadores possam comunicar entre si e com a organização (esta solução dirige-se sobretudo às pessoas que possam não ter conta numa rede social e/ou não queiram esperar por um *e-mail* a responder às suas dúvidas). Com o crescimento do serviço e aumento da procura, a organização deve estruturar um apoio mais robusto e, também pensar num atendimento telefónico 24h por dia, todos os dias da semana.

A limitação máxima de cinquenta pessoas a utilizar o pacote *Full* pode desinteressar algumas organizações. Cada vez mais as organizações apresentam grupos de trabalho maiores e complexos e limitar o serviço a uma utilização máxima de cinquenta pessoas pode levar a que estas escolham um serviço concorrente devido a esta limitação (que se pode revelar fulcral). A organização deve pensar num pacote que abranja mais utilizadores e competir com os seus concorrentes (pode fazer uma análise *benchmarking* dos pacotes com uma utilização superior a cinquenta pessoas e definir pacotes que criem valor aos seus clientes).

A *Internet* disponibiliza imensos recursos que uma organização deve utilizar para impulsionar os seus serviços. Para se obter mais e melhores resultados nas receitas da organização, esta deve apostar nas potencialidades que os anúncios *online* têm. Os anúncios podem ser dirigidos a segmentos específicos e atingir milhares de pessoas em todo o mundo (ver Figura 21). Uma vez que um dos objetivos da organização é a internacionalização do serviço, torna-se necessária a utilização destes mecanismos para ajudar a conseguir este objetivo com sucesso.

Figura 21 - Definição do público-alvo para uma campanha no *LinkedIn*

Dado o crescimento que o *Pinterest* tem vindo a ter nos últimos meses, quando o serviço se encontrar numa fase estável, a organização poderá criar uma página nesta rede social. O *Pinterest* é uma rede social de partilha de fotos, que são agrupadas por temas e que apresenta uma versão dedicada para o uso de organizações¹² que queiram divulgar os seus serviços. O seu símbolo *Pin It Button* já se encontra na loja *online* do motor de busca *Google Chrome*¹³ para transferência e tem como intuito o utilizador partilhar os seus gostos na sua página, através de qualquer página da *Internet*.

Um dos maiores objetivos do serviço é a sua expansão internacional. Quando a organização decidir o momento certo para avançar para a sua internacionalização, poderá usar o plano de marketing elaborado nos capítulos anteriores adaptado às especificidades de cada país e grupos de utilizadores, pois é expectável que tenham diferentes necessidades.

¹² <http://business.pinterest.com/pt-pt>

¹³ <https://chrome.google.com/webstore/detail/pin-it-button/gpdjojdkbbmdfjfhajcigigfpmkopogic>

Referências

- Afonso, Carolina, e Letícia Borges. 2013. *Social Target: Da estratégia à implementação*: Top Books.
- Ascensão, Carlos Pinto. 2011. *Google Marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes*. 1.ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Associação PME Portugal. 2014. "Portal das PME." Acedido a 2 de julho de 2014. <http://www.pmeportugal.com.pt/Home.aspx>.
- Association, AMA - American Marketing. 2013. "Definition of Marketing." Acedido a 21 de abril de 2014. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Autoridade Nacional de Comunicações. 2014. "ANACOM." Acedido a 3 de julho de 2014. http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryName=CATEGORY_ROOT&languageId=0.
- Bakers, Social. 2014. "YouTube Statistics." Acedido a 8 de julho de 2014. <http://www.socialbakers.com/>.
- BPstat. 2014. "BPstat mobile: Banco de Portugal." Acedido a 2 de julho de 2014. <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Forms/IndicadoresEstatisticos.aspx?SW=1202>.
- Caetano, Joaquim, e Sandra Andrade. 2003. *Marketing @ Internet: Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Técnicas.
- Capterra. 2014. "Capterra: The Smart Way to Find Business Software." Acedido a 25 de julho de 2014. <http://www.capterra.com/>.
- CNDP. 2014. "Comissão Nacional de Proteção de Dados." Acedido a 3 de julho de 2014. <http://www.cnpd.pt/index.asp>.
- Danaher, Peter J., e John R. Rossiter. 2011. "Comparing perceptions of marketing communication channels." *European Journal of Marketing* 45 (1):6-42. doi: 10.1108/03090561111095586.
- European Commission. 2014. "Eurostat: Your key to European Statistics." Acedido a 2 de julho de 2014. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.
- Ferreira, Bruno, Humberto Marques, Joaquim Caetano, Luis Rasquilha, e Miguel Rodrigues. 2012. *Fundamentos de Marketing*. 2.ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Harris, Lisa, e Alan Rae. 2009. "Social networks: the future of marketing for small business." *Journal of Business Strategy* 30 (5):24-31. doi: 10.1108/02756660910987581.
- Harris, Lisa, e Alan Rae. 2010. "The online connection: transforming marketing strategy for small businesses." *Journal of Business Strategy* 31 (2):4-12. doi: 10.1108/02756661011025017.
- Housden, Matthew. 1993. *A Pesquisa de Mercado com Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kerzner, Harold. 2007. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2.ª Edição ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kiani, G. Reza. 1998. "Marketing opportunities in the digital world." *Internet Research* 8 (2):185-194. doi: 10.1108/10662249810211656.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing para o Século XXI*. 1.ª Edição ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, Philip, e Kevin Lane Keller. 2006. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. 12.ª Edição ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, Philip, e Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. 14.ª Edição ed: Prentice Hall.

- Lovelock, Christopher, e Jochen Wirtz. 2010. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7.^a Edição ed: Prentice Hall.
- Martins, Carla Sofia, e Lia Patrício. 2013. "Understanding participation in company social networks." *Journal of Service Management* 24 (5):567-587. doi: 10.1108/JOSM-04-2013-0112.
- Okazaki, Shintaro, Akihiro Katsukura, e Mamoru Nishiyama. 2007. "How Mobile Advertising Works: The Role of Trust in Improving Attitudes and Recall." *Journal of Advertising Research* 47 (2):165-178. doi: 10.2501/S0021849907070195.
- Patrício, Lia, Raymond P. Fisk, e João Falcão e Cunha. 2008. "Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint." *Journal of Service Research* 10 (4):318-334. doi: 10.1177/1094670508314264.
- Pordata. 2014. "PORDATA: Base de Dados Portugal Contemporâneo." Acedido a 2 de julho de 2014. <http://www.pordata.pt/Home>.
- Smith, Katherine Taken. 2012. "Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials." *Journal of Consumer Marketing* 29 (2):86-92. doi: 10.1108/07363761211206339.
- Strongstep. 2014. "Strongstep." Acedido a 2 de maio de 2014. <http://strongstep.pt/>.

ANEXO A: Modelo da Entrevista

Nome do Entrevistado:

Data:

Hora:

Local:

CONHECIMENTOS SOBRE O SCRAIM

1. Como atual utilizador do SCRAIM, o que é o SCRAIM e o que é que faz?
2. Quais são as funcionalidades mais importantes que este serviço fornece ao seu cliente?
3. Quais são as vantagens e desvantagens que tem a apontar ao SCRAIM?
 - a. Das desvantagens que mencionou, acha que estas podem comprometer a venda do serviço?
 - b. São desvantagens que podem ser superadas facilmente, ou ainda levam algum tempo a serem combatidas?
4. Tem sugestões a dar, por forma a melhorar o serviço?

PLANO DE MARKETING PARA O SCRAIM

5. Que tipo de informação incluiria na proposta de valor deste serviço, de modo a que a venda seja eficaz?
6. Dado o tipo de serviço que é, que meios é que utilizaria para o divulgares junto do público-alvo a que se destina (PME)?
7. Em seguimento da questão anterior, acha que a utilização das redes sociais é um bom canal de divulgação do serviço? (Se sim, que redes sociais acha mais pertinentes para o fazer?)
8. A venda do serviço e respetivo atendimento ao cliente serão serviços feitos através da Internet, não havendo um local físico ou qualquer tipo de ligação da Strongstep ao SCRAIM. Para o atendimento ao cliente, que tipo de recurso *online* é que utilizaria? E porquê? (Falar nas comunidades *online*/blogue como sugestões, caso não sugira nenhuma destas opções.)
9. Tem sugestões a dar, para a promoção e divulgação deste serviço?

ANEXO B: Modelo do Inquérito

O Marketing Digital aplicado a um Plano de Marketing

A Internet é considerada, por alguns, um bem essencial no dia-a-dia do Homem. Cada vez mais é recorrente acedermos à Internet, quer por lazer (jogar, ou aceder às redes sociais), quer para realizar tarefas de índole pessoal (como por exemplo fazer compras, ou acedermos à nossa conta pessoal no banco).

Com o avanço da tecnologia e do poder que a Internet vai ganhando sobre o Homem, também para as organizações torna-se vital o uso desta para se manter ativa no mercado. Assim sendo, as organizações sofrem constantes alterações internas para que se possam adaptar às novas tendências do mercado, sendo que uma das alterações é a sua estratégia de Marketing; o Marketing convencional e os seus mecanismos deixam de estar em voga, dando mais destaque e preferência ao Marketing Digital.

