



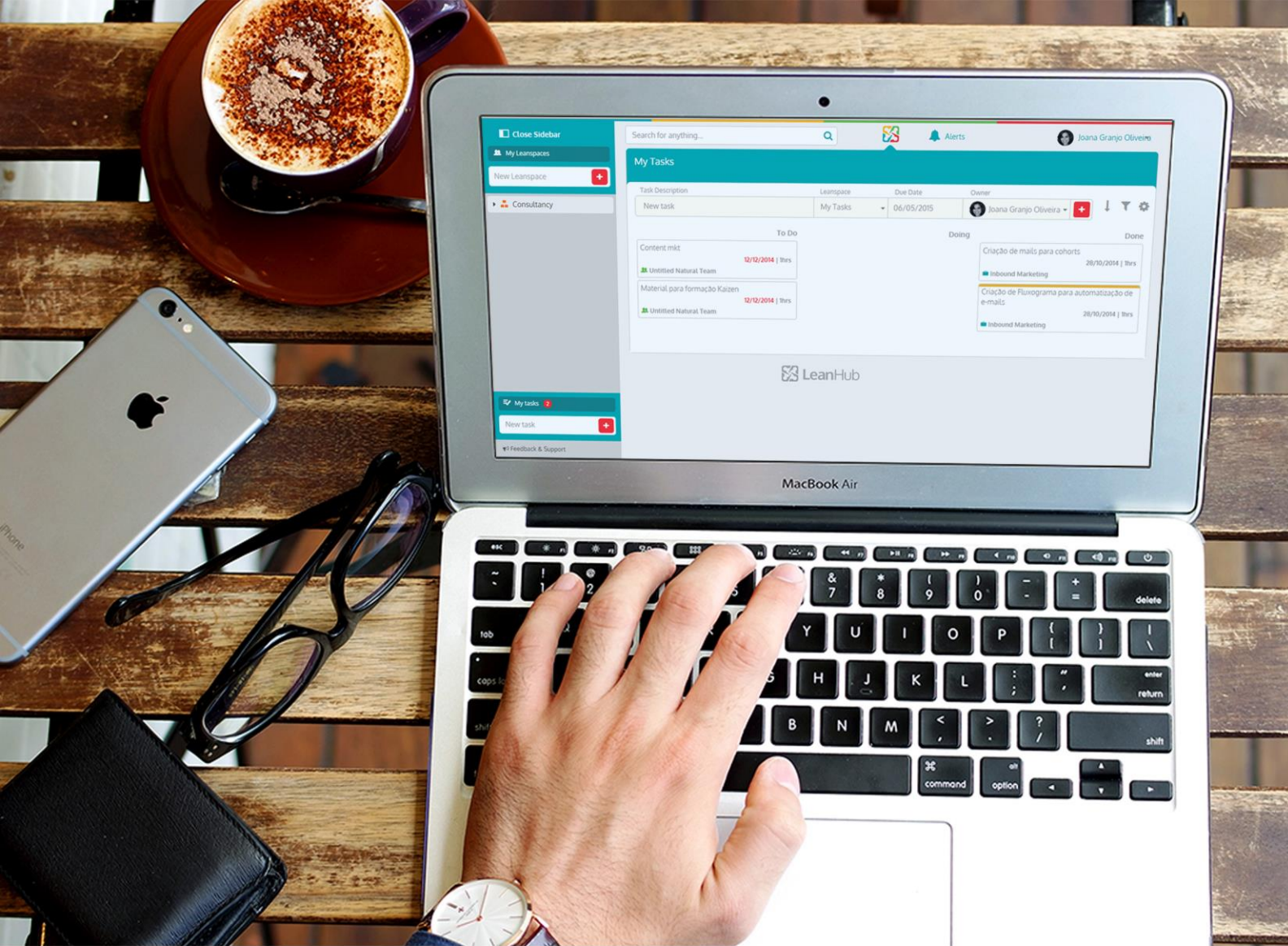
PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE COMUNICAÇÃO LEANHUB

AUTORA: Joana dos Santos Granjo de Oliveira

ORIENTADORA: Professora Doutora Mafalda Luísa de Castro Ferreira

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2015



Plano de Comunicação LeanHub

Joana dos Santos Granjo de Oliveira

2015

*"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,
que já têm a forma do nosso corpo,
e esquecer os nossos caminhos,
que nos levam sempre aos mesmos lugares.
É o tempo da travessia e, se não ousarmos fazê-la,
teremos ficado, para sempre, à margem
de nós mesmos"*

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa a concretização de mais um desafio. Não será certamente o fim, mas talvez o início de uma caminhada com um rumo eventualmente diferente. Não posso deixar portanto de demonstrar o meu profundo agradecimento a todos os que me acompanharam e apoiaram em todo o percurso:

À minha família pelo suporte incondicional, e por estarem sempre lá;

Aos amigos pela força e compreensão das minhas ausências;

À professora Dr^a Mafalda Ferreira pela sua paciência e orientação, e ao Professor Dr. Filipe Rodrigues pelo contacto empresarial estabelecido e pelo seu pragmatismo;

A todos os colegas do IPAM e funcionários da Biblioteca sempre dispostos a ajudar;

À Bluwalk pela oportunidade de realização deste projeto.

RESUMO

O presente projeto visa construir um plano de comunicação para o produto LeanHub, que se encontra em fase final de desenvolvimento necessitando de uma ferramenta que suporte a comunicação do mesmo. O LeanHub consiste num *software* de colaboração empresarial que se insere na categoria de aplicações Web. Disponível a partir de uma ligação de internet, destina-se a dar suporte a atividades *Lean*, desenvolvidas por equipas de implementação de melhoria contínua, localizadas em diferentes regiões geográficas. O plano de comunicação desenvolvido representa um importante complemento à necessidade atual de angariação e retenção clientes, pretendendo garantir a sobrevivência nesta fase de arranque. A estratégia passa pela abordagem de nicho, pela fomentação do valor da Marca, construção do posicionamento e definição da *Unique Selling Proposition*. São apresentadas táticas que têm em conta a dimensão e estrutura de Startup, com uma vertente amplamente digital em consonância com o produto. As ações propostas têm em consideração a utilização de recursos internos no seu desenvolvimento e aplicação, como forma de contenção de custos.

Inquestionavelmente um caso de desenvolvimento prático e de aplicação de conhecimentos adquiridos, no que diz respeito à definição da estratégia e acompanhamento do lançamento de um produto de cariz tecnológico destinado ao mercado Business- to- Business (B2B).

Palavras-chave: *Software de colaboração empresarial, Web 2.0; Plano de Comunicação; B2B; Branding; Startup.*

ABSTRACT

This project aims to build a communication plan for LeanHub product which is in its final stages of development and urgently needs this communication tool. LeanHub is an Enterprise Social Software dedicated to business collaboration in a Web application form. Available from an internet connection, it is intended to support Lean activities for continuous improvement implementation teams located in different geographic regions. At this stage of product launch the communication plan aims to raise and retain customers in order to guarantee the startup survival.

The communication strategy involved a niche approach, the development of brand equity, as well as product placement constructions and a definition of LeanHub's Unique Selling Proposition. The presented tactics take into account the size and structure of the Startup, and reflect a largely digital component in line with the product. The proposed actions consider the use of internal resources in its development and application as a means of cost containment.

Unquestionably a development cases with a strong practical component, where it was possible the application of acquired knowledge, regarding communication strategy at the release of a technology-driven product in to a Business- to- Business market.

Keywords: Enterprise Social Software, Web 2.0; Communication Plan; B2B; Branding; Startup.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. Web2.0.....	4
2.2. Redes e Plataformas colaborativas empresariais.....	6
2.3. Comunicação.....	9
2.3.1. <i>Branding</i>	13
2.3.2. Plano de Comunicação.....	16
2.4. Síntese da revisão da Literatura.....	27
3. Metodologia.....	28
4. Plano de Comunicação.....	32
4.1. Análise da Situação.....	32
4.1.1. Análise da Empresa.....	32
4.1.2. Análise da Concorrência.....	33
4.1.3. Análise do Consumidor.....	42
4.1.4. Análise do Mercado.....	44
4.1.5. Análise do Produto.....	47
4.1.6. Análise SWOTcruzada.....	54
4.2. Determinação de audiências.....	56
4.3. Definição de objetivos.....	57
4.4. Formulação Estratégica.....	57
4.5. Formulação Tática.....	61
4.5.1. Publicidade.....	61
4.5.2. Merchandising.....	62
4.5.3. Relações Públicas.....	62
4.5.4. Venda Pessoal.....	63
4.5.5. Patrocínio.....	66
4.5.6. Promoção de vendas.....	66
4.5.6. Marketing Direto.....	67
4.5.6. Marketing Online.....	69
4.6. Orçamentação.....	74
4.7. Implementação.....	75
4.8. Controlo.....	77
5. Conclusões limitações do estudo e recomendações futuras.....	79
6. Bibliografia.....	81
7. Anexos.....	86
7.1 Anexo Ferramentas Lean.....	86
7.2 Anexo Formulário de registo (atual e sugerido)	86
7.3 Anexo Fluxo de e-mails Onboarding	87
7.4 Anexo Tipologia de e-mails de acompanhamento.....	88
7.5. Anexo: Comparação entre concorrentes.....	89
7.6. Anexo: Sugestão de reestruturação de website LH.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Intervenientes do processo de comunicação no contexto de Marketing	11
FIGURA 2: Enquadramento da Comunicação de Marketing no Plano de Marketing.....	17
FIGURA 3: Hierarquia de objetivos de Colley- Modelo AIDA	22
FIGURA 4: Integração de Meios.....	25
FIGURA 5: Modelo de Trabalho.....	29
FIGURA 6: Organograma Bluwalk.....	33
FIGURA 7: Magic Quadrant for social software in workplace 2014.....	34
FIGURA 8: Pontuação das empresas nas diferentes categorias críticas dos softwares de colaboração empresarial.....	37
FIGURA 9: Posicionamento LeanHub face à concorrência	42
FIGURA 10: Distribuição mundial das receitas dos softwares de colaboração por região 2012 (mercado total de 1 Bilião de \$)	45
FIGURA 11: Previsão da Distribuição mundial das receitas dos softwares de colaboração por região para 2017 (mercado total de 2.7 Biliões de \$)	46
FIGURA 12: Definição de tarefas e respetivo controlo.....	48
FIGURA 13: Estrutura de acompanhamento.....	50
FIGURA 14: Design da estrutura e relação das entidades.....	51
FIGURA 15: Estratégia de distribuição clientes.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Modelos em estudo para o Plano de Comunicação.....	19
TABELA 2: Adaptação a startup do Plano de Comunicação de Pickton e Broderick (2005)	30
TABELA 3: Pontuações máximas obtidas nas capacidades críticas dos softwares de colaboração.....	36
TABELA 4: Comparação de características de colaboração/gestão Visual concorrência.....	41
TABELA 5: Preços de subscrição LeanHub.....	53
TABELA 6: Tipo de acompanhamento de acordo com as opções de teste.....	54
TABELA 7: Matriz SWOT.....	55
TABELA 8: Definição de públicos-alvo	56
TABELA 9: Benefícios do LeanHub.....	60
TABELA 10: Unique selling propositions da concorrência.....	61
TABELA 12: Ações por elemento do mix de comunicação.....	73
TABELA 13: Mapa de Orçamentação.....	75
TABELA 14: Cronograma de Implementação.....	76
TABELA 15: KPI's de controlo.....	77

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B- *Business- to- Business*
B2C- *Business- to- Consumer*
CIM- Comunicação Integrada de Marketing
MKT- Marketing
BDM- Base de Dados de Marketing
SIM- Sistemas de Informação de Marketing
CRM- *Customer Relationship Management*
LH- LeanHub
KPI- *Key Performance Indicators*
APJ- Ásia, Pacífico e Japão
EMEA- Europa, Médio Oriente e África
Saas- *Software as a Service*
RSS Feeds -Real Simple Syndication
SMO-*Social Media Optimization*
SEO- *Search Engine Optimization*

1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste num plano de Comunicação para o lançamento do novo produto LeanHub, como projeto profissional de conclusão do Mestrado em Gestão de Marketing. O documento inicia-se com a Introdução onde se realiza a contextualização da empresa e do trabalho a desenvolver, segue-se a revisão da literatura, destinada a reunir uma investigação teórica sobre os temas Web 2.0, Software de colaboração empresarial e Comunicação, e o seu relacionamento no âmbito do Plano de Comunicação. A terceira etapa diz respeito à Metodologia, onde começa a ser delineado o modelo a seguir e definidas as técnicas de recolha e análise de dados, sendo na 4ª etapa desenvolvido o Plano de Comunicação. Para finalizar serão retiradas as devidas conclusões e sugeridas recomendações para futuros estudos.

A Bluwalk é um *startup* lançada em 2011 por dois jovens engenheiros, que na perspetiva de colmatar lacunas do mercado deixaram os seus empregos estáveis para colocarem em prática ideias de negócio. Entre os vários projetos de elevado crescimento potencial que desenvolvem encontra-se o LeanHub, um *software* de colaboração empresarial que se insere na categoria de aplicações Web. Disponível a partir de uma ligação de internet, destina-se a dar suporte a atividades *Lean* desenvolvidas por equipas de implementação de melhoria contínua localizadas em diferentes regiões geográficas.

O conceito *Lean* surge no final dos anos 40 associado à produção da Toyota, num período em que a empresa pretendia implementar metodologias de maximização de valor através da redução de desperdícios ao longo da cadeia produtiva, possibilitando um diferencial competitivo face à concorrência. Na base do pensamento *Lean* está a transformação de toda a organização no sentido de reduzir o que é supérfluo e dispensável, para alcançar processos com menor esforço Humano, menor capital, menor tempo de produção e com menor número de defeitos. Uma forma de pensar a longo prazo que implica persistência para moldar consciências e modos de agir, e surge como resposta às exigências atuais dos clientes de maior variedade de produtos, maior qualidade, menor custo e rapidez de entrega.

Atualmente a implementação da filosofia *lean* encontra-se amplamente difundida nas empresas multinacionais, apresentando notáveis sucessos na eliminação de custos, no aumento da qualidade e na flexibilização da produção. A crescente exigência do mercado, e a luta pela competitividade representaram os principais contributos para a preocupação com a redução de desperdícios e com o desenvolvimento da filosofia *Lean*. A associação entre o pensamento *Lean* e as empresas de produção é frequente, contudo esta filosofia aplica-se a todos os tipos de negócio e processos, estando cada vez mais enraizada na mente dos empresários, e nas diversas áreas de negócio. As atividades *Lean* enquadram-se num conjunto de ações de melhoria contínua de processos, cuja implementação está sujeita a monitorização regular, de modo a acompanhar a sua evolução e aplicar os devidos ajustes quando necessários. Tratam-se portanto de processos desenvolvidos dentro das empresas que envolvem os colaboradores com papel ativo nesses processos, e coordenadores que poderão ser também colaboradores internos ou consultores que apoiam as ações em curso. É sobretudo para estes agentes de controlo que a monitorização se torna complexa, dado que muito frequentemente se encontram deslocalizados geograficamente, não conseguindo verificar o ponto de situação dos projetos, a não ser por via telefónica ou *e-mails*. Esta forma de controlo carece de melhoria, visto apresentar-se pouco eficiente, sujeita a lentidão e passível de perda ou deturpação de informações durante a passagem da mensagem. Foi com base na necessidade de colaboração à distância que surgiu a ideia de criar uma plataforma de colaboração que usasse a linguagem e ferramentas *Lean* e permitisse o acompanhamento de projetos de melhoria contínua, promovendo a partilha de informações e a resolução de problemas colaborativamente.

O LeanHub é um produto inovador que se integra numa categoria de produtos de colaboração empresarial, respondendo a uma tendência crescente de utilização de ferramentas sociais associadas ao contexto empresarial, o que torna o caso num estudo bastante atual e sem paralelo. Tratando-se de uma aplicação web destinada a uma utilização muito concreta, e de uma marca tão recente no mercado, exige uma criteriosa definição da mensagem a transmitir, que crie notoriedade, garanta a atenção dos targets pretendidos e ultimamente a venda.

O plano de comunicação construído para o produto LeanHub que se encontra em fase final de desenvolvimento, pretende ser a ferramenta que suporta o

lançamento do mesmo. O plano facultará orientações baseadas na análise do contexto em que a empresa se insere, nas características internas, e nas funcionalidades do produto. Serão reunidas informações sobre a concorrência e potenciais clientes para a definição da mensagem a comunicar aos seus públicos-alvo. O plano de comunicação desenvolvido representa um importante complemento à estratégia atual cujo intuito de angariar e reter clientes pretende garantir a sobrevivência nesta fase de arranque.

Inquestionavelmente um excelente caso de desenvolvimento prático e de aplicação de conhecimentos adquiridos, no que diz respeito à definição da estratégia e acompanhamento do lançamento de um produto de cariz tecnológico destinado ao mercado Business- to- Business (B2B).

2 | REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica incidirá no que a literatura refere sobre Comunicação e estruturação de planos de Comunicação. Será contudo primeiramente realizada a revisão de temas auxiliares na compreensão da categoria em que o produto se insere e sua aplicação, que facultarão os fundamentos do plano de comunicação.