***Obrigatório**

1. Idade *

- <18
- 18-23
- 24-30
- 31-45
- 45-54
- >55

2. Sexo *

- Masculino
- Feminino

3. Habilitações Académicas *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Situação Profissional *

- Estudante
- Trabalhador
- Trabalhador-Estudante
- Desempregado
- Reformado

5. É da opinião que o Marketing Digital veio para substituir o Marketing convencional, ou é um complemento ao segundo? *

- Veio para substituir
- É um complemento ao Marketing convencional

6. Acha que a utilização da Internet (Redes Sociais, Blogger e Fóruns, por exemplo) para fazer a divulgação de novos produtos/serviços é um meio intrusivo para com o utilizador? *

- Sim
- Não
- Não Sei

6.1. Se respondeu sim à questão anterior, qual é o motivo para a achar intrusiva?



7. Em que redes sociais possui uma conta pessoal? *

- Facebook
- Twitter
- Google+
- LinkedIn
- YouTube
- Instagram
- Pinterest
- Flickr
- Foursquare
- MySpace
- Nenhuma
- Outra:

8. Na(s) rede(s) social(is) em que possui uma conta pessoal está a seguir alguma organização? *

- Sim
- Não

8.1. Se respondeu não à questão anterior, porque é que não segue nenhuma organização?

8.2. Se respondeu sim, qual é (são) o(s) motivo(s) para seguir essa organização?

8.2.1. Das organizações que segue, já interagiu ou costuma interagir com alguma?

- Sim
- Não

9. Acha importante a presença das organizações nas redes sociais? *

- Sim
- Não

10. De entre as seguintes afirmações, escolha a opção que mais se adequa com a sua opinião: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A presença das organizações nas redes sociais é um fator que poderá contribuir para a baixa produtividade do funcionário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma organização que não possua uma página numa rede social está em desvantagem para com os seus competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A presença de organizações nas redes sociais dá uma imagem mais moderna à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As redes sociais podem ser um canal de comunicação efetivo entre as organizações e os seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As redes sociais requerem muito tempo, por parte da organização, em ações como controlar e monitorizar a página/informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Possui alguma conta no Blogger? *

Sim
 Não

12. Possui algum utilizador fictício em alguma comunidade online/fórum? *

Sim
 Não

13. Acha pertinente uma organização possuir um blogue ou uma comunidade online de suporte ao cliente? *

Sim
 Não


14. Que tipo de serviço/informação gostava de obter através de uma comunidade online de apoio ao cliente? *

FAQs
 Atendimento Online 24h por dia
 Partilha de informação com outros clientes
 Deixar Sugestões/Reclamações
 Ter acesso a novas atualizações do produto/serviço
 Outra:

Se tiver comentários ou sugestões sobre este tema pode deixar neste espaço, reservado para esse efeito.

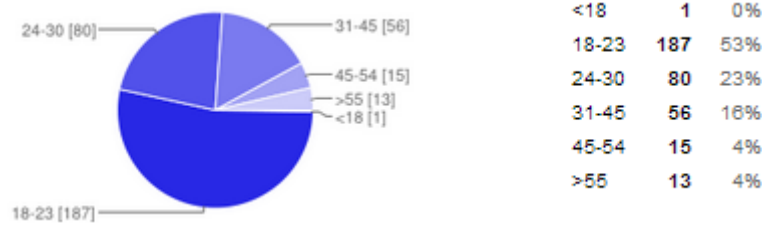
100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

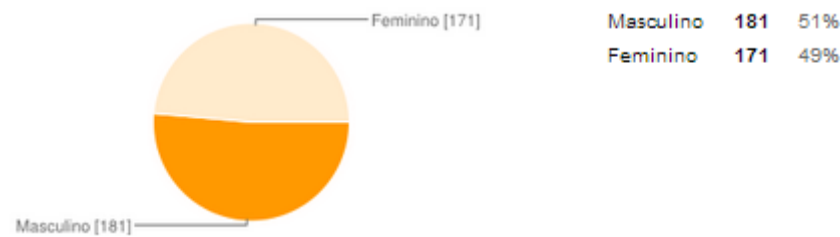
Com tecnologia  Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

ANEXO C: Estudo de Mercado – Resumo dos Resultados dos Inquéritos

1. Idade



2. Sexo



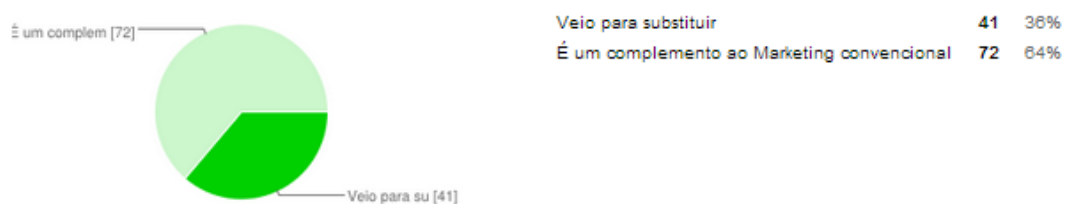
3. Habilitações Académicas



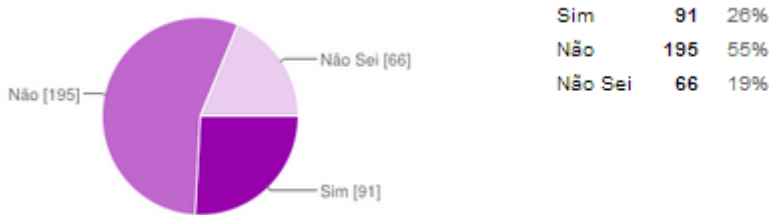
4. Situação Profissional



5. É da opinião que o Marketing Digital veio para substituir o Marketing convencional, ou é um complemento ao segundo?



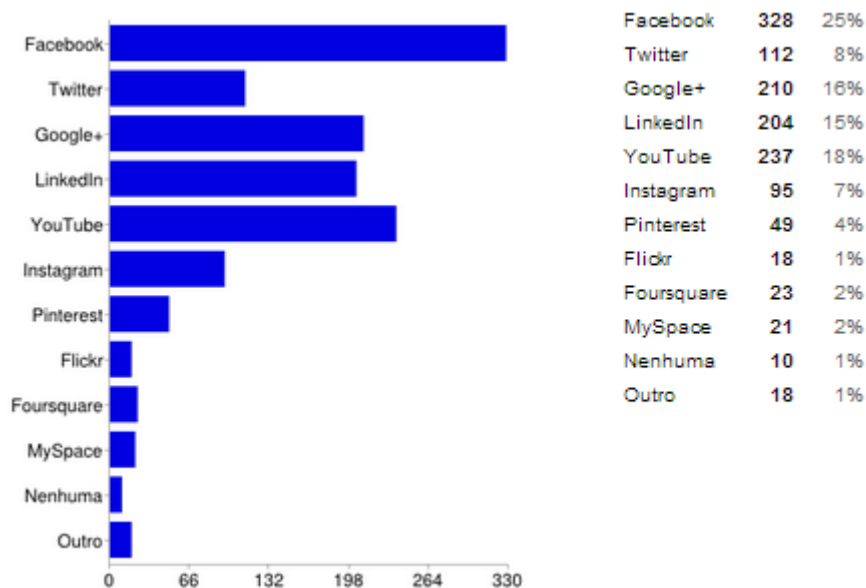
6. Acha que a utilização da Internet (Redes Sociais, Blogger e Fóruns, por exemplo) para fazer a divulgação de novos produtos/serviços é um meio intrusivo para com o utilizador?



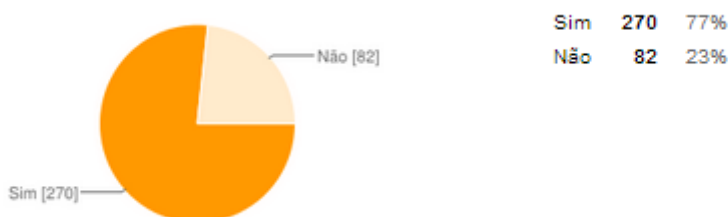
6.1. Se respondeu sim à questão anterior, qual é o motivo para a achar intrusiva?

“A análise que faço com utilizadora assidua da Internet, é que sou constantemente assoberbada de publicidades e estratégias de marketing intrusivas. Muitas vezes sem que o utilizador o pretenda as publicidades surgem por clicar em qualquer video ou página, incomodando o utilizador, por passar alguns minutos a fechar publicidades indesejadas. Muitas vezes aparece de forma que nos tapa o conteúdo que queremos ver, obrigando-nos a olhar para a publicidade e a fechá-la... Muitas das vezes, os produtos em questão não me interessam, é informação da qual não preciso. (...)”

7. Em que redes sociais possui uma conta pessoal?



8. Na(s) rede(s) social(is) em que possui uma conta pessoal está a seguir alguma organização?



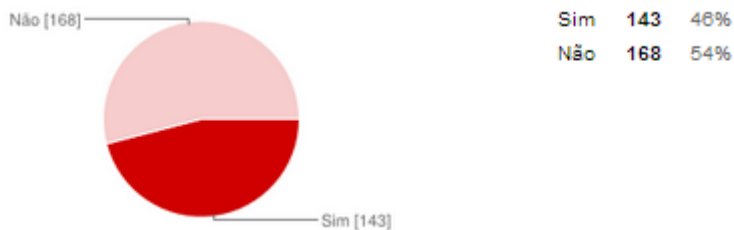
8.1. Se respondeu não à questão anterior, porque é que não segue nenhuma organização?

“Não uso muito redes sociais e como tal não exploro todas as potencialidades. Não tenho interesse em seguir organizações: se as quiser beneficiar ou publicitar utilizo outros meios. Não me apetece. Não faço muito uso de redes sociais. Nenhuma me interessa e não utilizo muito a rede social. Não me interessa. Não vejo razão para seguir... (...)”.

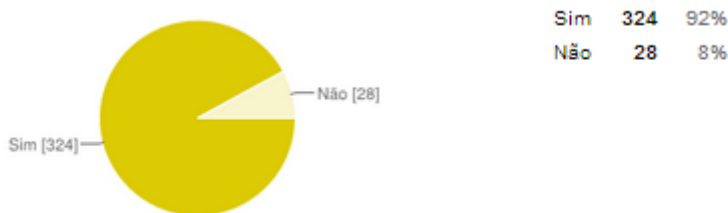
8.2. Se respondeu sim, qual é (são) o(s) motivo(s) para seguir essa organização?

“Profissionais. Seguir novos produtos/serviços Apreço pela organização em causa Procura de inovação. Para me manter informada e atualizada de temas que são do meu interesse. Por norma ou são motivos relacionados com o apoio ou com o ser um meio de me manter atualizado com as atividades das organizações. Por me simpatizar com a mesma. Interesse na atualidade. Manter-me informado. Eu sigo as organizações em que eu tenho serviços: PT, MEO, etc. (...)”.

8.2.1. Das organizações que segue, já interagiu ou costuma interagir com alguma?

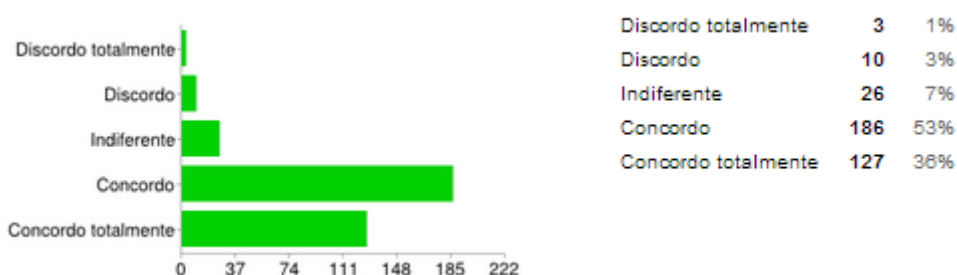


9. Acha importante a presença das organizações nas redes sociais?

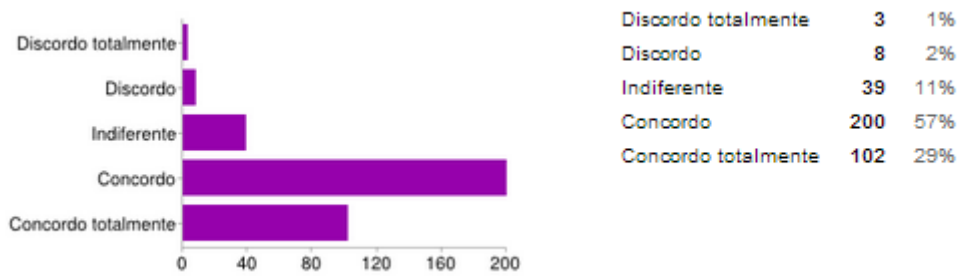


10. De entre as seguintes afirmações, escolha a opção que mais se adequa com a sua opinião:

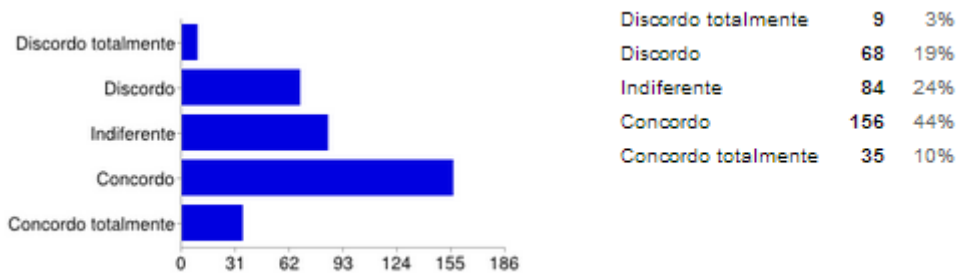
- **As redes sociais podem ser um canal de comunicação efetivo entre as organizações e os seus clientes.**



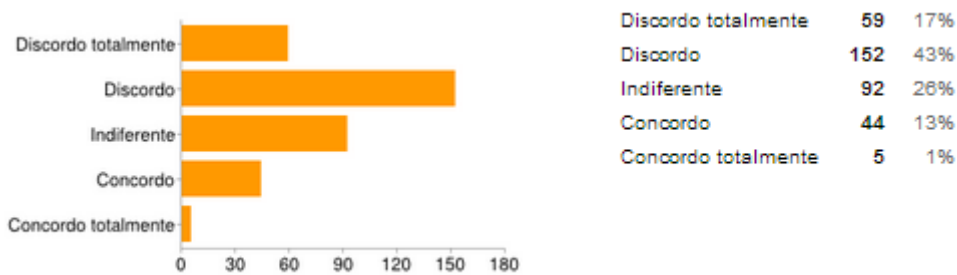
- **A presença de organizações nas redes sociais dá uma imagem mais moderna à organização.**



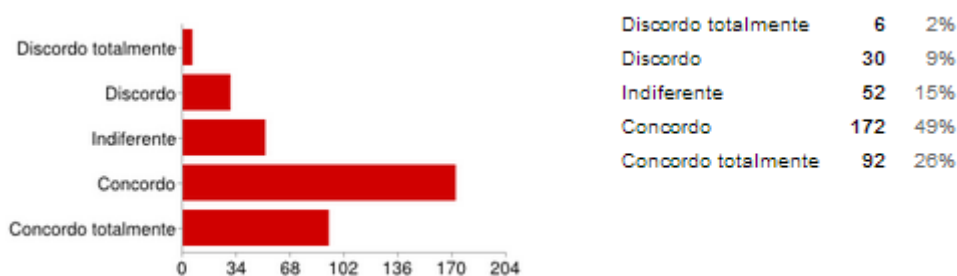
- **As redes sociais requerem muito tempo, por parte da organização, em ações como controlar e monitorizar a página/informação.**



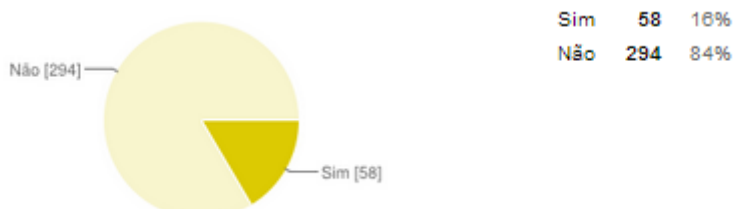
- **A presença das organizações nas redes sociais é um fator que poderá contribuir para a baixa produtividade do funcionário.**



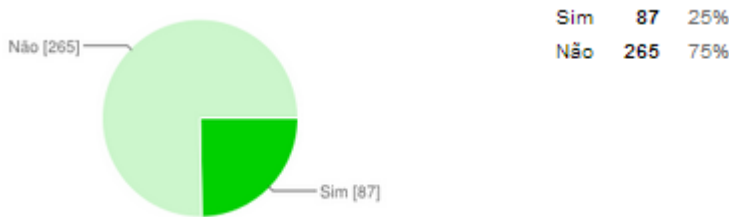
- **Uma organização que não possua uma página numa rede social está em desvantagem para com os seus competidores.**



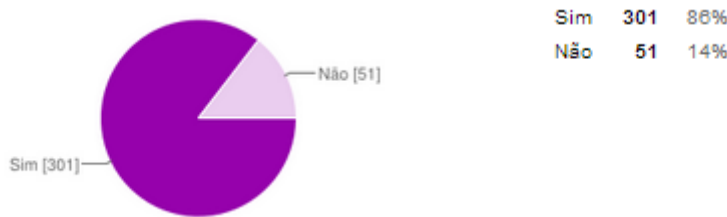
11. Possui alguma conta no Blogger?



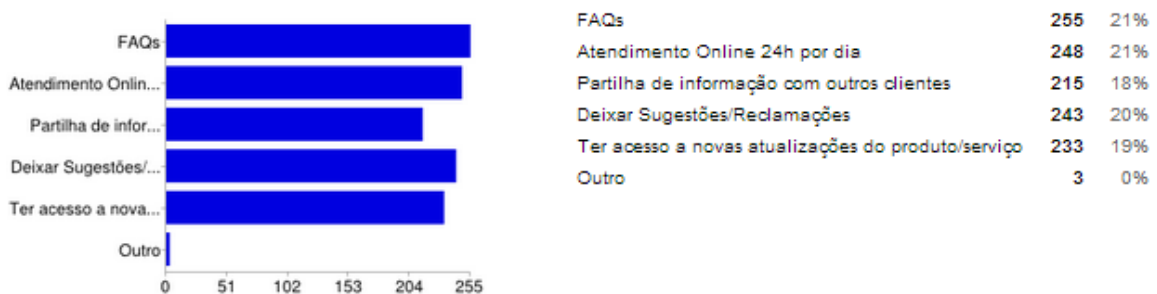
12. Possui algum utilizador fictício em alguma comunidade *online*/fórum?