Este capítulo encontra-se assim subdividido em 3 secções: **Web 2.0, Redes e plataformas colaborativas empresariais, e Comunicação**. A primeira secção apresenta a **Web 2.0**, que possui um papel crucial na introdução da interação do utilizador, disponibilizando a base tecnológica para a publicação de conteúdos na internet transformando-a em plataforma. A possibilidade de partilha e construção coletiva de conhecimento despertou interesse ao nível empresarial, pelo potencial de ferramenta de conhecimento, comunicação e colaboração em rede, tema abordado na segunda secção: **Redes e plataformas colaborativas empresariais**. Estas plataformas evoluíram ao ponto de constituírem atualmente a categoria de produto Softwares sociais, com uma tendência de utilização crescente, onde se enquadra o produto LeanHub. A terceira secção do capítulo diz assim respeito à **Comunicação** do produto, englobando a importância do *Branding* na atual gestão da marca, e a ferramenta Plano de comunicação com o respetivo impacto na imagem da marca que está a ser lançada. O capítulo da revisão da Literatura culmina com uma síntese da mesma.

2.1|Web 2.0

O termo é identificado por O'Reilly em 2004, que o destaca da anterior Web 1.0 pela possibilidade de interação, de contribuição com conteúdos e pela introdução do utilizador no processo de comunicação. A internet passa a ser encarada como plataforma, uma evolução que segundo O'Reilly (2005) possibilita a disponibilização de informação para o desenvolvimento da interação entre pessoas e organizações, um verdadeiro sistema de aproveitamento da inteligência coletiva. Segundo Stobbe (2010), a Forrester Research define Web 2.0 como um conjunto de tecnologias e aplicações que possibilitam uma eficiente interação entre pessoas,

conteúdos e dados, com o objetivo de conjuntamente desenvolver novas áreas de negócio tecnológicas e estruturas sociais. O autor afirma tratar-se atualmente de um fenómeno crescente de popularidade, e que confronta os elementos decisores das empresas com necessidade de desenvolvimento de ferramentas Web 2.0, para acompanhar o futuro. Acrescenta que a rápida disseminação das tecnologias Web 2.0 têm alterado a forma de consumo dos média, o que leva a concluir que as ferramentas web 2.0 vão estabelecer-se cada vez mais como importantes canais de comunicação negocial.

A colaboração organizacional por si exige treino, experiência e suporte organizacional, constituindo assim as ferramentas tecnológicas 2.0 e os canais de comunicação que esta disponibiliza, elementos facilitadores na colaboração em rede (Pauleen & Yooung, 2001). A Web 2.0 oferece simplicidade de navegação, interfaces estruturadas e fiabilidade na web (Voseen, 2011), possibilitando que um grande número de pessoas em rede criem trabalho coletivo, cujo valor excede a soma das partes (O'Reilly & Battelle, 2009). Esta nova, simples e informal oportunidade de utilizadores estarem ligados em rede é fundamental para o sucesso da comunicação e colaboração (Adebanjo & Michaelides, 2010).

As Ferramentas Web 2.0 permitem a produção de conhecimento descentralizado e interativo, e podem ser implementadas em empresas para melhoria de processos, para fomentar a colaboração e de um modo geral para encorajar a partilha de conhecimento. O conteúdo gerado a partir das aplicações web poderá ficar disponível e visível internamente para que outros colaboradores possam comentar ou integrar como conhecimento. Também a interação entre colaboradores sobre um determinado tema poderá ficar registado de modo a que fique acessível para outros colaboradores que não puderam participar na discussão. Estudos empíricos mostram que empresas com estruturas complexas e dispersas geograficamente, usam tecnologias Web 2.0 de forma mais intensiva do que as empresas com uma única localização (Stobbe, 2010).

2.2| Redes e Plataformas colaborativas empresariais

O trabalho sempre teve a sua vertente social, desde os tempos que antecederam as grandes civilizações em que o trabalho colaborativo era uma forma de garantir sustento e abrigo. O ser Humano é um animal social, necessitando portanto de conviver e se sentir integrado no todo que é a empresa (Byrn, 2008a).

A dimensão social do trabalho tem assim vindo a ser desenvolvida na perspetiva de rede empresarial social, colocando o *design* laboral num contexto socio-tecnológico. Contrariamente às abordagens usuais de uma estrutura laboral focada nos atributos dos colaboradores e na arquitetura das tarefas, as perspetivas de rede social empresarial apontam para o comportamento do individuo ser também determinado pela estrutura de relacionamento na qual está envolvido (Carboni & Ehrlich, 2013). Pesquisas de Grant e Parker (2009) já adotaram uma perspetiva de que o *design* do trabalho pode ser estruturado de modo a alcançar os resultados pretendidos. Características relacionais como fontes de informação, tipos de feedback e apoio acessível ao colaborador têm mostrado relevância no que diz respeito ao compromisso laboral, volume de negócio esperado, satisfação no trabalho e performance subjetiva (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Segundo Subramaniam, Nandhakumar e Batista (2013), o papel da conectividade e dos laços sociais baseados no conhecimento e compreensão mútuas, tem impacto na coordenação e colaboração dentro das organizações. Estes autores acrescentam que a literatura indica que o trabalho coletivo efetivamente ocorre em contextos de uso de softwares empresariais, nos quais os utilizadores se envolvem em redes de comunicação informal para completar tarefas.

Zhao (2003) introduz o conceito de co-presença, definindo-a como uma forma de co-localização num espaço temporal que permite uma interação recíproca, sustentada por tecnologia capaz de conectar utilizadores num espaço virtual. Esta co-localização fomenta o sentimento de presença no trabalho colaborativo, influenciando o culminar de tarefas através de conexões informais entre colaboradores. Subramaniam, Nandhakumar e Baptista (2013) acrescentam que a interatividade gerada pelos relacionamentos sociais e de conhecimento em ambientes de co-presença virtual é crescente, à medida que se vão criando laços de confiança e colaboração entre os intervenientes.

As Redes de colaboração são redes de trabalho constituídas por uma variedade de entidades autónomas, que podem incluir organizações ou indivíduos, em que os intervenientes apesar de distanciados geograficamente e até culturalmente, trabalham colaborativamente para atingir objetivos comuns. Estes objetivos podem ser variados, e passam por resoluções de problemas, desenvolvimento de produto e projetos de inovação (Picard & Rabelo, 2010). O que diferencia as redes de colaboração das restantes redes é a característica de trabalho colaborativo para o alcance de resultados comuns, que de outra forma não seriam conseguidos, ou que envolveriam custos mais elevados (Michaelides, Michaelides, Lyons & Liu, 2013).

As noções de trabalho tradicional têm vindo assim a alterar-se, acompanhando o desenvolvimento das empresas, sendo progressivamente mais frequente a colaboração em equipas virtuais, os projetos *ad-hoc*, e uma maior preocupação dos elementos da liderança em esbater as fronteiras internas e externas. Todavia, muitas empresas continuam a ignorar este facto, e a falhar no suporte aos colaboradores, apresentando-lhes sistemas de *software* empresariais de fraca usabilidade e eficiência reduzida (Byrn, 2008a).

Byrn (2008b) acrescenta que com mais frequência os colaboradores por sua vez procuram uma maior flexibilidade e suporte aos processos internos de informação, através de *softwares* de uso livre adquiríveis pela internet. As equipas de direção devem portanto questionar-se sobre novos métodos de auxílio aos colaboradores, para que estes sejam mais eficazes, facultando-lhes ferramentas que se adequem às novas formas de trabalho. As empresas que conseguem reconhecer o fenómeno, começam a integrar ferramentas de *softwares* sociais para utilização interna. Atualmente a indústria foca-se cada vez mais em analisar os aspetos culturais e organizacionais das tecnologias dos *softwares* sociais, tornando o fenómeno cada vez mais real. De acordo com Byrn (2008a) a CMS Watch define *software* social como uma ferramenta para colaboração e *networking* dentro e fora da empresa. O autor clarifica a diferença entre colaboração e *networking*, apesar de ambas serem críticas no sucesso a longo prazo: *Networking* envolve indivíduos e conversas, enquanto colaboração tende a centrar-se em equipas e tarefas, não sendo contudo nítidas as fronteiras entre os dois termos. Os profissionais

maioritariamente empregam os dois papéis simultâneos de colaboração e *networking*, assim, o que seria inicialmente uma troca de informações entre indivíduos pode transforma-se rapidamente num brainstorming entre elementos de uma equipa (Byrn, 2008a).

Apesar da participação na colaboração social ter sido inicialmente mais intensa nas indústrias de conhecimento como a consultoria, a utilização será mais abrangente no sentido em que possibilita o desenvolvimento de produtos, através da aproximação de departamentos que passam a trabalhar de uma forma anteriormente impossível (Lamont, 2011). O autor acrescenta que este tipo de *softwares* tem vindo a deixar de ser uma aplicação isolada para se tornar uma parte do trabalho diário, esperando-se que no futuro o software social passe a ser um serviço que permite que os utilizadores beneficiem da sua funcionalidade social, conjuntamente com as aplicações em que habitualmente trabalham. Empresas com colaboradores geograficamente dispersos, necessitam de formas de colaboração para além do *e-mail*, que por si só é difícil de usar em discussões complexas ou que envolvam documentação permanente.

Para Lamont (2008), é imprescindível que o sistema de colaboração não interrompa o fluxo normal de atividades, pelo que as funcionalidades mais valorizadas nestes *softwares* passam pela interatividade e flexibilidade de utilização, a capacidade de pesquisa dentro de e-mails e anexos, a possibilidade de partilha de conhecimento, a existência de um perfil com os interesses de cada utilizador, e a facilidade de integração com outras soluções que as empresas disponham. De um modo geral constata-se a necessidade de uma ferramenta com características de partilha e colaboração, que permita personalização, interatividade e mobilidade, com forte apelo à usabilidade.

Apesar dos colaboradores habitualmente solicitarem ferramentas personalizadas e flexíveis, a estrutura *standard* de origem destes produtos pode ser vista como uma forma de proporcionar rigor, disciplina e formalidade nos processos (Newman & Westrup, 2005), podendo forçar a organização a alinhar os fluxos de trabalho em função da solução tecnológica disponibilizada. Já na perspetiva de Sia e Soh (2007) poderá representar uma colisão com as práticas diárias habituais dos utilizadores. No que concerne à utilização do LeanHub, a formalidade de processos

representa uma mais-valia dado que se pretende exatamente que os colaboradores desempenhem atividades baseadas em modelos standardizados e repetíveis.

Lamont (2008) prevê que o uso de softwares sociais nas empresas continue a crescer, impulsionado pela combinação das necessidades dos utilizadores e da melhoria das tecnologias. Concluindo que quando corretamente geridos, os *softwares* sociais podem ajudar a construir o sentido de comunidade corporativa e auxiliar a produtividade. O LeanHub está portanto alinhado com uma tendência atual, e encontra-se na fase de conclusão de desenvolvimento pelo que urge a necessidade de ser comunicado, sendo necessário o estudo da estratégia de comunicação mais adequada para a startup, e a constituição de uma ferramenta de comunicação que potencie a construção e divulgação do Marca/Produto e consequentemente a venda.

2.3|Comunicação

O processo de comunicação corresponde a um efeito de estímulo-resposta, em que para controlar a resposta, o emissor tem de prever alguns dos possíveis ruídos e também implementar mecanismos que avaliam a recetividade da mensagem (Castro, 2007). Aplicada ao contexto negocial, a comunicação adquire um objetivo comercial, sendo pretendida uma resposta do consumidor a uma mensagem emitida por uma organização. A comunicação ao nível organizacional compreende toda a comunicação estabelecida por uma organização no seu relacionamento com o público e subdivide-se em Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação de Marketing (Kunsch, 2003).

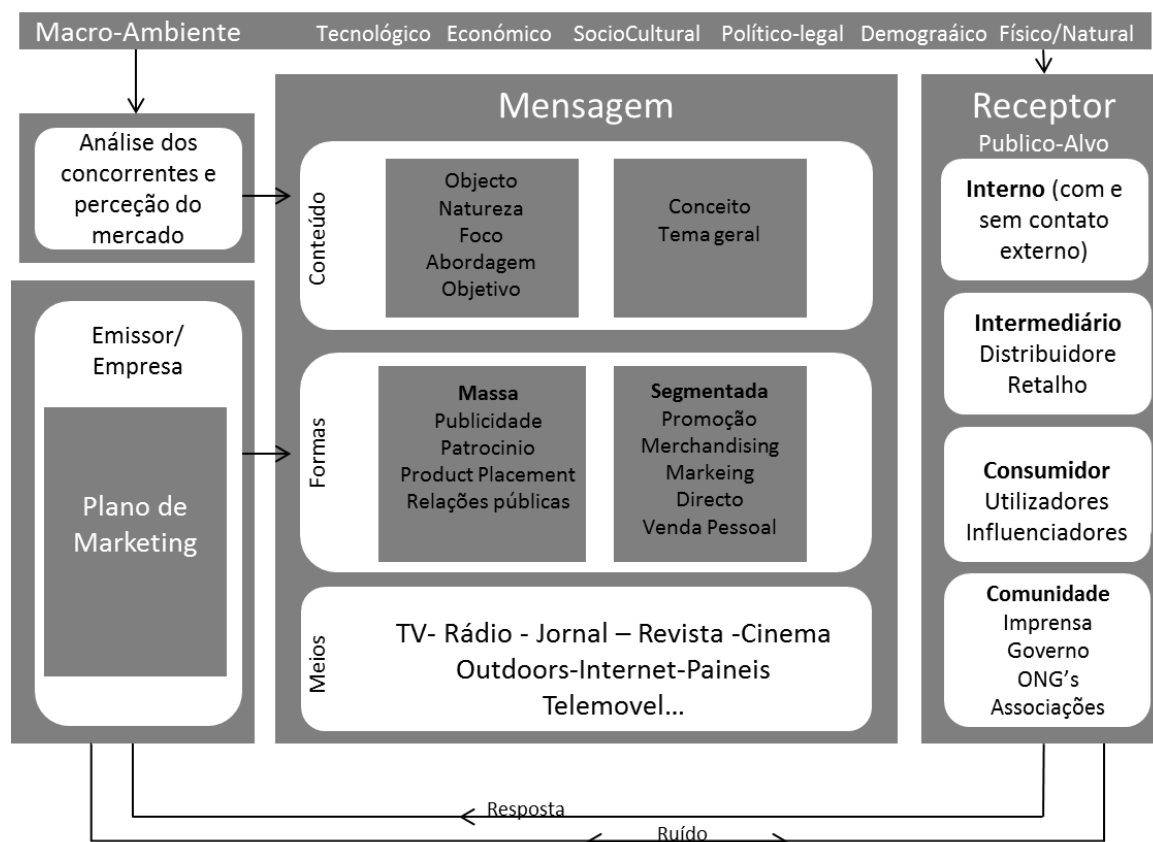
Kotler e Keller (2007) definem a Comunicação de Marketing como a voz da marca, o meio utilizado pelas empresas para informar, persuadir, e influenciar atitudes e comportamentos nos clientes em relação às marcas. A Comunicação de Marketing tem como objetivo primordial a intervenção na perceção de valor que o consumidor tem sobre a marca, de modo a melhorar a relação de custo/benefício para o mesmo (Holm, 2006).

Segundo Keller (2001) nenhuma área do Marketing tem sofrido alterações tão dramáticas quanto a Comunicação de Marketing, em particular relativamente ao volume e diversidade de meios disponíveis para alcançar o consumidor. Na base

desta alteração estão a fragmentação dos meios tradicionais, e a emergência de novas comunicações alternativas. Perante a crescente multiplicidade de meios, urgiu a necessidade de integração das ferramentas de promoção e a coordenação de atividades de marketing que comunicam com clientes. Uma necessidade que impulsionou o aparecimento nos anos 80 da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) descrita pela American Association of Advertising como forma de planeamento da Comunicação de Marketing, que reconhece os valores adicionais de um plano estratégico e que engloba a diversidade de disciplinas de comunicação de modo a proporcionar clareza, consistência e um maior impacto da comunicação (Belsh & Belsh, 2003).

Num mercado complexo em que é por vezes difícil distinguir os pontos de diferenciação entre produtos, cabe à comunicação integrada a possibilidade de permitir que as marcas se destaquem e de auxiliar os consumidores a poderem apreciar as vantagens de uns produtos comparativamente a outros (Keller, 2001). Para Castro (2007) o conceito de comunicação integrada surge de uma forma natural, dado que o uso simultâneo e convergente de técnicas de comunicação produzem melhores resultados, do que se usadas de forma não articulada. Face à competitividade do mundo atual, as mensagens que alcançam os consumidores devem ser claras, concisas e integradas. É essencial a transmissão de uma mensagem coesa que atraia e retenha a atenção de clientes, o que num mercado carregado de informações comerciais pode ser uma tarefa árdua. Quando um consumidor procura um produto ou serviço, este procura no mercado o que melhor satisfaz a sua necessidade. Todas as mensagens que o consumidor receber sobre o produto através dos diferentes meios, facilitarão seu processo de decisão de compra (Ogden & Crescitelli, 2007). A CIM engloba todas as funções de comunicação: a identidade, marca, comunicação, imagem e reputação, e ainda desde a formulação de necessidades dos consumidores, até à decisão de compra (Balmer & Greyser, 2006). Não é possível contudo falar em comunicação integrada ou não integrada, uma vez que não é possível compreender onde inicia a integração, pode sim falar-se em maiores ou menores níveis de integração (Ogden & Crescitelli, 2007). Estes autores esquematizam o processo de comunicação na ótica da Comunicação de Marketing na Figura 1, mostrando o papel dos intervenientes do processo de comunicação enquadrados no contexto de Marketing.

FIGURA 1: Intervenientes do processo de comunicação no contexto de Marketing



Fonte: Adaptado de Ogden e Crescitelli (2007)

O processo de comunicação de marketing torna-se mais complexo que o clássico modelo de comunicação na medida em que mais do que informar, pretende persuadir, motivar, e criar a empatia do recetor. Exige-se assim do emissor um processo de codificação de mensagens mais elaborado, e um conhecimento profundo sobre os valores, atitudes e reações dos recetores, para gerar uma comunicação com um nível de sensibilidade necessário para provocar no recetor a resposta pretendida.

O conhecimento das características do processo de compra do público-alvo pretendido reveste-se de elevada importância, na medida em que contribuirá para a eficácia da comunicação. O LeanHub como ferramenta de colaboração empresarial apresentará maioritariamente destinatários inseridos no meio empresarial. O discurso deve portanto ser direcionado como B2B e devidamente adaptando às suas especificidades.

Segundo Clow e Baack (2002) os processos de compra B2B diferenciam-se dos de B2C, na medida em que apresentam diferentes intervenientes, desde os portadores da informação, os influenciadores, os compradores, os que tomam a decisão e os que efetivamente utilizam o produto em questão. A compra não depende apenas do pensamento individual do consumidor, mas está sujeito a influência de questões formais próprias de cada ambiente organizacional. Numa troca efetuada entre empresas, os pontos que mais interessam na ótica do cliente são a imagem forte e a reputação da empresa fornecedora, dado que a compra atua sobre o *status* do comprador e da sensação de conforto e segurança que esta decisão lhe possa trazer Roper e Davies (2008). Os compradores B2B têm habitualmente critérios mais consistentes, o que leva a que muitas vezes sejam apelidados de mais racionais. Apresentam contudo um processo de compra mais demorado, não reagem por impulso por representarem a empresa e não querem colocar a sua reputação profissional em causa. São exigentes quanto ao nível de conhecimento sobre o produto, requisitando informações sobre características técnicas, bem como sobre aspetos de garantia e de resolução de problemas (Hague, Hague & Harrison, 2013). A exigência associada a este tipo de mercado prende-se sobretudo com a duração dos relacionamentos, que se pretendem estáveis, sendo portanto necessário considerar, situações de devolução, implementação, instalação e suporte técnico. Hague, Hague e Harrison (2013) acrescentam que este tipo de consumidor não descuida a análise de eventuais riscos de mudança de fornecedor, pois poderá deparar-se com posteriores falhas de fornecimento a clientes, forçando a uma mudança abrupta de fornecedor sem garantias de resolução total do problema. Os relacionamentos de fornecimento devem portanto ser continuamente alimentados. Roper e Davies, (2008) sugerem a utilização de uma comunicação mais emocional como forma de diferenciação no contexto empresarial, ao invés da tradicional comunicação racional utilizada em contexto B2B. A eficácia da comunicação é assim influenciada pela forma como a comunicação da Marca é gerida através do *Branding*, e da sistematização da comunicação de Marketing através do Plano de Comunicação (Guimarães, 2003; Castro, 2007).

2.3.1| *Branding*

O *Branding* reflete um modo de estar pensar e agir, que vai além do *design* e envolve ações multidisciplinares para gerir o discurso da marca (Guimarães, 2003). O crescente interesse por esta disciplina advém da importância da exploração dos ativos da empresa e da criação de valor (Pappu, Quester & Cooksey, 2005), bem como da importância da imagem na identidade e da preocupação com elementos centrais da marca (De Charnatony, 1999). A conjugação da força do *Branding* com o crescimento explosivo da internet, revelam um elevado potencial de novos desafios de negócio (Bergstrom, 2000), que não deve ser descuidado. Para além de possibilitar o acesso a informação detalhada, críticas, e grupos de discussão sobre produtos, a Web 2.0 abriu caminho para a reposta do cliente à marca, constituindo uma forma de diálogo entre as partes, assim como um veículo de comunicação da experiência do consumidor com a marca para o mercado. Este *e-boca-a-boca* representa uma ferramenta poderosa contudo a sua utilização deve ser acautelada, dado que veicula informações tanto positivas como negativas. Assiste-se a uma verdadeira democratização de informação e conhecimento que exige transparência e um cuidado redobrado da marca em relação aos produtos que comunica (Travis, 2001). Rowley (2004) por sua vez defende que com o excesso de informação que o mercado *online* apresenta, as marcas devem ser capazes de poupar tempo de pesquisa ao consumidor, que ao reconhece-las encurta o processo de decisão e reforça a confiança na marca.

Através da possibilidade de diálogo com o consumidor apresentado pela Web 2.0, o desafio do *Branding* passa por compreender o que o cliente quer, apresentando-lhe produtos com elevada customização para fomentar a lealdade, e ainda envolvê-lo num processo de co- criação de produtos. Alcançando-se assim a personalização através da fomentação do sentido de propriedade do consumidor sobre o produto, constituindo uma experiência marcante (Fonseca, 2000). De um modo geral é consensual o reconhecimento da mudança de paradigma, e o abandono do mercado tradicional massificado e indiferenciado. Com a internet o cliente adquire mais poder, mantendo-se como peça central do marketing.

Segundo Simmons (2007), a internet oferece oportunidades de *Branding* no contexto da comunicação, pelo estabelecimento de três condições essenciais, a

presença, o relacionamento e o valor mútuo. A presença permite a divulgação da marca e seus traços mais importantes, possibilitando atração de potenciais clientes. O relacionamento é construído à medida que as partes interagem, tendo a web 2.0 um papel fundamental na compreensão das necessidades mútuas através da recolha de informações *online*. O valor mútuo surge quando os clientes usufruem de produtos desenhados à sua medida pessoal, e as empresas beneficiam da recolha de informação privilegiada para otimização de produtos e de interesse real para os clientes. Com base nestas condições, Simmons (2007) definiu uma aproximação sistemática sobre a aplicação do *Branding online* que assenta em 4 pilares: conhecimento, comunicação, interatividade e conteúdo. A comunicação tradicional baseava-se em promoções através de mensagens unidireccionais, a empurrar o produto para o consumidor. Este modelo de comunicação privilegiava a veiculação de uma única mensagem para uma massa de recetores (Hoffman & Novak, 1995). A internet vem assim facilitar a comunicação diferenciada através de ferramenta tais como o website, o *e-mail* e o *newsletters*.

O *website* é um evento promocional por excelência, onde é transmitida a proposta de valor e a promessa da marca. Este passa a ser na era digital mais do que um canal para alcançar visibilidade e acesso, uma autêntica montra de informação. Uma experiência digital para o potencial cliente que pode abrir portas a outros contactos. Para além do *website*, outras ferramentas encontram-se disponíveis para a comunicação da marca. O *e-mail* e as *newsletters* podem ser usados para uma grande diversidade de objetivos de comunicação, desde partilha de informações e direcionamento do cliente para o website, até a promover vendas adicionais através do relacionamento com o cliente (Simmons, 2007).

A interatividade é central para o desenvolvimento da comunicação personalizada, tendo a internet para o efeito um papel fundamental. A personalização é uma oportunidade de criação de perceções positivas através do compromisso estabelecido via *online* (Kierzkowski, McQuade, Waltman, & Zelsser, 1996).

Ghose e Dou (1998) concluíram na sua pesquisa, que níveis elevados de interatividade *online* estão correlacionados com níveis elevados de personalização percebida pelo cliente. Os mesmos investigadores concluíram ainda que os clientes reagem mais positivamente na sequência da interação com um *website* com

maior interatividade. Os processos de comunicação interativos proporcionam assim empresas mais orientadas para o mercado e para as suas necessidades. Contudo é importante compreender que a ausência da interação sensorial no meio *online*, pode provocar receio e falta de confiança no cliente, representando um entrave na relação com a marca. Assim, é imperativo que a marca trabalhe na vertente de acompanhamento personalizado, com uma componente física para além da virtual, com transparência e distinção para construir uma perceção positiva na mente do cliente. Alcançando este ponto, a marca consegue reter clientes (Kenney & Curry, 1999) e até aplicar preços *premium* em relação às marcas equivalentes (Ibeh, Luo, & Dinnie, 2005).

Marcolin, Coviello, e Milley (2005), descrevem três estágios que devem ser considerados no desenvolvimento da interatividade. O primeiro implica a atracção e retenção de compradores, uma vez que estes estão no *website*, o seu desenho de navegação deverá direccionar o comprador através de atributos virtuais. O segundo estágio diz respeito à recolha de informações dos visitantes da página, de forma manual e direta através de *clicks*, ou de forma automática a partir de *cookies*. O terceiro estágio implica dar respostas diretas ao cliente usando a informação recolhida do seu comportamento e interação. Neste estágio é alcançado o nível de personalização que pode ser de intensidade variável de acordo com as preferências e experiências individuais de cada utilizador. Os mesmos autores indicam também algumas das ferramentas a usar para implementar os estágios de desenvolvimento da interatividade. Estas passam por *blogs* desenhados pela empresa para encorajar a colocação de *posts* pelos clientes, e assim criar uma interação rica sobre tópicos específicos. Outra ferramenta sugerida é RSS *Feeds* (Really Simple syndication), um serviço gratuito que permite que os clientes escolham os conteúdos de preferência. A última ferramenta proposta são as comunidades virtuais, que se traduzem em grupos de pessoas geograficamente distribuídas mas com interesses comuns, através das quais pode ser recolhida informação baseada na observação comportamental dos participantes. No que diz respeito ao conteúdo, o sucesso do *Branding* depende da capacidade de alcançar e reter a partir da utilização de conteúdo único e funcional.

A simplicidade das páginas é também um fator de extrema importância para facilitar a navegação e viabilizar vendas, pois os consumidores não estão interessados na tecnologia por trás das páginas, mas apenas nos benefícios que estas lhes proporcionam (Ibeh, Luo, & Dinnie, 2005). Através da comunicação podem ser revelados os atributos do produto, os benefícios, o tipo e local de utilização, o perfil de consumidor a que se destina ou o modo como o produto é fabricado, os valores da marca que o produz e incentivos à utilização. Em todos estes casos torna-se possível, através da comunicação de marketing, transcender a natureza física dos produtos ou as características técnicas de um serviço, proporcionando-lhes significado e valores adicionais (Keller, 2001). A aplicação da estratégia de comunicação através da ferramenta de plano de comunicação terá consequente impacto no desenvolvimento e sustentabilidade da marca e no seu valor (Belsh & Belsh 2003).

2.3.2| Plano de Comunicação

O plano de comunicação é a ferramenta destinada a sistematizar as orientações da comunicação de marketing (Castro, 2007). Reúne o conjunto de decisões que permite à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar. Segundo Lendrevie, Baynast, Dionísio e Rodrigues (2010), o plano de Comunicação assume 3 características fundamentais:

- Ferramenta: Documento de referência que permite garantir a coerência e facultar uma perspetiva integrada das ações de comunicação realizadas por uma empresa;
- Pedagogia: permite uma análise diagnóstica regular realizada por uma equipa de pessoas com intuito de fixar objetivos, definir eixos de comunicação, ações e mecanismos de avaliação, possibilitando uma aprendizagem constante sobre a empresa e parceiros;
- Embalagem: quadro formal que descreve um problema de comunicação e onde é proposta de resolução;

Castro (2007) alerta que o plano de comunicação constitui uma parte do plano de Marketing, dado que para a execução do primeiro, terão forçosamente de ser definidas questões estratégicas que passam por:

- Metas e objetivos de marketing a atingir;
- Critérios de segmentação;
- Definição de segmentos *target*;
- Posicionamento que otimize as vantagens competitivas;
- A alocação de recursos nas diferentes variáveis do marketing-mix.

Genericamente fala-se em atividades de promoção para referir atividade de comunicação para estimulação de vendas. Este tipo de comunicação refere-se à comunicação de marketing, por se relacionar diretamente com os objetivos comerciais da empresa. A comunicação de marketing integra-se assim num dos elementos de marketing mix designado por Promoção, este elemento abarca por sua vez o Plano de Comunicação, conforme descrito na Figura 2.

FIGURA 2: Enquadramento da Comunicação de Marketing no Plano de Marketing



Fonte: Adaptado de Castro (2007)

A literatura apresenta vários modelos de plano de comunicação, com relativa semelhança entre eles. Foram selecionados 4 modelos dos autores considerados de referência na área da comunicação, tendo sido considerados autores nacionais e internacionais: Castro (2007), Caetano e Rasquilha (2007), Clow e Baack (2001) e Pickton e Broderick (2005). As estruturas dos modelos referidos figuram na Tabela 1.

A estrutura proposta por Castro (2007) inicia-se pelo conhecimento da situação de partida, seguindo-se a definição de objetivos da comunicação e o posicionamento que se pretende criar no consumidor. No 3º passo é selecionado o público-alvo, i.e. o recetor da comunicação e a consequente escolha da mensagem no 4º passo. Segue-se a designação dos meios e veículos para alcançar o público pretendido, e a realização da orçamentação do programa sugerido. Finalmente a descrição da execução do plano e a sua avaliação no 8º passo.

Caetano e Rasquilha (2007) apresentam um plano de comunicação de marca semelhante ao de Castro (2007), com descrições dos passos coincidentes, mas com mais enfoque na comunicação da marca, e na componente criativa. Este plano tem como característica a associação da definição de objetivos e a determinação do público-alvo à fase de Enquadramento e análise, e a definição do posicionamento juntamente com a definição da mensagem, diferenciando-se dos restantes modelos descritos. Apresenta contudo uma componente criativa normalmente associada a agências de comunicação que poderão representar custos incontroláveis para uma startup.

Os modelos de Castro (2007), Caetano e Rasquilha (2007) dão lugar de destaque à mensagem e à criatividade, porém os dois modelos, apesar da facilidade de compreensão, apresentam uma estrutura bastante académica, o que levou a que não fossem selecionados para desenvolvimento.

TABELA 1: Modelos em estudo para o Plano de Comunicação.

Castro (2007)	Caetano e Rasquilha (2007)
1. Análise da situação 2. Definição dos objetivos e posicionamento 3. Seleção do público-alvo 4. Escolha da mensagem 5. Escolha dos canais de comunicação 6. Definição do orçamento do programa 7. Execução do plano 8. Avaliação dos resultados	1. Enquadramento e análise- Marca e categoria de produto -Empresa, mercado e Marca- Missão e Visão -Concorrência: Direta e indireta -Problemas com a comunicação e Brand Challenge -Análise de estudos existentes e análise SWOT -Objetivos de Marketing e de comunicação e público-alvo 2. A mensagem 3. Técnicas de comunicação Propostas-Mix de comunicação 4. Estratégia criativa 5. Estratégia de média 6. Cronograma 7. Orçamentação 8. Avaliação Final
Pickton e Broderick (2005)	Clow e Baack (2002)
1. Análise da situação: Pesquisa -Análise da empresa - Análise da Concorrência - Análise do consumidor - Análise do Mercado - Análise do Produto 2. Determinação de <i>Targets</i>/ Audiências 3. Definição de recursos e orçamentação 4 Definição de objetivos 5. Formulação estratégica -Valor da Marca -Unique selling Proposition -Posicionamento Competitivo -Manutenção Competitiva 6. Formulação Tática 7.Implementação 8. Controlo	1.Situação atual (Interna e externa) -Análise Competitiva -Análise de oportunidades -Análise de Targets -Análise de Clientes -Análise de Posicionamento 2.Objectivos de Marketing 3.Orçamentação 4.Estratégia marketing 5.Tática de Marketing 6. Avaliação

Fonte: Adaptado de Castro (2007), Caetano e Rasquilha (2007), Pickton e Broderick (2005), Clow e Baack (2002)

Já os autores Pickton e Broderick (2005) optam contudo por seleccionar primeiro a audiência alvo e só depois definem os objetivos a alcançar. Entram também em maior detalhe quanto á formulação estratégica, considerando hipóteses

estratégicas como base de sustentação das ações definidas na formulação tática. O modelo destes autores apresenta um forte direcionamento para a gestão da Marca, um dos temas de relevância do presente trabalho.

O modelo de Claw e Baack (2002) apresenta diferenças em relação ao modelo de Pickton e Broderick (2005), encontrando-se mais direcionado para uma empresa com uma presença já existente no mercado, dado que integra targets, clientes e posicionamento na fase da análise da situação atual, ou seja partindo do pressuposto que estes já se encontram definidos, o que não se aplica no caso de lançamento de um produto/marca como é o caso do LeanHub. Este modelo também não apresenta fase de implementação. Por este conjunto de razões e pelo forte poder comunicativo com o mercado que apresenta o modelo de Pickton e Broderick (2005), foi considerado o mais adequado à aplicação no LeanHub, sendo este composto pelos seguintes passos:

1. Análise da situação: Pesquisa

A primeira etapa diz respeito à análise da situação em que a empresa se encontra, estruturadas nos seguintes pontos:

- Análise da empresa:
Reúne informações de relevâncias sobre a empresa, nomeadamente sobre o seu volume de vendas, tipo de estrutura organizacional, recursos disponíveis e tecnologias.
- Análise da Concorrência:
Este ponto pretende descrever a concorrência direta e indireta que a empresa enfrenta, e o levantamento dos recursos, vantagens competitivas e lacunas que esta apresenta.
- Análise do consumidor:
Reúne informações sobre os consumidores, sobre o que estes procuram no produtos e o que os motiva realmente a efetuar a compra.
- Análise do Mercado:
Indicações a nível do mercado, as áreas geográficas que merecem mais atenção e onde o produto pode ter melhor aceitação.