13. Acha pertinente uma organização possuir um blogue ou uma comunidade *online* de suporte ao cliente?



14. Que tipo de serviço/informação gostava de obter através de uma comunidade *online* de apoio ao cliente?

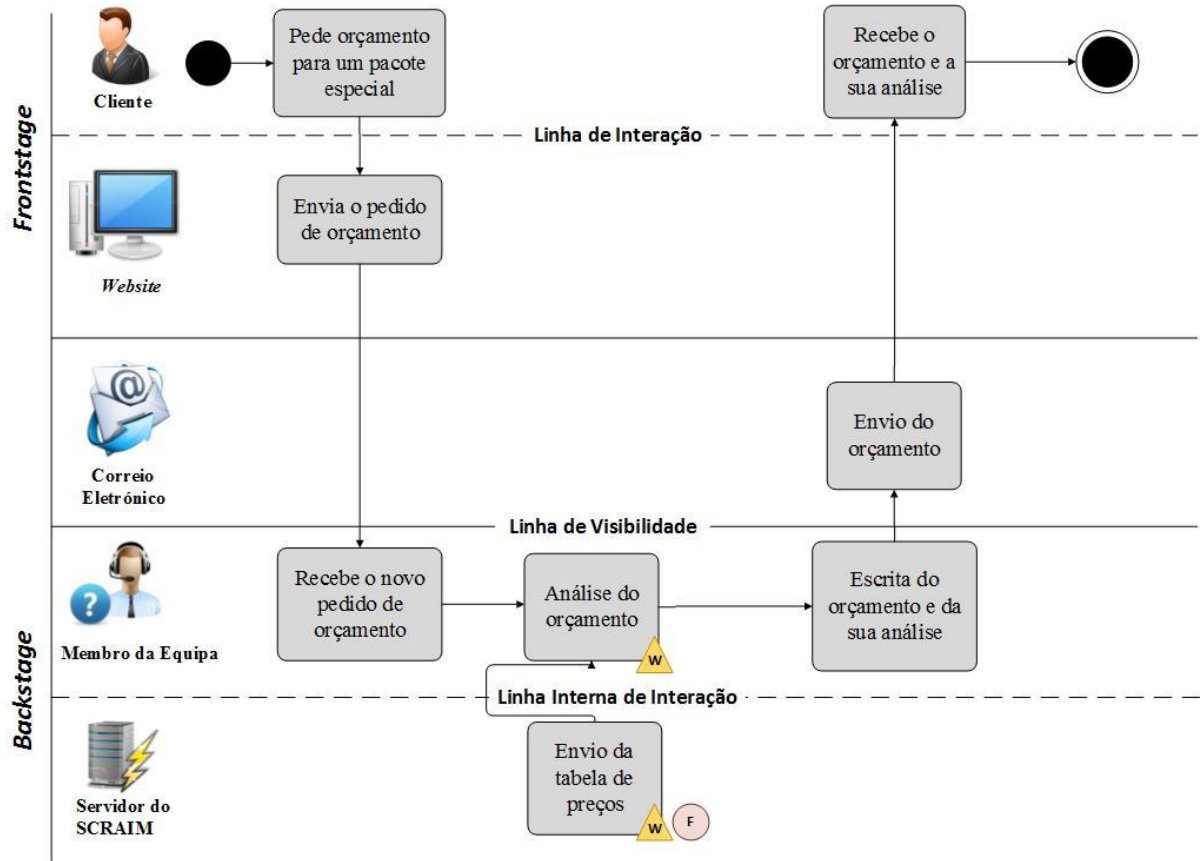


Se tiver comentários ou sugestões sobre este tema pode deixar neste espaço, reservado para esse efeito.

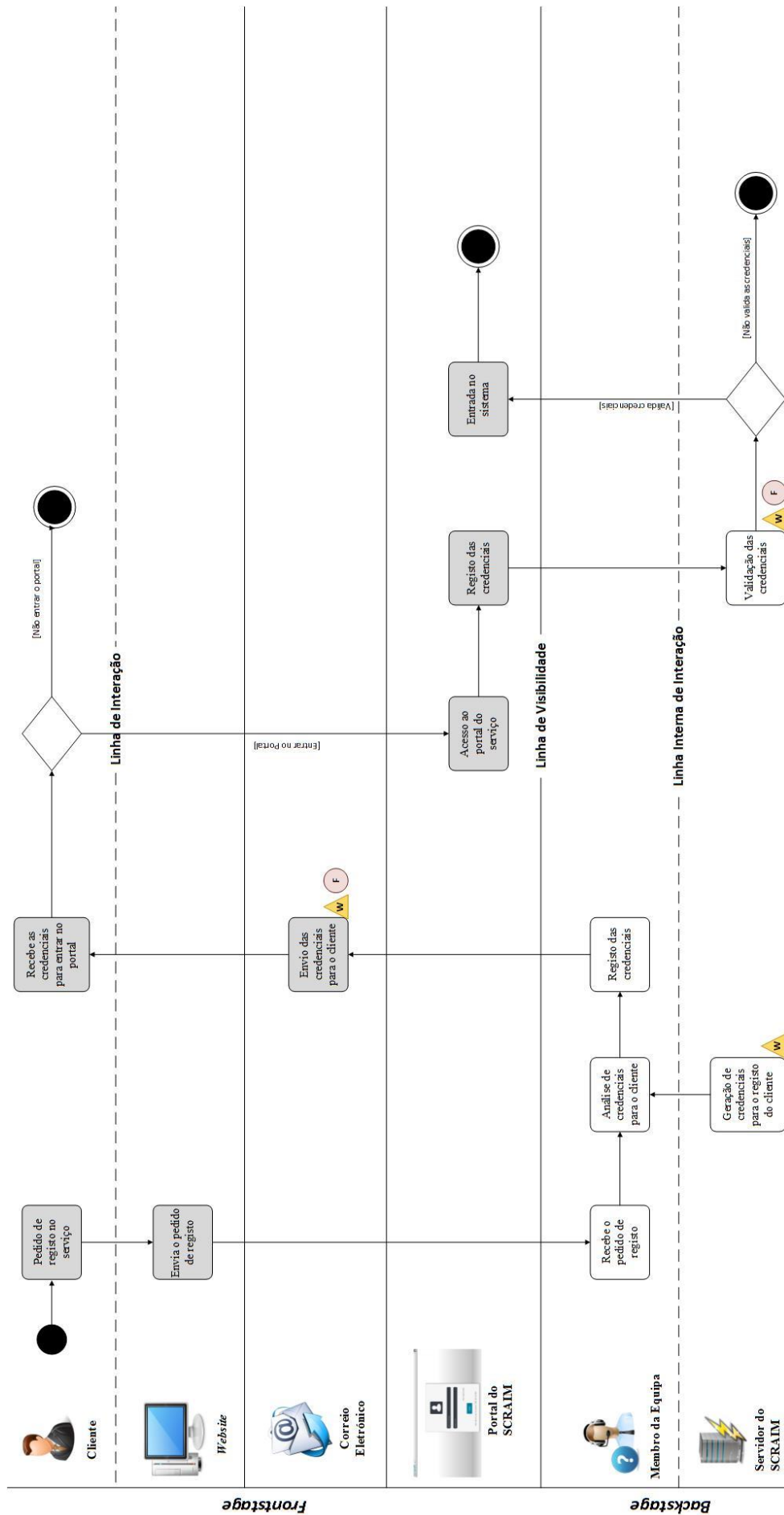
“Considero que todas as organizações deveriam ter uma página na internet, com informações úteis sobre os seus serviços ou bens; mas essa página não devia nunca exigir aos seus utilizadores que estes possuíssem uma conta numa rede social. O objectivo principal da organização deveria ser dar a conhecer os seus serviços/produtos e não ter "seguidores". A existência de publicidade não é discutível, mas irá ser tão mais eficaz quanto mais se aproximar do "olha eu usei este produto e gostei." partilhado de uma forma que pelo menos pareça genuína. Na(s) rede(s) social(is) em que possui uma conta pessoal está a seguir alguma organização? Como cliente espero ter acesso a recomendações de outros consumidores. Assim como visto na app store. Houve uma questão não abordada relacionada com o focus do mkt digital. Apesar de em teoria ser muito mais focado no mercado alvo do produto, no dia a dia verifica-se um numero elevado de casos de mau direcionamento, pelo que considero que mais uma vez a prática não alinha pelo teórico. (...).”

ANEXO D: Service Experience Blueprints

D.1. Service Experience Blueprint para o Pedido de Informações sobre o Serviço através do Website.



D.2. Service Experience Blueprint para o Registo no Serviço



ANEXO E: Protótipos

E.1. Protótipos do Website

PRIMEIRA VERSÃO DO WEBSITE:



SCRAIM

TRY IT FOR FREE!
REGISTER TODAY!

SEE A VIDEO PRESENTATION!
Click here!

WANT TO KNOW MORE?
CONTACT US! ✉

EVERYWHERE, IN ANY MOBILE DEVICE

ON.2

This banner features the SCRAIM logo in the top left. Two smartphones are displayed: the left one shows a menu with options like PROJECTS, STATISTICS, TEAM, and CALENDAR; the right one shows a dashboard with charts and labels like MANAGEMENT APP, MOCKUPS, and COMPANY WEBSITE. A yellow call-to-action box is at the top right, and a blue box with a hand cursor icon is on the left. A bottom blue bar contains the text 'EVERYWHERE, IN ANY MOBILE DEVICE' and three dots. The 'ON.2' logo is in the bottom right.

SCRAIM

FOR FREE!
REGISTER TODAY!

START RIGHT NOW! SIGN UP FOR FREE!

Your name

Your email address

SIGN UP!

PROJECT MANAGEMENT. MADE EASY

ON.2

This image shows a sign-up form overlay on a dark background of the SCRAIM banner. The form is a teal rectangle with a close button in the top right. It contains the text 'START RIGHT NOW! SIGN UP FOR FREE!' followed by two input fields labeled 'Your name' and 'Your email address', and a yellow 'SIGN UP!' button. The background banner elements are dimmed. The 'ON.2' logo is visible in the bottom right of the background.

VERSÃO COM SUGESTÕES:

TOUR FEATURES PLANS METHODOLOGIES REGISTER

Learn about what makes **SCRAIM** so trustworthy and important for your projects **SUCCESS!**

CMMI Scampi TSP Rapid Deployment Strategy Six Sigma

AIM is a repeatable fast track to high performance

SCRAIM is supported by the new and innovative Accelerated Improvement Method (AIM), created by Carnegie Mellon University / Software Engineering Institute, which combines **CMMI**, **TSP** and **Six-Sigma** measurement and analysis techniques and improvement methods to enable superior projects' implementations.

Reduce Costs Improve Quality & Schedule Predictability

ADVANTAGES OF AIM

The 5 elements in AIM

- 1 Strategy of fast developing
- 2 Adoption of objectives CMMI of level 2 and 3 as the best practice model;
- 3 Development of an operational and measurable process framework through Team Software Process (TSP), initialized with a training in Personal Software Process (PSP)
- 4 Customized SCAMPI reviews
- 5 Operational analysis of data and identification of opportunities for improvement using Six-Sigma

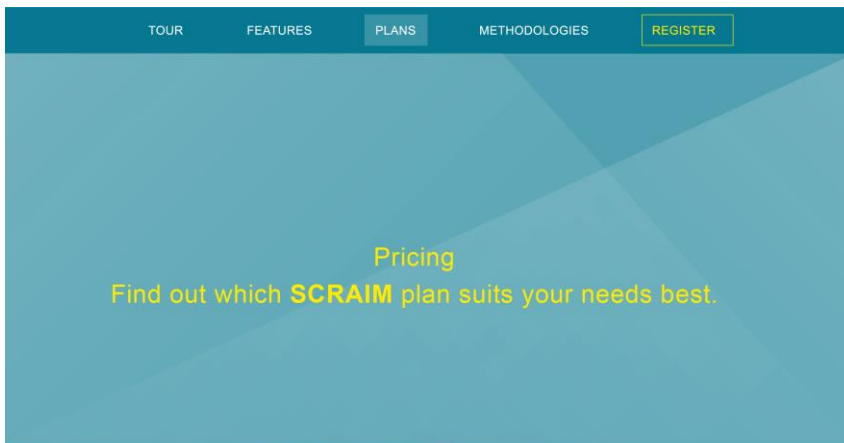
Get more information. [Download the PDF file.](#)

Start right now! **SIGN UP for FREE**

Your name Your email address **SIGN UP!**

in t f g+

SCRAIM | Privacidade | Termos & Condições | FAQ | Assistência | Mapa do site



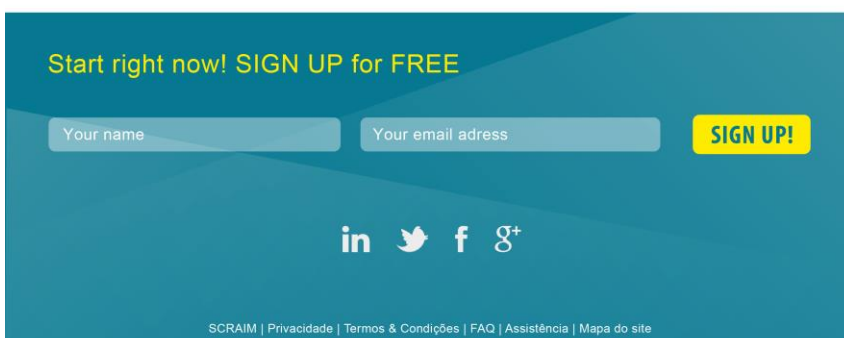
Features	FREE	LIGHT	STANDARD	FULL
Price	0€	6€	8€	10€
Users	up to 5 users	up to 15 users	up to 25 users	up to 50 users
Virtual Machine	Shared	Private	Private	Private
Issues & Time Tracking	✓	✓	✓	✓
Project Dashboards	✓	✓	✓	✓
Mobile	✓	✓	✓	✓
Gantt & Calendar	✓	✓	✓	✓
Reports & Baselines	✓	✓	✓	✓
Collaboration Tools	✓	✓	✓	✓
Documentation & Code Repository	✓	✓	✓	✓
Configurable Lifecycles	✓	✓	✓	✓
Import & Export	✓	✓	✓	✓
Release Planning	✓	✓	✓	✓
Bug Tracking	✓	✓	✓	✓
Tests Management	✓	✓	✓	✓
Risk Management	✓	✓	✓	✓
Impediments Management	✓	✓	✓	✓
Budget Management	✓	✓	✓	✓
Decision Support	✓	✓	✓	✓
Support	Feedback	Dedicated	Dedicated	Dedicated
Training		SCRAIM	SW Engineering	Projects