- Análise do Produto:

Este último ponto da análise da situação descreve o produto e as suas funcionalidades, bem como a sua capacidade de satisfazer a procura do mercado.

2. Determinação de targets/ Audiências

A determinação do público-alvo para quem será dirigida a comunicação é um passo vital que deve ser dado na fase inicial do planeamento da comunicação. Apesar de ser óbvio o foco no cliente, é por vezes descuidada a importância da definição da audiência, e o correto direcionamento da mensagem, de modo que provocar a reação pretendida. Neste ponto deve também ser considerada a influência na decisão de compra provocada por elementos ou grupos que rodeiam o consumidor, também eles deverão ser considerados no momento de identificação de targets.

3. Definição de alocação de recursos e orçamentação

Apesar de identificado como 3ª etapa do plano, dependendo da empresa em questão, a orçamentação pode ser realizada neste ponto quando a empresa tem um determinado budget, e os objetivos estratégicos e táticas terão de ser adaptadas de acordo com o montante disponível. Para outras empresas, a definição do orçamento é realizado depois de definidas as ações a implementar, o como no caso das startups que dispõem de recursos limitados, sendo necessária a discussão sobre os recursos disponíveis e ações consideradas mais relevantes. A orçamentação parte da alocação de recursos, e deverá apresentar critérios mensuráveis, características 3M, ou seja serem definidos em função do nº de recursos Humanos necessários para a implementação das ações de marketing (*Man*), em função do tempo necessário para a execução (*Minutes*), ou ainda em valor monetário que representa o custo das ações (*Money*).

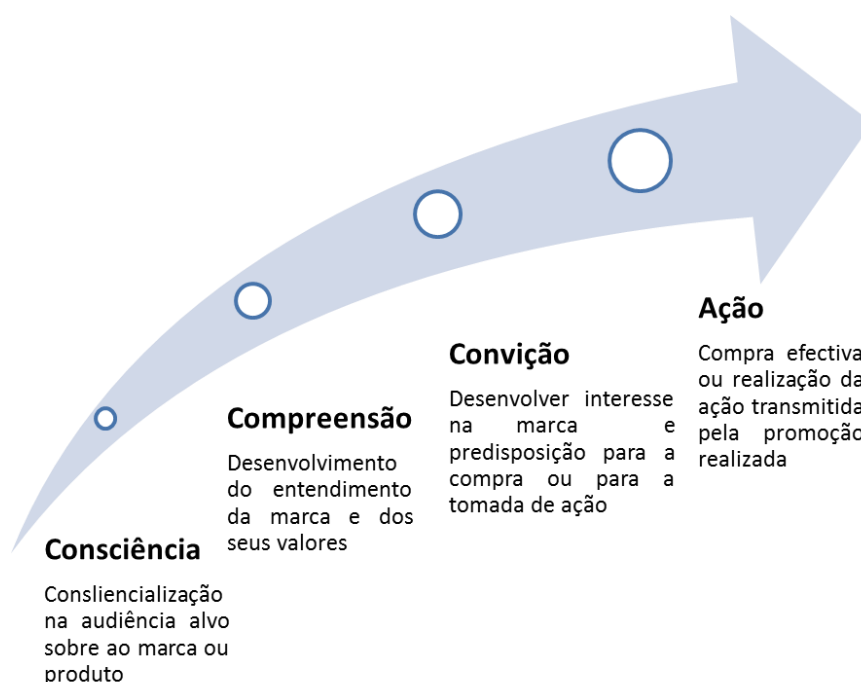
4. Definição de objetivos

Os objetivos são indispensáveis para planear mensagens eficientes e controlar as táticas implementadas, prevenindo a ocorrência de desvios. Um plano de comunicação é frequentemente orientado para apenas um

objetivo, sendo contudo possível o alcance de vários objetivos consecutivamente.

A importância da definição de objetivos no alcance de resultados foi apresentada com a Hierarquia dos efeitos que pretende esquematizar a transição entre as etapas no processo de comunicação desde a consciencialização da marca pela audiência alvo até à ação de compra (FIGURA 3). Também conhecida por modelo AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*) reflete uma sequência de comportamento segundo os estágios de *Think-Feel-Do*. Contudo não é consensual a opinião da academia sobre o sentido desta sequência, acreditando-se que não haja um único modelo a explicar todos os tipos de comportamentos para todos os tipos de produtos. Não existindo portanto no que diz respeito ao conteúdo, uma forma rígida de alcançar a tão desejada compra ou subscrição do produto. Quanto à forma, os objetivos deverão inquestionavelmente ser claros e precisos para permitirem a sua posterior avaliação, sendo sugerido que apresentem características SMARRTT (*Specific, Mensurable, Achievable, Realistic, Relevant, Targeted, Timed*).

FIGURA 3: Hierarquia de objetivos de Colley- Modelo AIDA



Fonte: Adaptado de Pickton e Broderick (2005)

5. Formulação estratégica

A estratégia indica o caminho para alcançar os objetivos definidos, deve discriminar os meios para alcançar o target pretendido, a ação que pretende gerar no target, e a mensagem que vai influenciar o mesmo.

O tipo de estratégia a seguir, segundo Pickton e Broderick (2005), depende quer do tipo de produto quer da forma como este é posicionado em relação à concorrência, e ainda dos objetivos a alcançar, estando sujeita ao orçamento disponível. É contudo consensual a importância da imagem da marca, e construção da sua estratégia. É necessário o desenvolvimento de associações mentais ou psicológicas através do uso de símbolos, sinais, ideias ou imagens formadas na mente da audiência capazes de diferenciar a marca das restantes. A imagem da marca deve transmitir os seus valores e o seu posicionamento, constituindo um diferencial em relação à concorrência. A verdadeira batalha na diferenciação é alcançada não no mercado mas nas mentes dos clientes e consumidores, e o seu sucesso implica a conquista simultânea da mente e do coração (Ries & Trout, 1986).

Identificar as vantagens competitivas do produto e definir uma proposta única de valor/venda são estratégias usadas para que a marca se insinue no mercado com confiança, mostrando as suas características únicas e as razões pelas quais a representam a melhor escolha para o potencial consumidor (Pickton & Broderick, 2005). A estratégia de imagem de marca aliada à estratégia de *Unique Selling Proposition*, são fundamentais para o lançamento do leanHub, devendo consequentemente ser construído um lugar específico na mente da audiência e em relação à sua concorrência. Este lugar é construído a partir de frases, imagens de apelos diversos, desde não racionais a psicológicos que pretendem posicionar distintamente a marca para alcançar uma vantagem em relação à concorrência. Existem 7 formas possíveis de realizar o posicionamento:

- Pelo preço/qualidade;
- Pelo tipo de uso ou aplicação;
- Pelo utilizador;
- Pela categoria de produtos;

- Pela concorrência;
- Pelos benefícios ou atributos;
- Simbólico ou cultural.

Estas estratégias de posicionamento não se excluem mutuamente, podendo até serem combinadas de acordo com as circunstâncias (Aaker & Shansby cit in Pickton & Broderick, 2005).

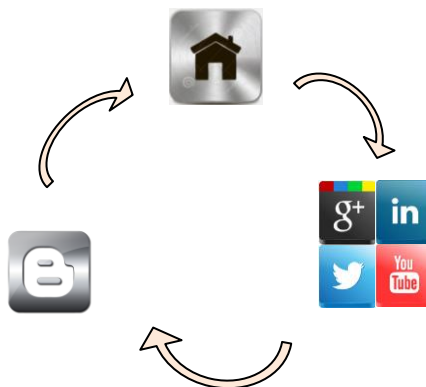
6. Formulação Tática

Neste ponto são formuladas as táticas, ou atividades específicas decorrentes da formulação estratégica e que têm o intuito de alcançar os objetivos propostos. Uma forma de estruturação das táticas poderá partir dos diferentes elementos do mix de comunicação, com a indicação dos respetivos meios a usar e objetivos a alcançar. O mix de comunicação é um conjunto de técnicas com a finalidade de alcançar os objetivos definidos, e por conseguinte difere de acordo com o mercado e na proporção que cada empresa pretende dar às diferentes combinações dos instrumentos de comunicação, para o alcance dos objetivos a que se propôs. Atualmente um dos maiores desafios do marketer prende-se com a diversidade de meios e opções de comunicação disponíveis para veicular a marca. Este mix tem registado alterações ao longo do tempo, decorrentes da própria evolução do Marketing, apresentando numa das suas versões mais recentes dos autores Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) uma visão 360º. O mix que apresentam é composto por Publicidade, Promoções de vendas e Merchandising, Venda pessoal, Relações públicas, Patrocínio, Marketing direto, e Marketing online.

O Marketing relacional apresenta-se ligado a um dos elementos do mix de comunicação: Marketing Online, muito embora transcendendo a dimensão de uma ferramenta de comunicação. O Marketing Relacional constitui todo um sistema interativo de marketing, direcionado ao cliente de uma forma de tal modo específica, que o cliente sente que a marca comunica diretamente consigo. A personalização é assim alcançável através do Marketing *one-to-one*, em que o contacto é realizado individualizada e interactivamente, através da identificação do cliente, das suas preferências e necessidades. O modelo IDIC possibilita a estruturação de um programa de relacionamento

baseado em 4 atividades (Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar) para alcançar um profundo nível de personalização (Reis, 2013).

FIGURA 4: Integração de meios



A aproximação ao cliente assume conforme descrito anteriormente diferentes canais e ferramentas, sendo essencial a integração dos mesmos e a garantia de coerência na mensagem comunicada. Perante a diversidade de *touch-points* existentes, a gestão da transmissão de informação deve ser cuidadosa e identificar que se o cliente for contactado por um dos meios, já não deve ser incomodado com a mesma questão através de outros, evitando a saturação. A personalização deixa de estar centradas nas páginas web para obter uma abrangência colaborativa (Reis 2013).

7. Implementação

Depois de delineado o plano de comunicação, segue-se a sua colocação em prática, sendo necessária a gestão das questões operacionais diárias definidas pelo plano de modo a garantir a sua correta implementação. Neste momento poderão ser necessários ajustes de acordo com as situações encontradas, envolvendo com frequência o contacto com prestadores de serviço relacionados com a implementação criativa, dos média ou relativos a produção ou *packaging*.

8. Controlo

A campanha de comunicação vai ser avaliada em duas dimensões principais: a sua eficiência, ou capacidade de proporcionar retorno, e a efetividade, a capacidade de alcançar os objetivos a que se propôs. O plano

terá contudo de ser adaptado à realidade de uma startup, na medida em que estas apresentam características muito concretas, tais como constrangimentos financeiros ou recursos humanos limitados, mas em contrapartida grande flexibilidade e velocidade de resposta. Deve portando incluir momentos de avaliação e reajuste com elevada frequência, permitindo direcionar a estratégia de comunicação mediante a reação do mercado ao produto. A adaptação da ferramenta de Comunicação selecionada será realizada no próximo capítulo de Metodologia e pretende que esta seja adequada ao modelo de negócio jovem e de pequena dimensão, apresentando características como dedicação, flexibilidade e velocidade de resposta (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2012). Particularidades que, aliadas às fortes ligações que mantêm com o meio académico, empresas incubadoras e programas de aceleração, são cruciais para resistir às condições de extrema incerteza típicas de projetos inovadores (Ries, 2011). Para além do risco de insucesso, as startups deparam-se no início do seu percurso com constrangimentos financeiros devido a ainda não disporem de produtos para comercialização, ou clientes (Walsh, 2009). A continuidade do projeto fica dependente de um cuidadoso controlo de recursos, e de investidores que reconhecem nas startups o potencial de rápido crescimento, o que se deve segundo Badoc (2001) ao facto das startups trabalharem com mercados e produtos especializados, muitas vezes subavaliados pela concorrência. É portanto comum a elevada taxa de fracasso associada às startups, que de acordo com Ries (2011) se prende com a obsessão na estruturação do plano de negócios à mesma escala de empresas sólidas presentes no mercado. Acrescentando que a falta de conhecimento profundo dos produtos, dos clientes e o muitas vezes inexistente historial de vendas das startups transformam a elaboração de um planeamento tradicional num desperdício de tempo e numa incorreta definição estratégica. Alternativamente as startups devem concentrar-se nas suas características de reação, adaptação e flexibilidade para construir produtos, medir a aceitação, aprender a ajustar ou manter o rumo dando passos sustentados num constante ciclo de validação de aprendizagem e reajustamento (Ries, 2011). Uma marca não apresenta valor se os consumidores não se sentirem familiarizados com a

mesma (Shimp, 2007). Para uma startup é evidente o interesse em refletir, junto do seu mercado, uma imagem de marca que atraia automaticamente possíveis clientes com base nas qualidades pelas quais a startup é conhecida. Esta imagem é simultaneamente uma fonte de riqueza e uma garantia de independência, na medida em que a preferência do mercado pela marca da startup representa uma forma de diminuição da sua vulnerabilidade face às grandes empresas (Badoc, 2001).

2.4| Síntese da Revisão da literatura

Os três vértices incluídos na revisão da literatura encontram-se interligados, sendo o desenvolvimento de cada um dependente dos restantes. As Ferramentas web 2.0 permitem a produção de conhecimento descentralizada e interativa, com interesse de implementação em empresas preocupadas com a melhoria de processos, fomentando a colaboração e de um modo geral encorajando a partilha de conhecimento.

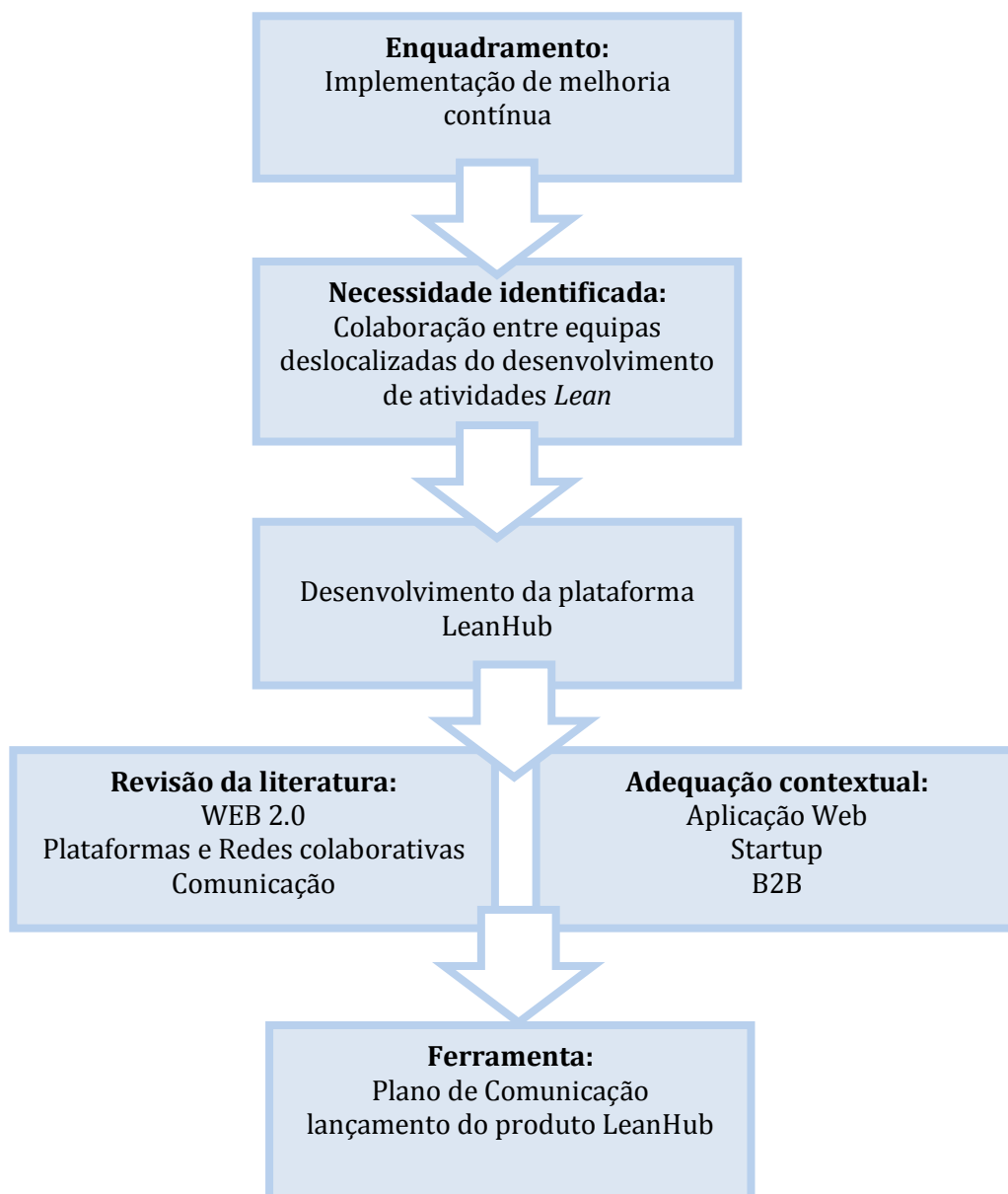
A partilha de conhecimento juntamente com a necessidade de comunicação e colaboração em rede, constituíram com o auxílio da web 2.0, as bases para o desenvolvimento de plataformas de colaboração empresariais. Estas plataformas adquirem uma aplicabilidade especial para as equipas de colaboração cujos elementos se encontram em locais geograficamente dispersos. Elementos esses, cuja performance será afetada pela qualidade da comunicação estabelecida através de ferramentas web 2.0 e através de redes de conhecimento. Ao nível da comunicação da marca e atração de potenciais clientes, também a Web 2.0 constitui um importante contributo na disponibilização de mais um meio de contacto com o consumidor, tendo sido descritos variados pontos de contacto com o cliente *online*. Destinando-se o plano de comunicação a uma startup, foram reunidas as características deste tipo de organização para o devido ajustamento do plano, que combinará a estratégia com as ferramentas sugeridas e contribuirá para o desenvolvimento e divulgação da Marca.

3 | Metodologia

O desenvolvimento de um plano de comunicação prende-se com a necessidade da empresa explorar ferramentas de comunicação garantir a sobrevivência nesta fase de arranque. O plano será sustentado na revisão de literatura que auxilia na compreensão dos alicerces do plano de Comunicação. Este plano facultará orientações baseadas na análise do contexto em que a empresa se insere, nas características internas, e nas funcionalidades do produto. Serão reunidas informações sobre a concorrência e potenciais clientes para a definição da mensagem a comunicar aos seus públicos-alvo com o intuito de angariar e reter clientes.

O modelo apresentado na Figura 5, explicita o surgimento conceptual do produto, contextualizando-o no âmbito do presente trabalho. Inicia-se com o enquadramento das práticas de melhoria contínua realizadas em diversos ambientes empresariais, nos quais foi detetada a necessidade de colaboração entre equipas deslocalizadas para implementação de atividades *lean*. Surge assim a criação da plataforma LeanHub, um produto que se insere na categoria plataformas de colaboração. A compreensão da tipologia do produto leva a uma revisão da literatura sobre a sua origem e influência da Web 2.0, descrição de benefícios e inconvenientes de utilização e a importância da comunicação no lançamento do produto. Paralelamente é realizada a adaptação ao formato de aplicação web, e ao contexto de startup com limitação de recursos e urgência na angariação de clientes. Finalmente o trabalho focar-se na ferramenta de comunicação e estratégia a implementar com o objetivo de atrair clientes que garantam a sua sustentabilidade.

FIGURA 5: Modelo de trabalho



A ferramenta de comunicação selecionada de Pickton e Broderick (2005), conforme indicado no capítulo anterior, deverá ser adaptada ao modelo de startup, assumindo uma metodologia com as características descritas na Tabela 2:

TABELA 2: Adaptação a startup do Plano de Comunicação de Pickton e Broderick (2005)

Etapa do modelo	Planeamento do método
1. Análise da situação: -Empresa -Concorrência -Consumidor -Mercado -Produto	As cinco sub-etapas serão analisadas a partir de dados primários recolhidos com base em entrevistas com os responsáveis da empresa. Serão também recolhidos dados secundários a partir da análise documental facultada pela empresa, bem como serão utilizadas técnicas de <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento da forma de aplicação do produto. Serão utilizadas ferramentas como a análise SWOT que ajudarão a identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da comunicação do LeanHub.
2. Determinação de targets/Audiências	O público – alvo encontra-se já determinado dada a especificidade do produto, enquadra-se no mercado B2B e envolve consumidores que privilegiam a melhoria continua como ferramenta de eficiência operacional. Num primeiro nível os targets serão consultores que apliquem as ferramentas <i>lean</i> em diversas empresas que pretendam acompanhar as suas equipas deslocalizadas. Com a sua carteira de clientes os consultores funcionarão como promotores do produto, para num segundo nível alcançar empresas multinacionais que disponham de equipas deslocalizadas e necessitem de utilizar as ferramentas <i>lean</i> colaborativamente.
3. Definição de alocação de recursos e orçamentação	Para o presente caso de startup com recursos limitados, será necessária a discussão dos recursos disponíveis e ações consideradas mais relevantes, sendo apresentada numa fase posterior. A orçamentação parte da alocação de recursos, e deverá considerar critérios de mensuração com base nas dimensões Homem, dinheiro e tempo.
4. Definição de objetivos	Objetivo geral: Definir um plano de comunicação para o LeanHub que faculte orientações estratégicas que possibilitem a divulgação da marca, a angariação e retenção de clientes que garantam a continuidade do projeto. Objetivos específicos: -Angariação de clientes; - Reconhecimento da marca pelo público-alvo; -Alcançar notoriedade da Marca e estimular a presença <i>online</i>.
5. Formulação estratégica	São três os caminhos estratégicos possíveis: -Valor da marca: pretende-se que seja criada notoriedade na marca de modo a podê-la fazer sobressair junto da concorrência, diminuindo a sensação de risco no momento da decisão de compra. Implica a definição dos valores da marca, e a compreensão das motivações e perceções dos consumidores em relação à categoria do produto, através das quais a comunicação de Marketing seja capaz de influenciar. -<i>Unique Selling Proposition</i> (USP): Será desenvolvido o conceito através do qual a marca corresponde de uma forma única às necessidades da audiência. Corresponderá à definição da mensagem que pretende alcançar o público-alvo e que fará com que o consumidor não tenha dúvida de esta é a proposta de valor que mais o satisfaz no momento da compra.

	-Posicionamento competitivo: Corresponde ao espaço que a marca vai ocupar na mente do consumidor. Determinação da visão, Missão da empresa, bases para a construção do posicionamento que vai combinar os valores da marca com a USP para comunicar com o público-alvo de forma a maximizar a vantagem diferencial da marca em relação à competitiva concorrência.
6. Formulação Tática Mix de comunicação: -Publicidade -Promoção de vendas -Merchandising -Força de vendas -Relações Públicas -Patrocínios -Marketing Direto -Marketing Online	Tratando-se de uma startup, o <i>mix</i> de comunicação será mais reduzido, pretende-se que as formulações táticas tenham uma forte componente <i>online</i> devido aos menores custos associados e por questões de coerência com a disponibilização do produto sob a forma de aplicação web. Os elementos a desenvolver serão: Publicidade: Dado o reduzido orçamento, não poderão ser desenvolvidas muitas ações, mas a utilização de publicações <i>online</i> e o desenvolvimento de materiais audiovisuais que permitam a divulgação do produto, principais características e funcionalidades através do website serão também essenciais; Promoção de vendas: Na fase de lançamento do novo produto a promoção da venda é essencial para chamar a atenção, deverá apoiar-se na parceria com o instituto Kaizen e na notoriedade do mesmo através da oferta de benefícios para o cliente; Força de Vendas: Ao ser protagonizadas por pessoas, as forças de vendas, ou de venda pessoal são mais do que meras transmissões de uma mensagem, adquirindo um elevado grau de proximidade, essencial no mercado B2B, em que as vendas não se podem concentrar na web, sendo fundamental o papel do comercial/consultor que visita o cliente, explica o produto e apresenta melhorias operacionais alcançáveis através do LeanHub; Relações Públicas: Estabelecimento de relações institucionais com órgãos de comunicação social através de conferências de imprensa, participação em exposições ou convenções, <i>press releases</i> ou entrevistas com especialistas técnicos, jornalistas ou bloggers pela sua capacidade de gerar opinião e influenciar públicos Marketing Direto e Online: Desenvolvimento da aproximação da marca ao cliente através do <i>website</i>, <i>Blog</i> e <i>newsletters</i>, fomentando a notoriedade da marca e a sua presença online, permitindo a interatividade e a recolha e armazenamento de informações sobre o consumidor.
7. Implementação	Realização de calendarizações para as diferentes fases de implementação do plano e controlo do seu cumprimento.
8. Controlo	Serão definidos indicadores de controlo capazes de analisar o desenvolvimento do plano na direção dos objetivos pretendidos. Dada a inexistência de dados de clientes e de mercado, características do modelo de startup, a frequência de controlo deverá ser maior do que o normal, com vista a poder recolher periodicamente a reação do mercado ao plano de comunicação e compreender se o caminho foi bem delineado.

4 | PLANO DE COMUNICAÇÃO

Depois de definida a metodologia utilizada para o desenvolvimento do plano de Comunicação, segue-se a construção efetiva do plano, com base no modelo de Pickton e Broderick (2005) considerado mais adequado.

4.1 | Análise da situação

A análise da situação é fundamental para a compreensão do ponto de partida. Um enquadramento que envolveu a recolha de dados através de entrevistas com os elementos de gestão do LeanHub e a reunião de pesquisas efetuadas em documentos facultados pelos mesmos e complementados por pesquisas na internet.

4.1.1 | Análise da Empresa

Lançada em 2011, a Bluwalk foi constituída com o objetivo de desenvolver o potencial de negócio de algumas lacunas de mercado detetadas pelos seus fundadores. Apresenta uma estrutura de marca em guarda-chuva bastante favorável no lançamento de novos produtos por proporcionar, mas em contrapartida, ocorrência de uma situação negativa com a marca guarda-chuva pode afetar a imagem das restantes marcas no reconhecimento da mesma.

A Bluwalk possui 9 colaboradores distribuídos entre a Bus Events direcionada para o fornecimento de meios para eventos, e na área de desenvolvimento de software do LeanHub e do SIMI, como são visíveis no organograma da figura 6. A equipa de desenvolvimento apesar de prestar apoio aos restantes produtos, encontra-se de momento dedicada à finalização da versão beta do LeanHub.

FIGURA 6: Organograma Bluwalk


Fonte: Adaptado de dados LeanHub

A gestão da Bluwalk optou por comunicar as marcas/ produto e não a marca mãe. Apesar de possuir página *online* (www.bluwalk.com) a mesma encontra-se estática e sem desenvolvimento. A empresa é originária do Porto e localiza-se nas instalações do edifício Mota Teixeira na Zona industrial do Porto. Entre os projetos que desenvolvem, o presente estudo foca-se no lançamento do mais recente: LeanHub - *software* de colaboração empresarial, que se insere na categoria de aplicações Web, e será apresentado mais adiante no ponto 4.1.5.

4.1.2| Análise da Concorrência

Tratando-se de um produto inovador, não é extensa a lista de empresas em condição de concorrência com o LeanHub, não existindo a nível nacional concorrentes diretos. Sendo a Bluwalk de um fornecedor de tecnologia e o produto Leanhub um produto que se insere na categoria de software social Empresarial (Social software in the workplace), encontra a nível internacional fornecedores de tecnologias com características similares que poderão representar alternativas. Dada a característica de rápido crescimento do mercado das tecnologias, este é alvo de atenção de diversos e regulares relatórios nomeadamente de análise de competitividade como o realizado pelo gabinete de estudo da Gartner. Anualmente a Gartner desenvolve pesquisas que permitem apresentar o Magic Quadrant (Figura 7), que reflete o posicionamento competitivo das maiores empresas fornecedoras de tecnologia em quatro quadrantes: Os Líderes, os Visionários, os Jogadores de Nicho ou os Desafiadores, de acordo com as dimensões de Habilidade de execução

(funcionalidade, interação, suporte ao cliente, qualidade operacional, certificação), e Abrangência de Visão (estratégia de negócio, diferenciação, R&D, e disponibilidade geográfica do produto (Drakos, Mann & Gotta, 2014). O relatório revela o posicionamento competitivo de um conjunto de fornecedores de excelência na área dos softwares de colaboração empresariais segundo critérios específicos de seleção como:

- Mínimo de 9 milhões de dólares de faturação;
- Crescimento anual na ordem mínima dos 10%;
- Número mínimo de 5000 de utilizadores ativos, e presença em 3 regiões geográficas.

FIGURA 7: Magic Quadrant for Social Software in the Workplace 2014



Fonte: Gartner 2014 (Drakos, Mann & Gotta, 2014)

O relatório salienta a ausência de outros softwares como o Redbooth (antigo TeamBox) e o Novell com características semelhantes ao LeanHub, que considera que apresentam elevada competitividade mas que foram excluídos por não cumprirem os critérios anteriormente referidos.

Apesar da dimensão das empresas apresentadas ser muito superior à do LeanHub, este tipo de relatório possibilita um bom ponto de partida na compreensão do que melhor se faz no mercado dos *softwares* sociais empresariais, e sobre os fornecedores que atualmente mais se destacam no Mercado. Com vista a compreender com mais detalhe as funcionalidades dos produtos concorrentes,

recorreu-se ao relatório das capacidades críticas dos *softwares* de colaboração empresariais. Este estudo também elaborado anualmente pela Gartner tem por base os produtos apresentados pelos fornecedores, que figuram no quadrante mágico anteriormente descrito, sendo eles Atlassian, Google, IBM, Jive Software, Microsoft (Sharepoint), Microsoft (Yammer), NewsGator, Salesforce.com, SAP, Telligent (Zimbra), Tibco Software e VMware. Falamos portando das características dos produtos que mais vendem, e como tal as mais apreciadas pelos consumidores.

Segundo Thompson (2013) o mercado dos *softwares* sociais encontra-se fragmentado, apresentando produtos de diferentes formatos de acordo com as características mais salientes de cada pacote de ferramentas colaborativas. Os subtipos de *softwares* sociais em que se dividem são os seguintes:

- 1-Plataformas de grandes fornecedores (Microsoft, IBM, Oracle);
- 2- *Softwares* sociais direcionados, mais pequenos e especializados numa ou duas aplicações que constituem a sua orientação (Awareness, Drupal, Jive software, Traction software);
- 3-Wiki-softwares focados na partilha de conhecimento (Atlassian, Mediawiki, Socialtext);
- 4-Blog-softwares que apesar de apresentarem outras características focam-se em serviços de blog (Six Apart; Automattic);
- 5- Comunidades Marca Branca, serviços de *software* social genéricos que podem assumir marcas à medida das necessidades (Pluck, Lithium, Ning).

O produto LeanHub estaria enquadrado no subtipo 2, apresentando os respetivos exemplos como concorrentes. Estes *softwares* são habitualmente desenhados para um conjunto de processos standardizados definidos pelos fornecedores de cada produto.

As capacidades críticas dos *softwares* de colaboração empresarial, as funcionalidade avaliadas dos produtos e as pontuações máximas obtidas em cada categoria encontram-se na Tabela 3. A classificação é dada numa escala de 0 a 5 e surge representada de forma acumulativa na Figura 6, sendo possível concluir que o Jive software apresenta a maior pontuação global entre os concorrentes

apresentados, sendo simultaneamente o software que integra o mesmo subtipo de software que integraria o LeanHub.

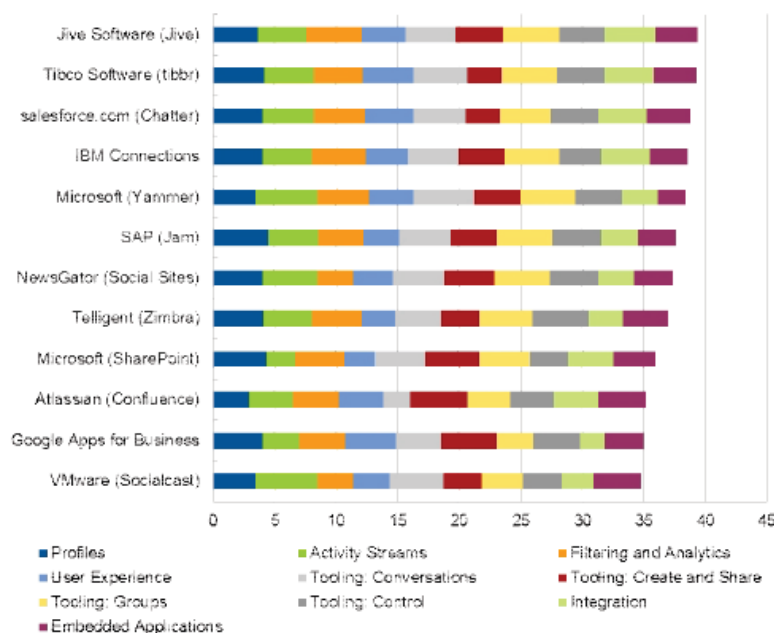
TABELA 3. Pontuações máximas obtidas nas capacidades críticas dos softwares de colaboração, relatório Gartner

Capacidades críticas	Pontuação máxima	Fornecedor
Perfil do utilizador	4.5	SAP
Experiência do utilizador	4.1	Googleapp for business e Tibco
Ferramentas de grupos	4.6	Jive
Aplicações embebidas/ integradas	3.9	Confluence e VMWare
Fluxos de atividades	5	Yammer
Ferramentas de conversação	5	Microsoft
Ferramentas de controlo	4.6	Zimbra
Filtragem e análise	4.5	Jive
Ferramentas de criação e partilha	4.6	Confluence
Integração	4.1	Jive

Fonte: Elaboração própria a partir de Drakos, Mann e Gotta (2014)

Estando o LeanHub direcionado para produtos a colaboração empresarial com base em ferramentas de melhoria continua e gestão visual, foi necessário encontrar os *players* que mais se aproximam ao produto LeanHub. Efetuando uma pesquisa partindo das características de colaboração empresarial, de melhoria continua e gestão visual do leanhub, foi possível identificar o conjunto de fornecedores de *software* considerados concorrenciais, alguns dos quais já anteriormente mencionados. Os concorrentes Jive Software e Atlassian Confluence, dada a sua dimensão e vasta oferta de ferramentas representam em relação ao LeanHub uma concorrência menos direta, sendo os restantes concorrentes diretos.