+

ADMINISTRATION
DEDICATED FEATURES

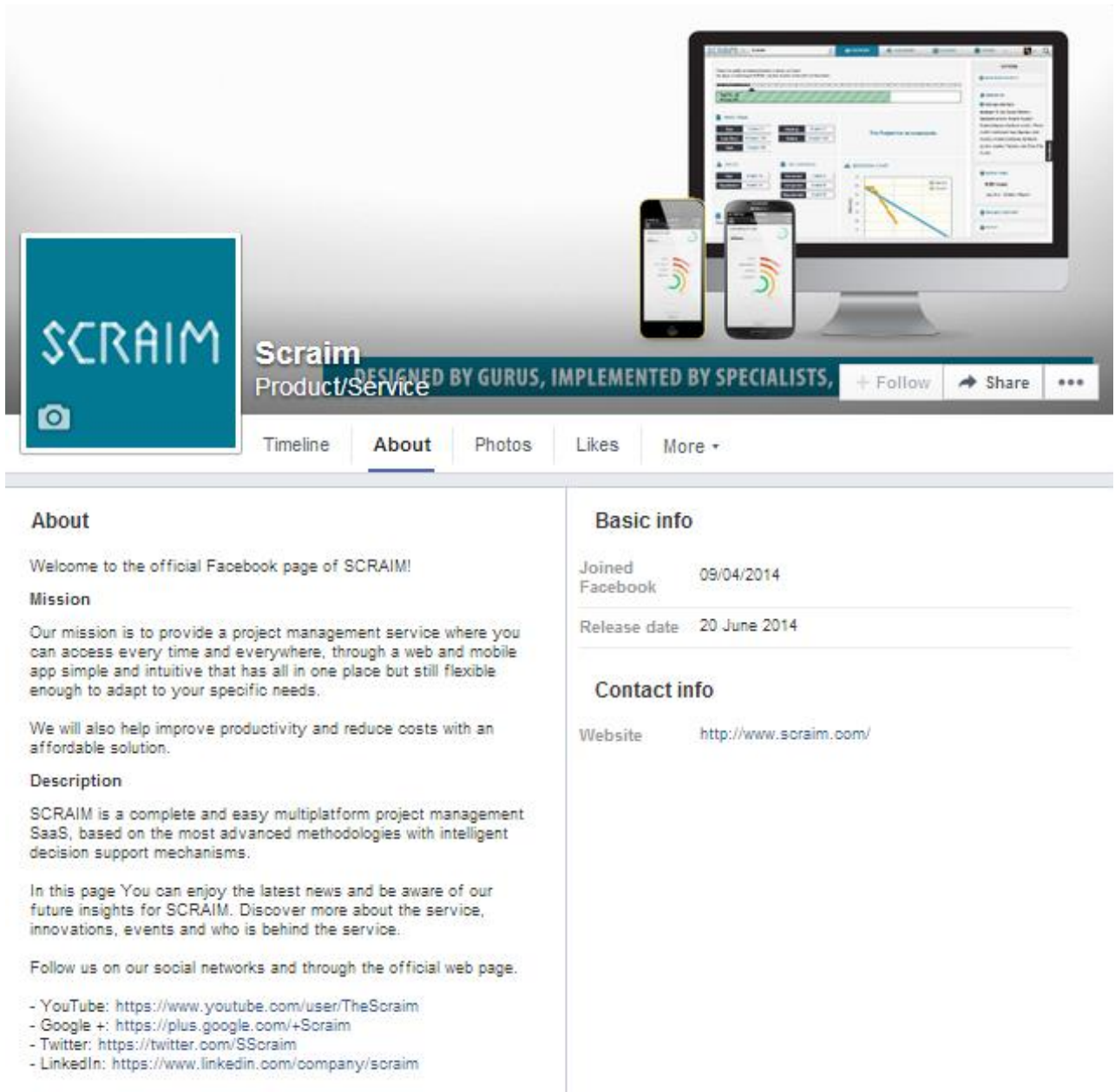
CLIENT
TAILORED

Budget Request



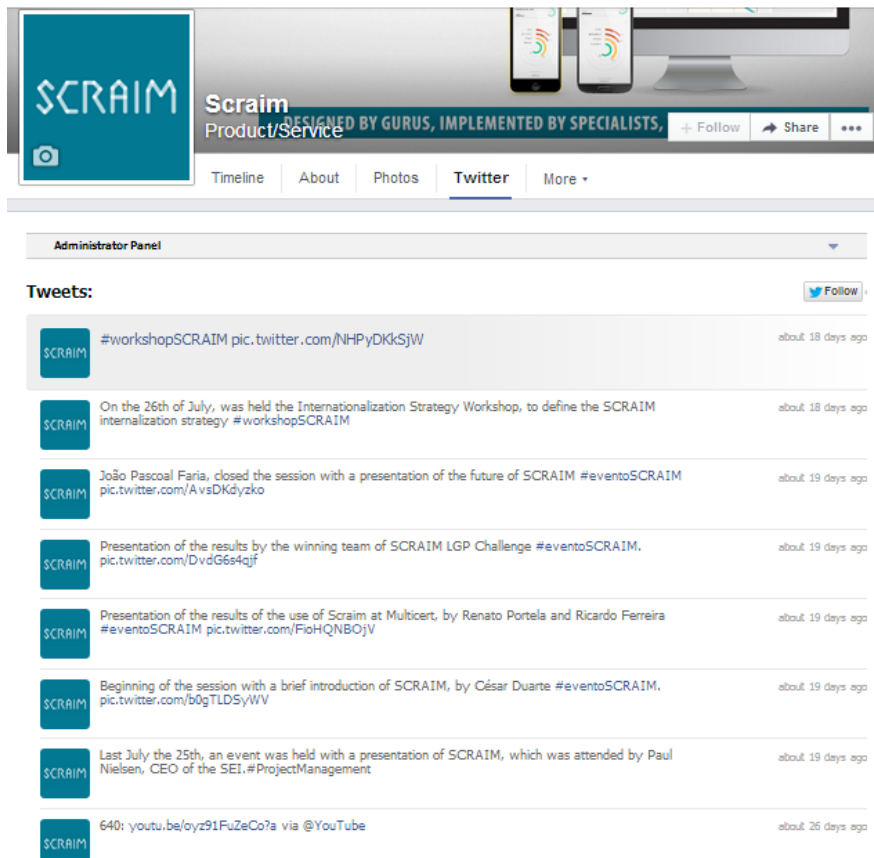
E.2. Protótipos das Redes Sociais

FACEBOOK:





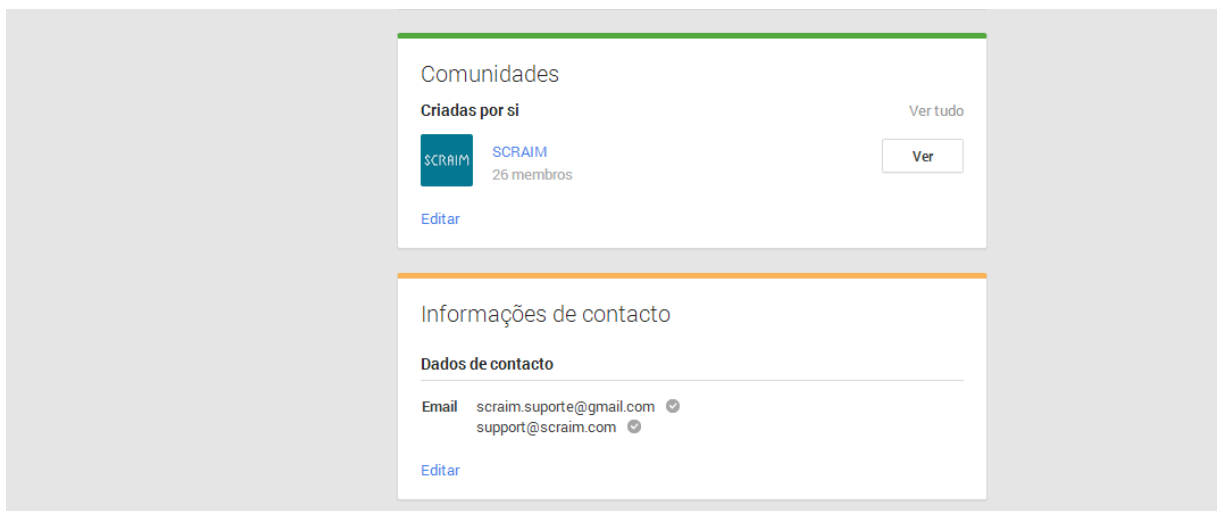
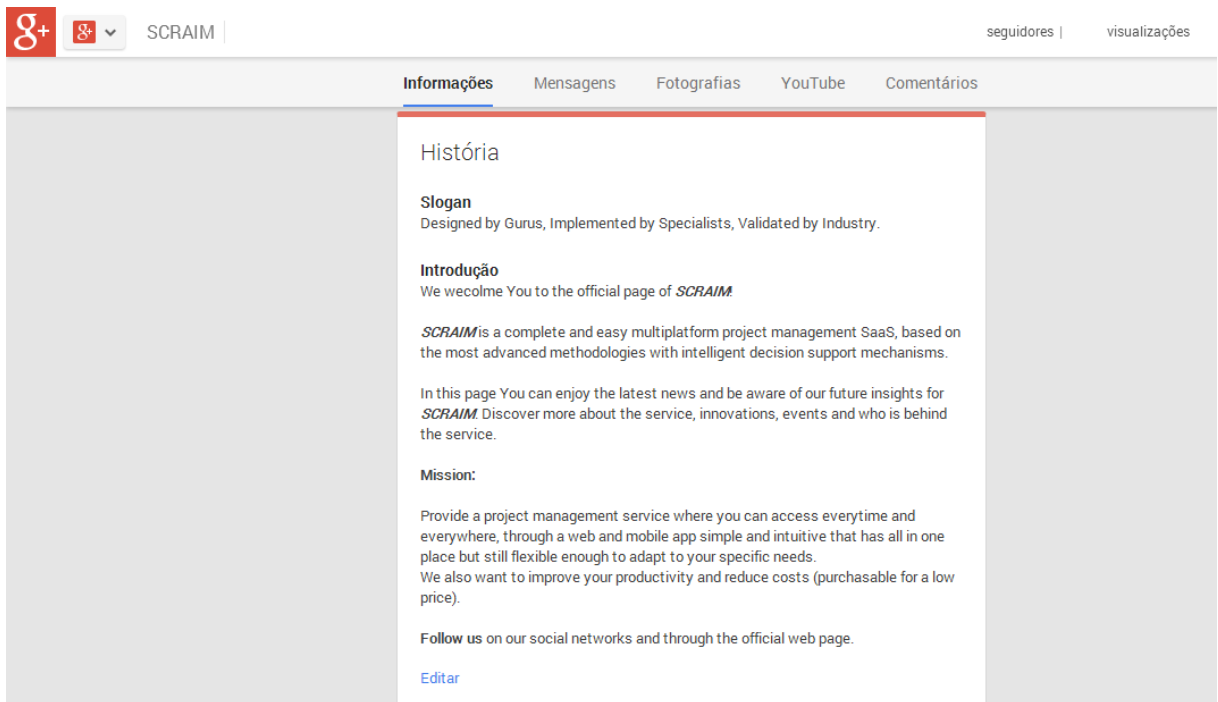
The image shows a Facebook post for the SCRAIM brand. At the top, there is a header with the SCRAIM logo on the left, the text "Scraim Product/Service" in the middle, and "DESIGNED BY GURUS, IMPLEMENTED BY SPECIALISTS." on the right. Below the header are navigation tabs for "Timeline", "About", "Photos", "YouTube", and "More". The main content of the post is a video player showing a computer monitor with the SCRAIM logo and the same tagline. Below the video, the text reads "SCRAIM - Easy, Faster, Better!" followed by "Check out the Scraim Features". There are buttons for "Comments", "Log in", "YouTube", and "Share". At the bottom, there are three small thumbnail images related to the SCRAIM brand.