FIGURA 8: Pontuação das empresas nas diferentes categorias críticas dos *softwares* de colaboração empresarial.



Fonte: (Mann, Drakos & Gotta, 2014), Gartner Critical Capabilities for Social Software in the Workplace

jive

-Jive Software

-Redbooth

X

Atlassian Confluence

-iObeya

-Asana

-Trello



Os *softwares* de fornecimento de soluções de comunicação e colaboração apresentam uma elevada abrangência de serviços, que possibilitam que colaboradores parceiros e clientes trabalhem conjuntamente. A nível interno estes *softwares* promovem o alinhamento dos colaboradores, o aumento da produtividade e inovação, e externamente apoiam clientes e parceiros por forma a estimular as vendas, aumentar o nível de serviço e a satisfação de clientes.

jive

O Jive apresenta 4 tipologias de produto: Jive-n, Jive-x, Jive Daily e Jive Chime, sendo que o Jive-n é o que mais se equipara ao Leanhub, na vertente de comunicação

e colaboração para a melhoria da produtividade. O Jive-n disponibiliza um espaço de trabalho digital proporcionando a união de pessoas, conversas e conteúdos da empresa, para uma melhor comunicação e colaboração. O Jive é integrável com aplicações e sistemas, e é disponibilizado em *desktops, tablets e smartphones*. Apresenta como vantagens a capacidade de possibilitar que os colaboradores trabalhem a partir de vários locais, proporcionando uma melhoria da produtividade. Para além de possibilitar a produção partilhada de documentos, apresenta registos detalhados das atividades de colaboradores, gestão de tarefas, *chat* em tempo real com mensagens privadas e relatórios com detalhes de performance.



Atlassian Confluence

Confluence é um *software* de colaboração para equipas usado a nível interno, externo e como documentação de Projetos. Internamente como portal da empresa, com acesso a informação, *wikis*, e em que os utilizadores podem interagir em espaços de trabalho individuais ou coletivos, com possibilidade de definição de permissões de acesso, partilha de projetos, e de eventos com ligação ao Google calendar. A nível externo o Confluence pode ser utilizado como meio de contacto com clientes e parceiros, sendo também usado como ferramenta de gestão documental de projetos.

O *software* apresenta facilidade de criação de eventos ou tarefas, sendo possível convidar intervenientes, e anexar documentos importantes para a tarefa em concreto. Possibilita a concentração de toda a informação importante para cada utilizador na sua área pessoal, podendo a qualquer momento transitar entre espaços, criar ou aceder a documentos, eventos, projetos e tarefas, ou discutir com outros utilizadores assuntos a desenvolver. O Confluence não apresenta ferramentas de análise de métricas, nem de controlo ou melhoria de produtividade.



Redbooth

Apresenta-se como sendo uma ferramenta de colaboração e comunicação em tempo real, que veicula uma representação visual de projetos e locais de trabalho. Permite o controlo de equipas através da distribuição e acompanhamento de tarefas. Encontrando-se estruturado por empresa, possibilita a criação de tarefas e atribuição das mesmas a diferentes utilizadores. Possibilita o planeamento,

execução e relatório sobre o ponto de situação e triagem mediante o seu estado seja planeado, atrasado, pendente ou concluído. Dentro de cada projeto os participantes podem partilhar ficheiros, tarefas, conversas e conversação em tempo real.

A aplicação possibilita a ligação com a caixa de *e-mail* com respetivas notificações, disponibiliza armazenamento ilimitado com ligação e integrações variadas. Relativamente ao LeanHub é o produto que mais se assemelha no que diz respeito a ferramentas e funcionalidades, não possuindo contudo profundidade nas ferramentas de melhoria contínua.



iObeya

Designa-se como um *software* de gestão visual digital que utiliza metodologias de transformação *lean*, destinado a uma utilização colaborativa nas empresas através de interações digitais, mesmo que estas se encontrem à distância. As salas de reuniões de empresas que utilizam princípios de gestão *lean* são usadas para encontros rápido e maioritariamente matinais onde se discute o ponto de situação dos trabalhos em cursos, planificação para o dia e alertas mais importantes. São portanto salas onde se concentra muita da informação sobre a produção, onde habitualmente são literalmente forradas as paredes com KPI's e outras informações de elevada importância estratégica. Baseado no sistema de post-its com uma componente digital, aliado aos conceitos de gestão *lean* e práticas ágeis, e kanban, este sistema possibilita o seguimento e reporte das atividades do quotidiano, por todas os elementos envolvidos, mesmo que estes não se encontrem fisicamente na sala. Desenhado e validado por consultores, pretende envolver a melhoria continua nas práticas de trabalho colaborativo. Possibilita a realização de reuniões através de uma ligação à internet, funcionando em *desktops* e *tablets* e em displays interativos (LFID's) sendo também uma forma de redução de espaço dedicado às reuniões.



Asana

Solução web de gestão de projetos, organização de equipas e atividades para colaboração entre equipas. Cada equipa dispõe de um espaço virtual de trabalho

que pode conter projetos e tarefas, que por sua vez podem possuir notas, comentários e *tags*. Os utilizadores podem seguir o ponto de situação dos seus projetos ou tarefas, e codificar com cores tarefas, arquivar projetos concluídos, listar as atividades que foram atribuídas ao utilizador e acompanhar as atualizações realizadas nas mesmas. Facilidade em priorizar tarefas, movendo-as de acordo com a sua urgência e controlo visual do progresso das mesmas a partir de um gráfico. Apresenta também algumas fragilidades sendo apenas possível atribuir uma tarefa a um único utilizador, não possibilita o convite de pessoas de fora para o espaço de trabalho, não apresenta uma visualização do espaço pessoal, apenas as tarefas dentro de cada espaço de trabalho. Não apresenta API nem visão Kanban e é difícil trabalhar com sub-tarefa e fácil perder as relações entre elas. Apresenta integração possível com *e-mail*.



Trello

Trata-se de uma plataforma web que auxilia na organização de tarefas de trabalho em conjunto com outros colegas de trabalho. O sistema utiliza como base uma ferramenta de gestão visual conhecida na melhoria contínua que se intitula Kanban, um processo de identificação por cartões que representam tarefas, reuniões, e ideias. Esses cartões são colocados por baixo de cada rótulo de acordo com estado de tratamento em que se encontra. O utilizador pode mover o cartão entre quadros de acordo com diferentes estágios em que a atividade, tarefa ou projeto se encontrem reorganizando-as a qualquer momento. Estas listas de progresso ou categorias poderão ser personalizáveis de acordo com o tipo de trabalho em questão. O Trello pretende eliminar o nº de e-mails e aumentar a interação entre as pessoas. Apesar da possibilidade de organização de tarefas de forma colaborativa, o Trello não apresenta ferramentas de comunicação em tempo real, ou videoconferenciação, nem ferramentas de análise de performance, apenas a possibilidade de exportar dados para excel e aí realizar o seu tratamento. Os cartões são limitados a um único projeto, e o nº de rótulos das atividades também é limitado.

A tabela comparativa das características técnicas dos concorrentes do LeanHub encontra-se no anexo 7.4. É possível sobretudo destacar que em relação ao LeanHub, os concorrentes na sua maioria disponibilizam a plataforma em mais do que uma língua (para além do Inglês), apresentam ferramentas de apoio aos cliente

através de FAQ's, apoio online e tutoriais. A totalidade dos *softwares* concorrentes é suportada em dispositivos android e I-phone, à exceção do Confluence e o Jive que são suportados também em Windows Phone. O concorrente redbooth destaca-se pela sua flexibilidade de integração com um número elevado de ferramentas operacionais, seguido pelo Confluence e posteriormente pelo Jive. Sublinha-se as ferramentas de *chat* em tempo real disponibilizadas apenas pelo Jive e pelo Redbooth. O LeanHub deverá apostar no desenvolvimento destas características técnicas como forma de aumentar a sua oferta ao cliente e a sua capacidade concorrencial.

A partir de uma aglomeração das funcionalidades dos *softwares* apresentados, é possível identificar duas grandes dimensões características destes softwares de colaboração: Gestão Visual e Colaboração. O quadro seguinte sumariza estas características possibilitando a comparação entre concorrentes na tabela 4.

TABELA 4: Comparação de características de colaboração/gestão Visual
concorrência

Concorrência	Características de Colaboração					Características de Gestão Visual	
	Gestão de projetos e tarefas	Base de Conhecimento	Integração com e-mail	Mensagens Instantâneas	Conferenciação em tempo real	Métricas	Ferramentas de Melhoria Contínua
Atlassian Confluence	X	X	X	X		X	
Jive Software	X	X	X	X		X	
Asana	X		X	X			
Trello	X	X	X			X	X
Redbooth	X		X	X	X	X	
Iobeya	X				X	X	X
Leanhub	X				X	X	X

Ainda de acordo com as grandes dimensões destacadas, a figura 9 mostra que o LeanHub apresenta um posicionamento central, significando que apresenta de uma forma equilibrada ferramentas para a colaboração e para a gestão visual.

FIGURA 9: Posicionamento LeanHub face à concorrência



4.1.3| Análise do Consumidor

Os *softwares* sociais empresariais destinam-se a uma utilização maioritariamente em contexto de trabalho, tratando-se de um serviço, a nomenclatura de Consumidor deverá ser ajustada. Importa assim reparar na existência de duas entidades intervenientes: Utilizadores e Compradores. Sendo as organizações os compradores destes produtos, os utilizadores serão os colaboradores destas empresas, podendo a dado momento ter requisitos diferentes quanto ao produto. As empresas compradoras de produtos inseridos na categoria de *softwares* sociais procuram normalmente proporcionar ambientes virtuais capazes de reunir elementos de toda a organização, locais esses de criação e partilha de informação de modo a suscitar a participação e interação entre os mesmos (Drakos, Mann & Gotta, 2014). Ainda segundo os mesmos autores, os utilizadores deste tipo de produto mais especificamente procuraram habitualmente um conjunto de características:

- Rede de contactos que permita conhecer de forma pessoal e profissional os colegas;
- Estabelecer uma rede de contactos e conhecimentos que possibilitem o aconselhamento, referências e referenciadores;
- Formulação de equipas, comunidades ou grupos com possibilidade de convite para participação;
- Colaboração em projetos com objetivos comuns;

- Discussão de aspetos de trabalho conjuntamente;
- Organização de trabalho na ótica individual e coletiva;
- Identificação de informação relevante;
- Aproximação de interesses sobre temáticas comuns;
- Alertas e informações de eventos de importância;
- Partilha de conhecimento.

O tipo de comprador é assim tipicamente uma empresa que disponibiliza o produto para usufruto dos seus colaboradores (utilizadores). Contudo um outro estudo da Forrester Research mostra que são também vários os profissionais que a título individual procuram *softwares* e serviços para melhorar a sua performance profissional, mesmo sem que as empresas em que trabalham os facultem, ou os autorizem. O que implica que os colaboradores mesmo dispendo de um *software* de colaboração empresarial, se não estiverem satisfeitos com o mesmo recorrerão a softwares paralelos que lhes proporcionem melhores resultados. Esta informação permite depreender que para além de empresas, também indivíduos a título pessoal poderão estar interessados em utilizar o LeanHub como auxiliar de desempenho laboral, nomeadamente consultores. Assim, num dado momento, os utilizadores podem assumir também o papel ativo de compra, mas na sua maioria serão consideradas compradoras as empresas que subscrevem o produto LeanHub para utilização na organização.

Os modelos de distribuição dos *softwares* de colaboração, segundo o estudo *Deployment options for the enterprise* da Forrester Consulting (2012), vão influenciar a adoção destes produtos, sendo a solução *cloud-based SaaS (Software as-a-service)*, disponibilizada também pelo LeanHub, das preferidas pelos compradores por permitir beneficiar da facilidade de implementação e configuração, da agilidade e rapidez de resposta assim como da flexibilidade do modelo de negócio *Pay-as-you-go*, em que o cliente subscreve serviços de valor crescente à medida que aumentam as suas necessidades.

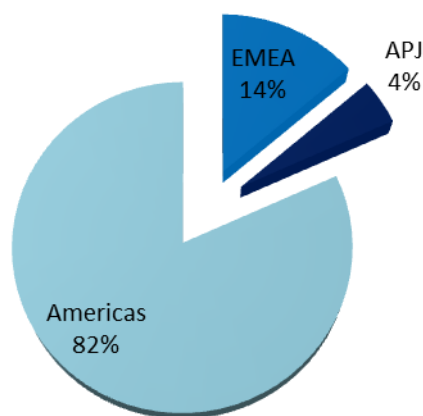
De acordo com a Forrester consulting, até 2018 os serviços de colaboração distribuídos em *cloud computing* vão crescer a uma taxa de 14% ao ano, e representar 35% do mercado de serviços de colaboração. Este estudo realizado a

631 elementos seniores, com capacidade de decisão em empresas IT, de 8 diferentes países (de 4 países desenvolvidos e 4 países mercados emergentes), demonstra também que esta opção funcionará como acelerador da adoção dos serviços de colaboração. Adicionalmente demonstra ter sido dada preferência pelas ferramentas de conferência web, que incluam voz, web e vídeo, e pela sua capacidade de serem acessíveis a partir de um vasto leque de dispositivos (*smartphones, pc, tablets* e portáteis). Este estudo confirma também que os *smartphones* e os *tablets* estão cada vez mais a ser vistos como as melhores plataformas de colaboração, permitindo concluir que o desenvolvimento de uma aplicação para telemóvel do LeanHub, bem como o de ferramentas de videoconferência com voz, e *chat* serão passos essenciais na manutenção da sua competitividade.

4.1.4| Análise do Mercado

O mercado dos *softwares* sociais empresariais é caracterizado por empresas que se preocupam em dar suporte de qualidade aos seus colaboradores que trabalham em equipas, comunidades ou redes. Estes *softwares* não são direcionados a negócios específicos, mas podem ser customizados de forma a ir de encontro as suas necessidades sendo usados tanto para colaboração interna como externa (Drakos, Mann & Gotta, 2014). As vendas de softwares empresariais sociais têm vindo a aumentar tendo alcançando entre 2010 e 2012 taxas de crescimento na ordem dos 35% e 54% para os fornecedores líderes destas soluções, a IBM e Jive software, respetivamente. A região de Estados Unidos da America, Canadá e América Latina (Americas) representam a grande fatia da receita destes produtos, contudo a zona da Europa, Médio oriente e Africa (EMEA) apresentam um crescimento significativo associado ao desenvolvimento dos serviços de *cloud-computing* verificado nestas regiões. Já a Asia, Pacífico e Japão (APJ) apresentam baixos valores de receita, um mercado pouco maduro em relação aos restantes como é visível na Figura 10.

FIGURA 10: Distribuição mundial das receitas dos *softwares* de colaboração por região 2012 para um mercado total de 1 Bilião de dólares.

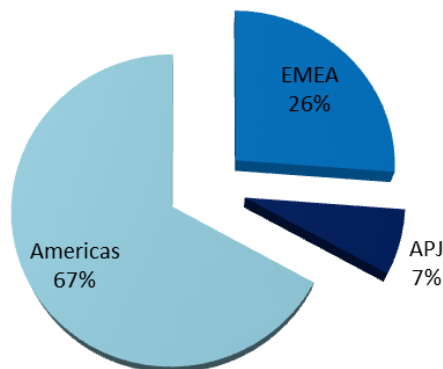


Fonte:Thompson (2013)-IDC Worldwide Enterprise Social Software 2013 –2017 Forecast and 2012
Vendor Shares: From ESS to ESN

Tendências Futuras

O estudo da IDC sobre as previsões de receitas e quotas de mercado dos softwares sociais empresariais, indica uma tendência crescente de desenvolvimento, sendo a previsão de crescimento anual de 22,3%, devendo alcançar em 2017 o valor de 2,7 bilhões de dólares. Este crescimento apresenta variações de acordo com a região, prevendo-se que a região da América, com o seu mercado mais maduro mantenha a taxa de crescimento estável, sendo esperado um crescimento mais agressivo nas regiões da Europa, médio oriente e Africa, bem como do Japão e pacífico, dado que nestas áreas o mercado se encontra em fase de desenvolvimento, conforme é visível na Figura 11.

FIGURA 11: Previsão da distribuição mundial das receitas dos softwares de colaboração por região para 2017 para um mercado total de 2.7 Biliões de dólares



Fonte: Thompson (2013)-IDC Worldwide Enterprise Social Software 2013 –2017 Forecast and 2012 Vendor Shares: From ESS to ESN

Em relação a um estudo anterior feito em 2011 com o horizonte temporal de 2012-2016, o presente estudo mostra um decréscimo no crescimento das receitas, segundo Thompson (2013) estes dados indicam que se dará a transição de *softwares* sociais empresariais para Redes sociais empresariais, destacando-se uma vez mais a necessidade real da atuação em rede e em contexto colaborativo. Para além de uma forma de suporte na decisão, as empresas vão olhar para as soluções sociais também como facilitadores dos fluxos de trabalho. Será crescente a exigência de uma maior especificidade das ferramentas para a colaboração e comunicação, de modo a melhorar o *workflow* social e consequentemente a produtividade e a conectividade entre os elementos da empresa. Este método de comunicação informal invade as organizações que procuram de uma forma mais prática encontrar soluções sociais que suportem a tomada de decisão, bem como facilitadores de fluxos de trabalho, assim como alternativas para os atuais canais de comunicação (Thompson, 2013).

As grandes empresas continuarão a investir em tecnologias de colaboração como resposta às pressões do ambiente económico de redução de custos sem perda de garantias de funcionalidade, sendo as soluções de *cloud computing* bastante atrativas a estes níveis (Forrester consulting, 2012).

4.1.5|Análise do Produto

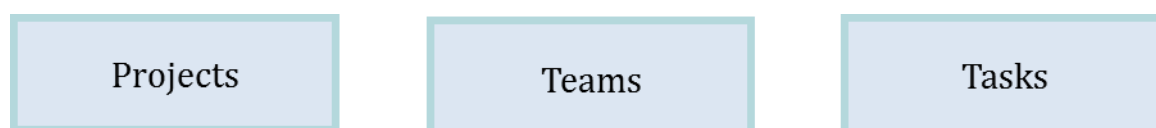
“Big results come from many small changes accumulated over time.”

Kaizen Institute

O produto LeanHub apresenta-se sob a forma de aplicação Web e consiste numa plataforma baseada nos conceitos da filosofia *Lean*, capaz de acompanhar a implementação de metodologias de melhoria contínua. Esta ferramenta de trabalho tem como finalidade a promoção da melhoria de processos, e da colaboração entre elementos de equipas deslocalizadas, acelerando o alcance de objetivos, aumentando os níveis de motivação, e consequentemente aumentando a produtividade. Pequenas melhorias diárias nos processos de forma a alcançar grandes e positivas mudanças ao longo do tempo.

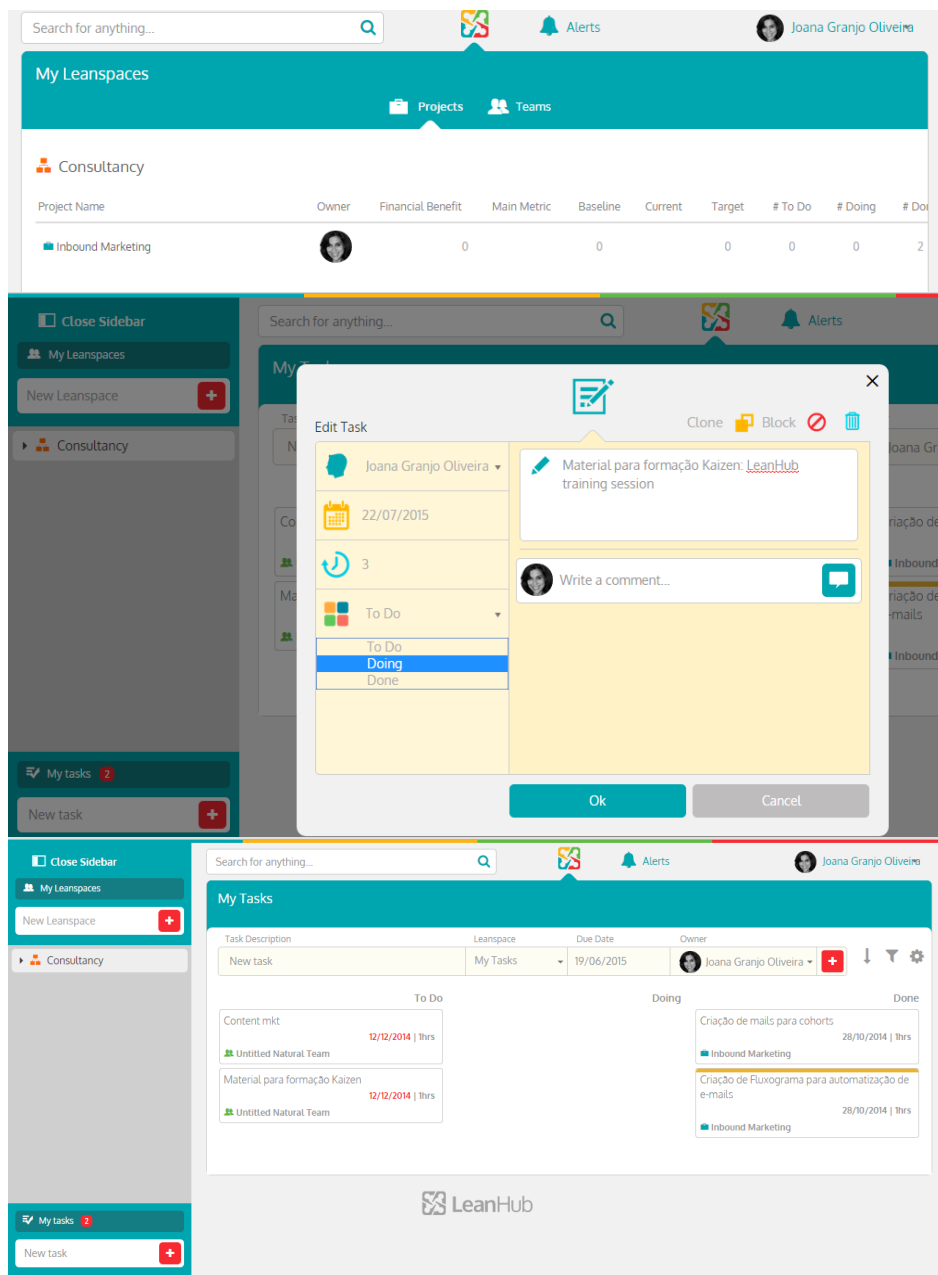
Tratando-se de um produto de colaboração de equipas descentralizada, e que pretende alcançar a escala global, deve utilizar uma língua capaz de ser compreendida pelo maior número de pessoas. Sendo o Inglês a língua comumente aceite como universal, todos os menus, funcionamento e comunicação serão realizadas em Inglês, devendo futuramente ser disponibilizadas versões em diferentes línguas de acordo com a estratégia de expansão escolhida. Assim, a comunicação criada no presente plano será apresentada em Inglês.

Sendo o trabalho colaborativo o propósito da plataforma, a criação de projetos e de equipas representam a base e o ponto de partida para a utilização da plataforma.



A partir da definição de um projeto e do convite dos participantes das equipas, poderão ser-lhes atribuídas tarefas nas quais são definidos tempos para execução, comentários, e anexados documentos necessários.

FIGURA 12: Definição de Projetos, Tarefas e respetivo controlo.



Fonte: Plataforma LeanHub

A qualquer momento poderão ser consultadas as tarefas planeadas (*Do*), em execução (*Doing*) e concluídas (*Done*), acrescentar novas tarefas ou editar as existentes. As atividades de melhoria contínua realizam-se numa base diária, sendo necessário o acompanhamento e medição da sua execução. Para que esta implementação seja possível exige a criação *standards*, ou rotinas que garantam que os processos são realizados sempre da mesma forma, minimizando desvios e o

surgimento de problemas. O LeanHub disponibiliza assim ferramentas de análise dos projetos em desenvolvimento: com execução de relatórios (*A3 Thinking*), acompanhamento de métricas (*Metrics*), e o acompanhamento da concretização dos objetivos a alcançar (*Milestones*).



Possibilitando ainda a partilha de ficheiros (*Files*) e a realização de reuniões (*Meetings*) de supervisão e acompanhamento em tempo real. Facilitando a colaboração entre equipas descentralizadas sem que seja necessária a deslocação das entidades aos locais. Dentro das ferramentas de *A3 Thinking* poderão ser encontrados modelos típicos de relatórios de melhoria contínua construídos diretamente no LeanHub, com exportação para pdf, nomeadamente o modelo A3 de 9 passos, modelo A3 de 4 passos, o modelo 3C, e a *Improvement Sheet*, discriminados no anexo 7.1.

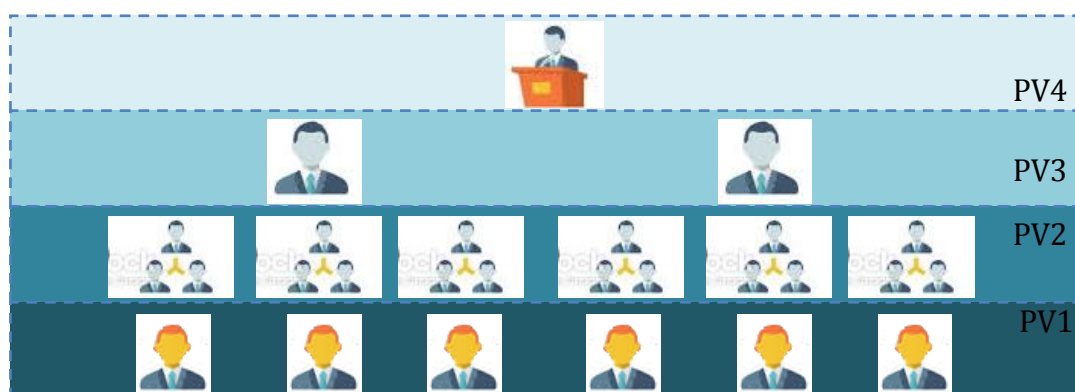
A implementação e manutenção da melhoria contínua implicam a atuação do indivíduo (*User*) inserido numa equipa (*Team*) que por sua vez faz parte de um projeto (*Project*) que decorre num dado local (*Workshop*). Partindo da construção da relação entre estas entidades torna-se possível o acompanhamento do trabalho desenvolvido sob diferentes pontos de vista, e com vantagens para os diferentes *stakeholders*:

- Ponto de vista do Utilizador (*User Dashbord: PV1*): No qual o indivíduo visualiza o seu fluxo de trabalho e taxa de alocação às várias equipas, nos vários projetos e nos diferente locais. Permite-lhe gerir as suas atividades e controlar a sua execução, sendo também possível programar atividades com outros utilizadores e colaborar na realização das mesmas em tempo real.
- Ponto de vista da equipa (*Team Dashbord: PV2*): Permite o acompanhamento da performance da equipa, análise da sua eficiência e percentagem de execução face ao objetivo, apresentando grande utilidade para gestores de equipas.
- Ponto de vista do projeto (*Project Dashboard: PV3*): Permite o acompanhamento da performance do projeto, análise da sua eficiência,

percentagem de execução face ao objetivo apresentando grande utilidade para gestores de projetos, e níveis de gestão intermédia.

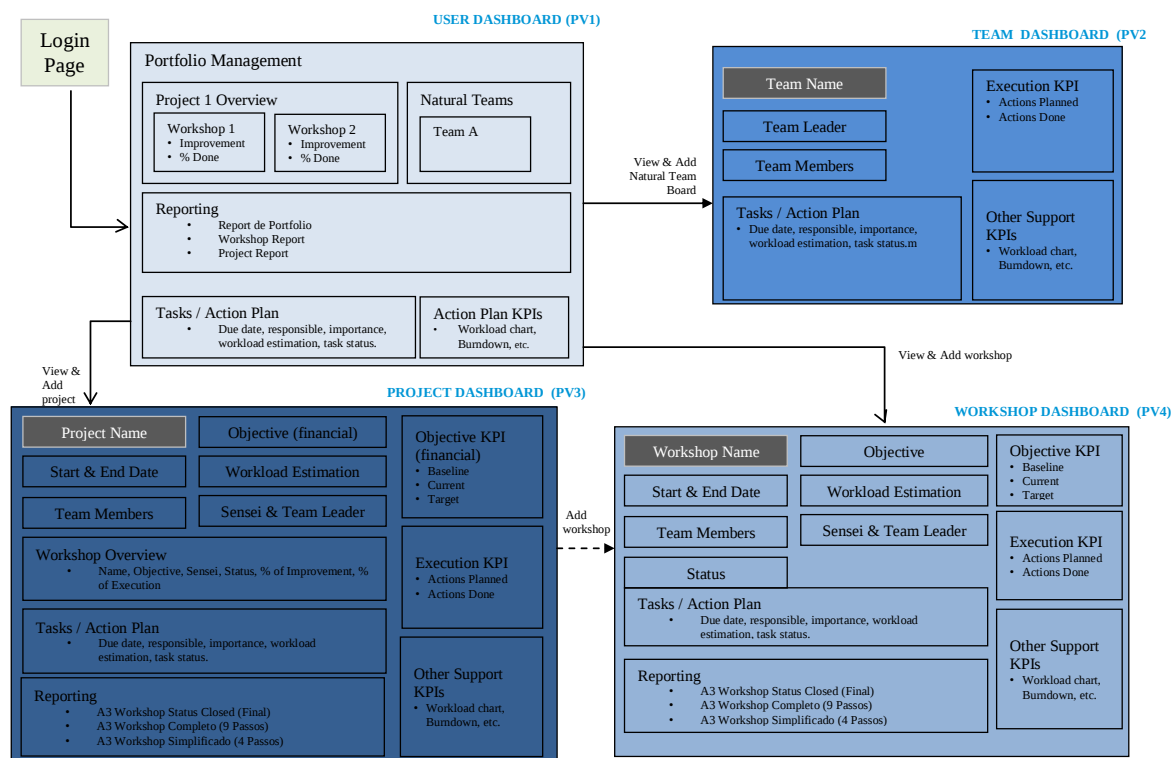
- Ponto de vista do local (*Workshop Dashboard: PV4*): Permite o acompanhamento da performance de uma planta empresarial, análise da sua eficiência, percentagem de execução face aos objetivos, apresentando grande utilidade para gestores de topo, possibilitando uma visão global. Os pontos de vista relacionam-se de modo a que numa estrutura piramidal, vista do topo seja possível acompanhar a situação desde a perspetiva global (PV4), à individual (Figura 13).

FIGURA 13: Estrutura de acompanhamento



Uma dada empresa estará tanto mais embebida do espírito *lean*, e será tanto mais eficiente quanto mais abrangente for a monitorização dos seus processos, ou seja, quanto maior for o número de monitorizações ou criação de quadros que refletem os indicadores considerados relevantes. Alguns dos KPI's visualizados e acompanhados nos quadros passam por: estimativas de *workload*, % de melhoria, % de execução, objetivos, status de tarefas, entre outros. O *design* da estrutura e relação das entidades encontra-se mapeado na Figura 14.

FIGURA 14- Design da estrutura e relação das entidades



Fonte: Adaptado de dados LeanHub

O *software* funciona em vários dispositivos móveis e em *écrans* interativos (LFID's) proporcionando uma experiência imersiva e em tempo real, aos utilizadores. De uma forma realista e simples podem utilizar as ferramentas disponíveis na plataforma para introduzir, anular ou retificar dados, tarefas ou projetos, sendo todas as alterações acompanhadas pelos restantes utilizadores nos mais diversos dispositivos moveis onde quer que se encontrem. A preparação e duração das reuniões torna-se mais eficiente, reduzem-se os tempos despendidos e os custos de deslocação, podendo manter-se a frequência diária. Diminui a necessidade de criação de relatórios pois os outputs das reuniões ficam automaticamente guardados e são rapidamente disseminados entre os participantes, mesmo os que não puderam estar presentes receberão as notificações das ações realizadas e das novas tarefas atribuídas.

A estratégia de preço é crucial no lançamento e na sustentabilidade do produto, a sua decisão deve ter em consideração não só a lucratividade do produto mas também as condições do próprio mercado e a noção do valor que o produto

cria para os clientes. O preço deve estabelecer um equilíbrio entre as necessidades do consumidor em obter um bom valor pelo preço que paga, a necessidade de cobertura de custos pela empresa e a obtenção de lucro compatível. Tratando-se de um produto inovador, vê-se dificultada a tarefa de definição de preço, devido a não se conhecer com precisão o valor percebido pelo cliente. Não é possível perguntar a um cliente quanto estaria disposto a pagar por um produto que nunca experimentou, contudo é necessário determinar os benefícios que os clientes potenciais procuram e estabelecer um preço que o cliente seja convencido a pagar.

O ciclo de vida dos produtos é também um fator importante na atribuição de preço, dado que os produtos numa fase introdutória têm maior grau de diferenciação, possibilitando que o preço de entrada no mercado possa ser mais elevado para retirar a “nata” das receitas do mercado, segundo a chamada técnica de determinação de preços por *skimming* (desnatação) em que o cliente que consegue perceber o valor da inovação está disposto a pagar pela inovação (Kotler & Keller, 2007)

Não se pretendendo restringir a utilização das ferramentas ao dispor dos utilizadores, o parâmetro nº de quadros será o mais indicado na definição de patamares de preços. Podendo ser afirmado que o maior número de utilização de quadros reflete um valor crescente percebido pelo cliente. Assim, tendo por base os preços praticados pela concorrência, a tipologia comumente encontrada na precificação de plataformas web e tendo em conta as necessidades internas foram definidas as tipologias de preço como poderá ser visível na Tabela 5.