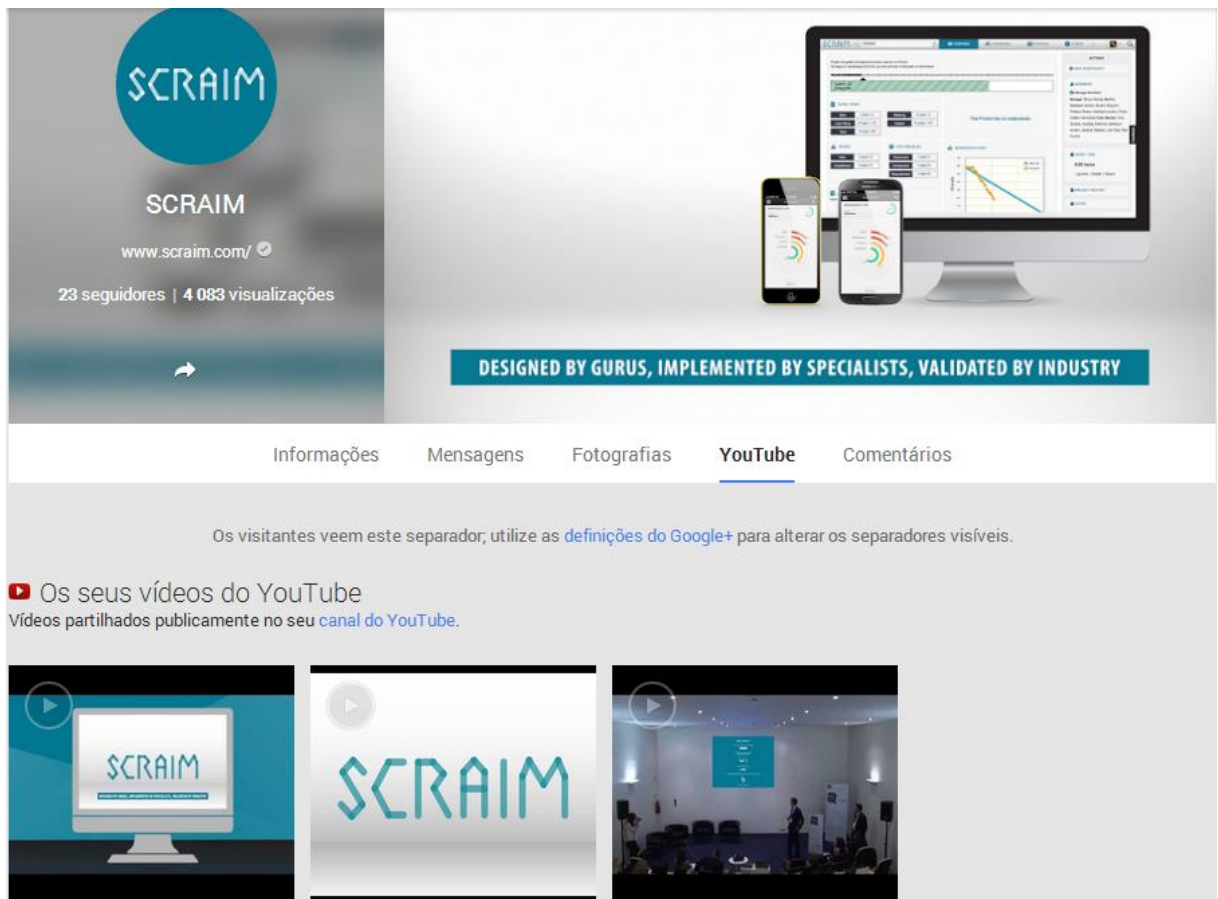
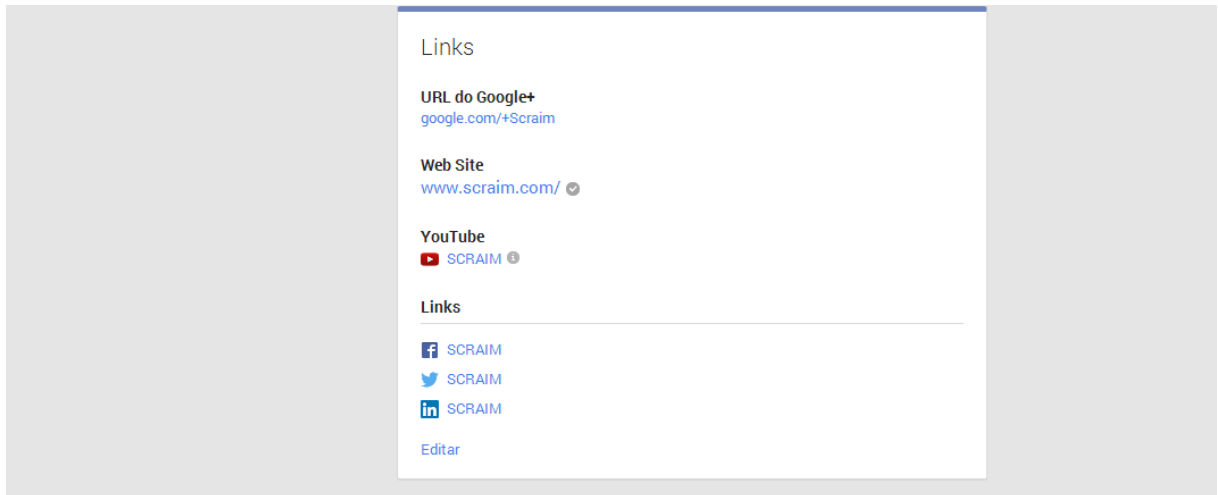


The image shows a Twitter feed for the SCRAIM brand. At the top, there is a header with the SCRAIM logo on the left, the text "Scraim Product/Service" in the middle, and "DESIGNED BY GURUS, IMPLEMENTED BY SPECIALISTS." on the right. Below the header are navigation tabs for "Timeline", "About", "Photos", "Twitter", and "More". The main content of the post is a list of tweets. Each tweet includes the SCRAIM logo, the text of the tweet, and a timestamp. The tweets are as follows:

- #workshopSCRAIM pic.twitter.com/NHPyDKkSjW about 18 days ago
- On the 26th of July, was held the Internationalization Strategy Workshop, to define the SCRAIM internalization strategy #workshopSCRAIM about 18 days ago
- João Pascoal Faria, closed the session with a presentation of the future of SCRAIM #eventoSCRAIM pic.twitter.com/AvsDKdzyzko about 19 days ago
- Presentation of the results by the winning team of SCRAIM LGP Challenge #eventoSCRAIM. pic.twitter.com/DvdG6s4qjf about 19 days ago
- Presentation of the results of the use of Scraim at Multicert, by Renato Portela and Ricardo Ferreira #eventoSCRAIM pic.twitter.com/FioHQNB0jV about 19 days ago
- Beginning of the session with a brief introduction of SCRAIM, by César Duarte #eventoSCRAIM. pic.twitter.com/b0gTLD5yWV about 19 days ago
- Last July the 25th, an event was held with a presentation of SCRAIM, which was attended by Paul Nielsen, CEO of the SEI. #ProjectManagement about 19 days ago
- 640:youtu.be/oyz91FuZeCo? via @YouTube about 26 days ago

GOOGLE +:





LINKEDIN:

DESIGNED BY GURUS, IMPLEMENTED BY SPECIALISTS, VALIDATED BY INDUSTRY

SCRAIM is a complete and easy multiplatform project management SaaS, based on the most advanced methodologies with intelligent decision support mechanisms.

Our mission is to provide a project management service where you can access every time and everywhere, through a web and mobile app simple and intuitive that has all in one place but still flexible enough to adapt to your specific needs.

SCRAIM is a spinoff resulting of RDI consortium prototype project from FEUP, Strongstep and Multicert.

www.scrain.com

Follow us:
 - Facebook: <https://www.facebook.com/scrain>
 - YouTube: <https://www.youtube.com/user/TheScraim>
 - Google +: <https://plus.google.com/+Scraim>
 - Twitter: <https://twitter.com/SScrain> [see less](#)

Specialties
 Real-time visibility of all projects progress and status, Manage team allocation and monitor their progress, Organize all project's information in one place, Keep track of all work, Accessible in any electronic device, Anticipate and prevent delays

Website http://www.scrain.com	Industry Internet	Type Privately Held
Company Size 1-10 employees	Founded 2014	

Featured Groups

- Networking Product Management** 54,115 members [+ Join](#)
- Software as a Service...** 2,223 members [+ Join](#)
- CMMI-Capability...** 11,070 members [+ Join](#)

People Also Viewed

Companies > Scraim (edit mode)

Overview

This page was last edited on 06/18/2014 by Bruno Sousa Martins [Publish](#) [Cancel](#)

Optimize your Company Name and Description for: English

* **Company Name**

* **Company Description**
 SCRAIM is a complete and easy multiplatform project management SaaS, based on the most advanced methodologies with intelligent decision support mechanisms.
 Our mission is to provide a project management service where you can access every time and everywhere, through a web and mobile app simple and intuitive that has all in one place but still flexible enough to adapt to your specific needs.
 SCRAIM is a spinoff resulting of RDI consortium prototype project from FEUP, Strongstep and Multicert.
 www.scrain.com
 Follow us:
 - Facebook: <https://www.facebook.com/scrain>
 - YouTube: <https://www.youtube.com/user/TheScraim>
 - Google +: <https://plus.google.com/+Scraim>
 - Twitter: <https://twitter.com/SScrain>
 (703 out of 2,000 characters)

* **Company Type** * Indicates required field

* **Company Size**

* **Company Website URL**

* **Main Company Industry**

* **Company Operating Status**

Year Founded

Image



Edit

Standard Logo



Edit

Square Logo



Edit

Company Specialties

Real-time visibility of all projects progress and status

Manage team allocation and monitor their progress

Organize all project's information in one place

Keep track of all work

Accessible in any electronic device




Anticipate and prevent delays

[+ Add more specialties](#)

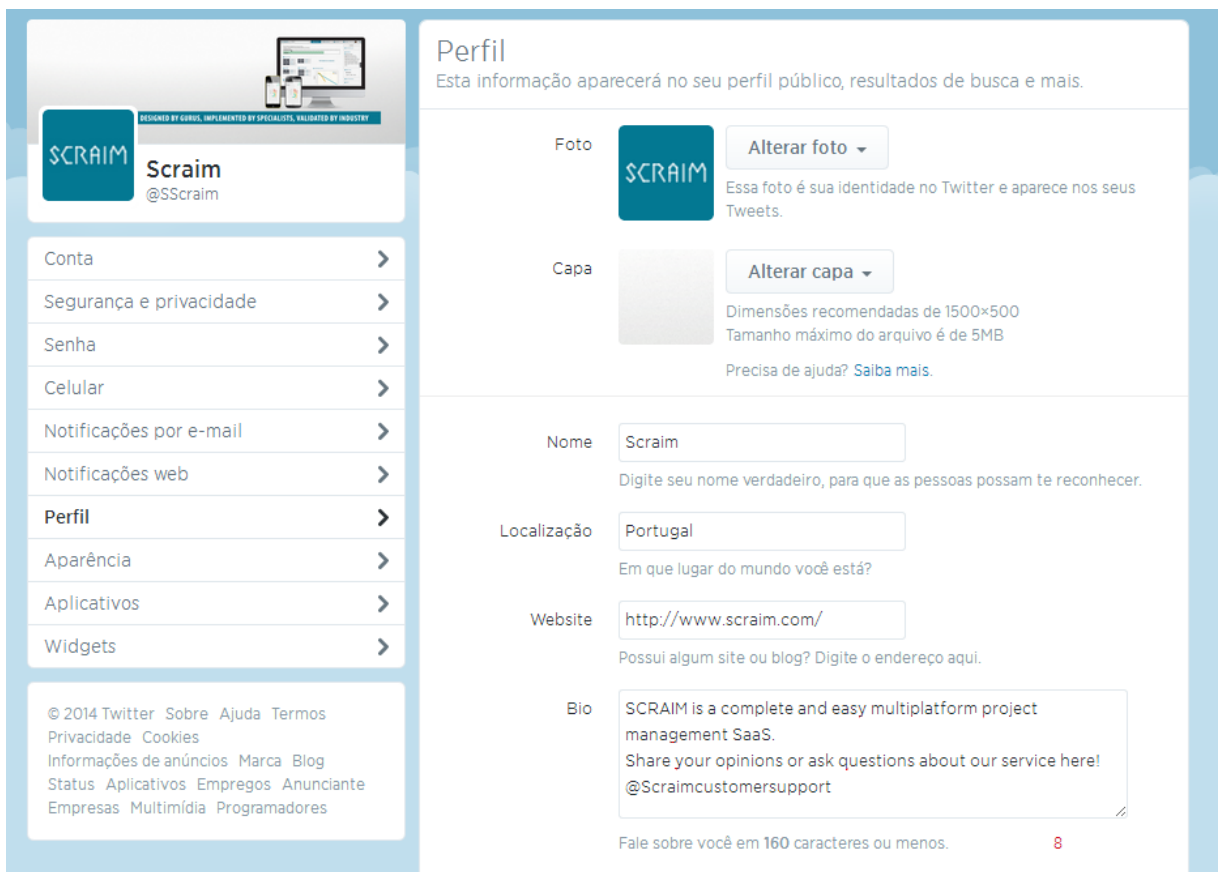
Featured Groups

You must be either a member or an admin of each group to feature it on your company page.

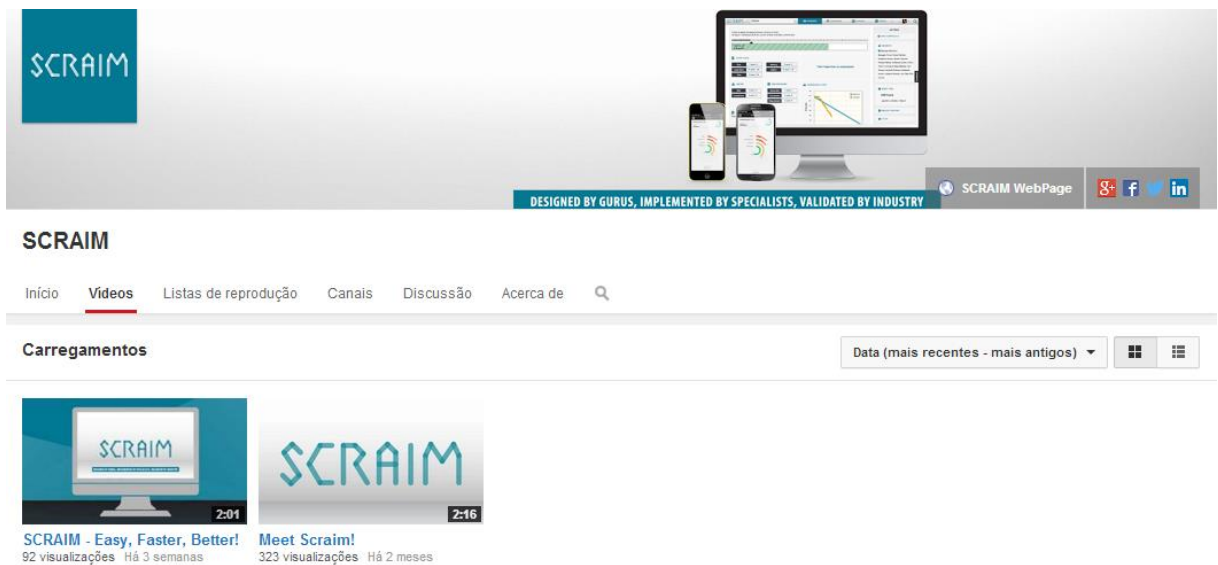
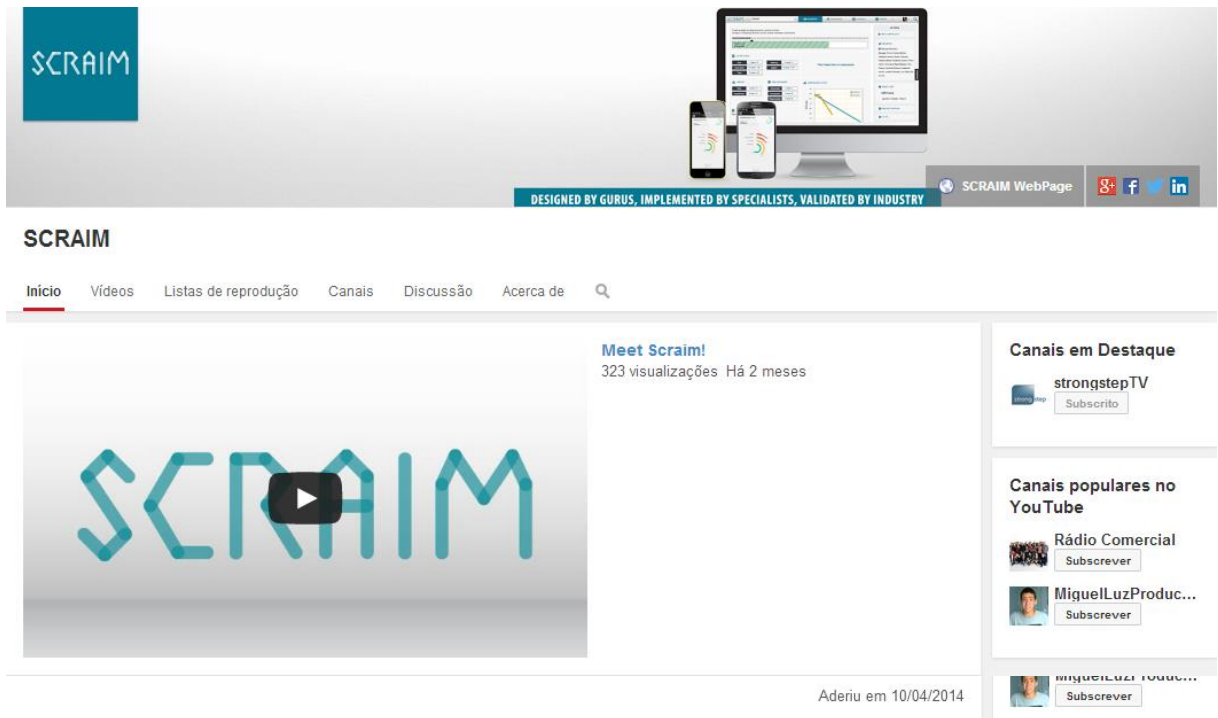
You cannot add any more groups. Delete a group from below before adding a new one.

	Product Management 54,108 members	<input type="checkbox"/>
	Software as a Service - SaaS 2,223 members	<input type="checkbox"/>
	CMMI-Capability Maturity Model Integration (Main Group) 11,070 members	<input type="checkbox"/>

TWITTER:



E.3. Protótipos do Canal no YouTube





SCRAIM

[Início](#) [Vídeos](#) [Listas de reprodução](#) [Canais](#) [Discussão](#) **[Acerca de](#)** [Q](#)

We welcome You to the official WebTV channel of SCRAIM.

SCRAIM is a complete and easy multiplatform project management SaaS, based on the most advanced methodologies with intelligent decision support mechanisms.

In this channel You can enjoy the latest reports and be aware of our future insights for SCRAIM, a trustworthy and important Saas (Software as a Service) for projects management.

Discover more about the service, innovations, events and who is behind the service.

[SCRAIM WebPage](#)



8 subscritores
434 visualizações

Aderiu em 10/04/2014

Canais em Destaque

 **strongstepTV**
Subscrito

Canais populares no YouTube

 **Rádio Comercial**
Subscrever

 **MiguelLuzProduc...**
Subscrever