TABELA 5: Preços de subscrição LeanHub

Nº quadros	<i>Cloud deployment</i>	<i>Server Deployment</i>
10 Quadros	275€/mês	9900€
50 Quadros	1245€/mês	44820€
100 Quadros	2290€/mês	82440€
>100 Quadros	Mediante consulta	Mediante consulta
Benefícios	-Dados geridos pelos servidores da LeanHub, acedidos através de uma ligação Web, -Rápida implementação, Atualizações gratuitas, -Sem custos de licenciamento	-O Leanhub será instalado no servidor do cliente, possibilitando o total controlo, gestão e manutenção dos dados pelo cliente. -Utilização de recursos próprios para manutenção e atualizações no LeanHub -A configuração do servidor não está incluída.

Fonte: Dados LeanHub

Paralelamente à determinação do preço, é crucial não esquecer que tratando-se de um produto novo no mercado, será necessário contornar o desconhecimento do produto e das suas funcionalidades e aplicações através da disponibilização de utilização gratuita durante um período de teste, para que o utilizador possa experimentar e aperceber-se das suas potencialidades, antes de decidir em que moldes realizará a subscrição do produto. Compreendeu-se assim ser necessário facultar adicionalmente diferentes níveis de suporte ao utilizador na implementação e utilização das ferramentas como consta na Tabela 6.

TABELA 6: Tipo de acompanhamento de acordo com as opções de teste.

Opções de Teste do Leanhub	Tipologia do acompanhamento	Duração período teste	Ferramentas disponibilizadas	Preço
Tipo1-Equipas que necessitem de formação e apoio durante a fase de teste	Duas visitas para formação em local de trabalho (na fase inicial e acompanhamento)	60 dias	Acesso ilimitado a todas as ferramentas	750eur/dia + despesas deslocação
Tipo 2- Equipas que necessitem de aconselhamento	Conferenciação web conforme necessidade (10h <i>coaching</i>)	60 dias	Acesso ilimitado a todas as ferramentas	450eur
Tipo3- Equipas que queiram explorar a plataforma de forma independente	Suporte por telefone e <i>e-mail</i>	30 dias	Acesso ilimitado a todas as ferramentas	0 eur

Fonte: Dados LeanHub

4.1.6| Análise SWOT

A análise da situação não fica concluída sem estudar as características internas da empresa, as suas forças e fraquezas, e o impacto do ambiente externo, suas oportunidades e ameaças na organização, através da Matriz SWOT.

TABELA 7: Matriz SWOT Cruzada

	Forças -Equipa de consultores com vasta experiencia na implementação de melhoria contínua; -Equipa interna de programação e desenvolvimento de produto; -Ferramenta de colaboração com potencialidades de gestão visual e implementação filosofia Lean; -Conferenciação web com ferramentas interativas qualquer dispositivo móvel e em tempo real; -Pioneiros no uso de <i>ecrans</i> interativos na produção; -Suporte/certificação Kaizen; -interface simples e intuitiva -Baixos custos de implementação- solução SaaS;	Fraquezas -Deficiente comunicação: - página web pouco desenvolvida; - Inexistência de materiais de promoção e assistência nas vendas (<i>sales collaterals</i>); - Versão beta / Produto instável; - Não possui clientes, dependente de investimento dos acionistas; -Equipa pequena com pouca experiência; -Não possui aplicação móvel desenvolvida; -Falta integração com <i>e-mail</i> e desenvolvimento de outras integrações externas;
Oportunidades -Tendência de mercado para adesão a ferramentas de colaboração empresariais; -Preocupação crescente das empresas com eficiência e índices de produtividade; -Mobilidade do atual mercado de trabalho; -Carteira de clientes Kaizen	-Alcance de outros sectores para além da Industria dada a transversalidade de aplicações dos conceitos de lean e melhoria contínua; -Desenvolvimento de ferramentas customizadas; -Disponibilização de pacotes de serviços conjuntos com instituto Kaizen.	-Desenvolvimento de materiais promocionais a apresentar aos clientes atuais da Kaizen como complemento do serviço; -Desenvolvimento de <i>Lean tools appstore</i>; -Desenvolvimento de FAQ's, apoio ao cliente online e <i>chat</i>.
Ameaças -Produto desconhecido no mercado -Empresas já instaladas com forte comunicação -Preocupações com níveis de segurança da informação - Tecnologia e ambiente em rápido desenvolvimento; - Aparecimento de imitadores. -	-Acompanhamento ao cliente por uma equipa de consultores Kaizen; -Patentear solução; -Desenvolvimento de tecnologias inovadoras: realidade aumentada, visualização dos diferentes <i>workshops</i>, aplicações customizadas pelos clientes.	-Produção de conteúdos, tutoriais e <i>webinars</i> sobre o funcionamento do LeanHub e diminuição da desconfiança do mercado; -Desenvolvimento de <i>newsletter</i>, <i>website</i> e blog de especialidade.

4.2| Determinação de Audiência

O público – alvo encontra-se já determinado dada a especificidade do produto, este enquadra-se no mercado B2B e envolve consumidores que privilegiam a melhoria contínua como ferramenta de eficiência operacional. Dada a forte ligação com o setor industrial, e a sua afinidade com os conceitos *lean*, a comunicação do produto será direcionada para empresas multinacionais e empresas nacionais de média/grande dimensão devido à maior propensão para trabalharem com equipas descentralizadas. Dentro das empresas deverão ser alcançados os responsáveis de departamentos de melhoria contínua e diretores Industriais, ou CEO's e diretores gerais no caso de empresas cujo poder de decisão se concentre nos mesmos. Destaca-se a forte orientação analítica dos indivíduos pertencentes a este grupo, pelo que respondem mais rapidamente a estímulos numéricos tais como objetivo de eficiência, produtividade, redução de tempos de execução entre outros, sendo esta a forma da mensagem a veicular.

É possível ainda delinear o perfil dos intervenientes do processo de decisão de subscrição do LeanHub, como forma de compreensão dos alvos da comunicação.

TABELA 8: Definição de públicos-alvo

Decisores	Prescritores
-Responsáveis de departamentos de Melhoria continua - Diretores Industriais -CEO's	- Comunicação social -Artigos de opinião -Instituto Kaizen
Influenciadores	Compradores
-Câmaras de comércio -Consultores Kaizen -Associações industriais	-Equipas do departamento de compras empresas consumidoras
Utilizadores	
-Colaboradores e consultores que trabalham diariamente com melhoria contínua nas empresas.	

4.3| Definição de objetivos

Objetivo geral:

Definir um plano de comunicação para o LeanHub que faculte orientações estratégicas que possibilitem a divulgação da marca, a angariação e retenção de clientes que garantam a continuidade do projeto.

Objetivos específicos:

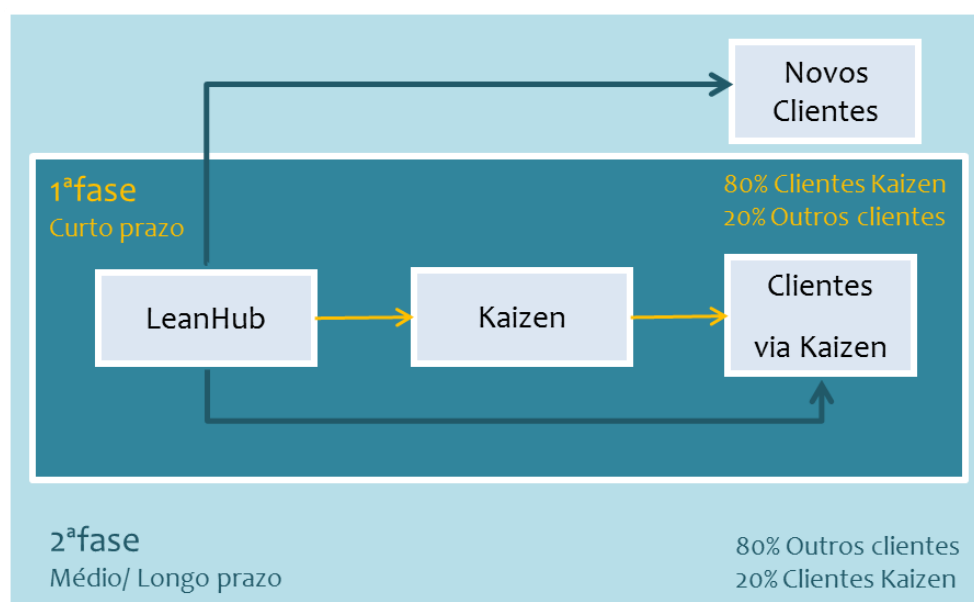
- Atração de um mínimo de 4 novos clientes até ao final do período de implementação do plano.
- Conseguir visualizações e interação nas redes sociais num período de 3 meses;
- Criar reconhecimento da marca e da sua comunicação em 90% da audiência;
- Criar sentimentos positivos e atitudes positivas acima dos 50% da audiência alvo;
- Estimular compras de clientes alcançando ao final de 5 meses uma quota de 80% clientes consultores e 20% de empresas, e ao final do plano: 80% empresas e 20% de consultores;

4.4| Formulação estratégica

A estratégia de comunicação a seguir terá por base a relação existente com o instituto Kaizen, e o potencial da carteira de clientes que este representa. Dado tratar-se um produto muito orientado para a aplicação de ferramentas *Lean*, este revela-se muito útil nas tarefas desempenhadas por consultores Kaizen de acompanhamento das ações de melhoria contínua em implementação. Assim, numa primeira fase a comunicação terá de ser direcionada para estes consultores de modo a dar-lhes a conhecer o produto e suas potencialidades, para que estes o utilizem com os seus clientes, sem que os últimos tenham de incorrer em qualquer tipo de custo. Para além da comunicação do produto aos consultores, também os clientes deverão compreender os benefícios da sua utilização, pelo que a comunicação deve-lhes igualmente ser direcionada, de modo a que estes queiram continuar com a ferramenta LeanHub mesmo após o término do projeto e do apoio dos consultores. Após a saída dos consultores

Kaizen deve ser estimulada a comunicação do produto para os clientes que já experimentaram as ferramentas do LeanHub, oferecendo-lhe condições especiais de continuidade. Para evitar a dependência em clientes Kaizen, será necessário paralelamente angariar novos clientes, devendo por conseguinte ser comunicado o produto para empresas multinacionais de média/grande dimensão e facultado acompanhamento até à subscrição de modo a que passem a representar 80% da carteira de clientes.

FIGURA 15: Estratégia de distribuição clientes

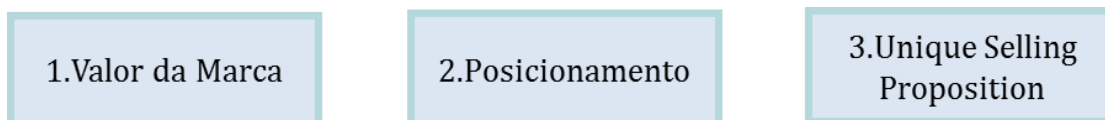


Fonte Elaboração com base em dados LeanHub

Para alcançar uma vantagem competitiva na área de foco, no caso do LeanHub a liderança por custos não é exequível face à dimensão da empresa, pelo que a estratégia tem de passar pela diferenciação. Perante uma audiência específica, e num mercado dominado por grandes operadores, o LeanHub pode criar uma vantagem diferenciadora, através de uma abordagem de nicho.

Estratégias de nicho de mercado concentram-se numa parcela específica do mercado, são usadas em pequenas e médias empresas que encontram espaços específicos pouco desenvolvidos, nos quais podem criar diferenciação, concentrando as suas atividades no target selecionado, através de I&D e em operar de forma eficiente, investindo toda a energia em satisfazer-los (Hooley, Piercy & Nicoulard, 2012).

A formulação estratégica para comunicar com consultores Kaizen, Clientes Kaizen, Clientes Novos e *stakeholders*, implica assim as seguintes 3 abordagens:



A aposta no valor da Marca(1) foi um dos caminhos estratégicos selecionados como essenciais no momento de lançamento do LeanHub, dado o desconhecimento da mesma no mercado serão desenvolvidas ações com base nos pilares de conhecimento, comunicação, interatividade e conteúdo.

Cada ponto de contacto entre o consumidor e o LeanHub tem um impacto sobre o valor da marca, representando oportunidades para a marca se projetar com maior veemência na mente do alvo, transmitindo a sua identidade, forma visual, valores, visão e características de forma consistente. Seguem-se a Missão, Visão e Valores gerados perante as ideologias transmitidas pela empresa:

Missão

Acompanhar as organizações no processo de implementação de melhoria contínua, facultando ferramentas *online* de colaboração com base nos princípios Lean e conceitos Kaizen aumentando a produtividade e a performance.

Visão

Ser uma referência mundial como ferramenta de colaboração empresarial para a implementação da melhoria contínua e alcance de eficiência e produtividade.

Valores

Inovação

Valorização Humana

Melhoria contínua

Confiança

Cooperação

O posicionamento competitivo (2), corresponde ao espaço que a marca vai ocupar na mente do consumidor. Visão, Missão e Valores definidos serão agora as bases para a construção do posicionamento que vai destacar a sua essência. O tipo de posicionamento seguido para o LeanHub é o posicionamento por atributo, ou seja baseado nas características singulares do produto e no benefício que estas aportam para o cliente. Este é formalizado através de uma afirmação de posicionamento. Para a sua construção é necessária a clara identificação dos atributos chave do produto, que representam interesse para a audiência alvo, e incluí-los numa afirmação que consiga demonstrar a habilidade do produto em responder à necessidade dos alvos. Como tal procedeu-se ao destaque das características chave do produto presentes na tabela 5 e elaborou-se a afirmação de posicionamento.

TABELA 9: Benefícios do LeanHub

LeanHub Key benefits	
Real Time KPI Reporting	Productivity and efficiency
Lean Tools	Real time collaboration
Team documents available anytime anywhere	Workflow Management

Afirmação de posicionamento do LeanHub:

“Lean deployment and real time collaboration for your company’s decentralised teams”

A USP (3) identifica um benefício particular do produto que despoleta a escolha do consumidor. Esta afirmação estará na base do desenvolvimento de toda a publicidade do produto, permitindo que a através da mesma a empresa reclame a sua liderança sobre uma parcela específica do mercado, e nela deposite os seus esforços de vendas e maximização de proveitos. Esta afirmação deve também demonstrar algum tipo de diferenciação face à concorrência, pelo que se recorreu ao levantamento das USP da concorrência (Tabela 10), para tentar compreender se existe algum espaço não preenchido, que o LeanHub possa reclamar como único e como seu.

TABELA 10: Unique selling propositions da concorrência

iObeya	"Together regardless of location"
Asana	"Get organized with asana"
Atlassian Confluence	"Get more done, together"
Jive Software	"Make work simpler, more productive and more enjoyable".
Trello	"Free, flexible, and visual way to organize anything with anyone.
Redbooth	"Work smarter"

Fonte: Adaptado de Websites iObeya, Asana, Atlassian Confluence, Jive, Trello, Redbooth.

USP proposta para o LeanHub:

"Your team's lean deployment anytime, anywhere"

4.5| Formulação Tática

A Tática descreve as ações necessárias para a colocação em prática da estratégia definida.

Procurou-se desenvolver ações que visem dar a conhecer o novo produto ao público-alvo através de uma comunicação coerente com o seu posicionamento, apoiando-se para tal nos seguintes elementos do mix de comunicação: Publicidade, Merchandising, Relações Públicas, Venda Pessoal, Patrocínio, Promoções de vendas, Marketing Direto, Marketing *Online*. A utilização dos elementos do mix de comunicação apresenta ponderações diferenciadas quer devido à natureza do formato de start up, quer pela abordagem ao mercado como B2B. O mix de comunicação B2B deve apresentar consequentemente uma componente fortemente técnica, com várias fontes de comunicação, alguma incidência na via digital e com predominância para as comunicações interpessoais.

4.5.1|Publicidade

Tratando-se de uma startup com recursos financeiros limitados, apesar da publicidade se tratar de um dos mecanismos mais efetivos de comunicação capaz de gerar reconhecimento esta não será a tática mais desenvolvida. Contudo será utilizada como forma de diminuir a vulnerabilidade face à concorrência e especialmente pela especificidade da audiência empresarial, alcançável através de meios de informação preferencialmente profissionais. Deverão assim ser

desenvolvidos contactos com a imprensa especializada, que potenciem a publicação de artigos sobre o lançamento do produto, e sobre as suas características e benefícios em revista físicas e *online*, nas áreas da Indústria, Consultoria, Melhoria Contínua, Eficiência de Recursos Humanos.

A empresa carece de desenvolvimento de conteúdos publicitários, informações que possibilitem a divulgação e demonstração de produtos: brochuras de apresentação, *flyers*, tabelas de preço. Dada a natureza do produto, será também essencial a criação de vídeos e *demos* de apresentação, para que se compreenda um pouco o funcionamento do produto e suas funcionalidades.

4.5.2| **Merchandising**

Tratando-se de um produto que não estará disponível em lojas físicas, este é um dos elementos que não será desenvolvido no presente plano de comunicação.

4.5.3| **Relações Públicas**

As relações públicas vão auxiliar na construção de relacionamentos com os diferentes públicos através do contacto direto com os mesmos. Serão assim escolhidas 3 vias:

Assessoria de
Imprensa

Contactos Assoc.
Empresariais

Contactos
Universitários

Uma tática interessante para o formato de startup com poucos recursos são as assessorias de Imprensa, nas quais Jornalistas e Relações públicas com uma consistente rede de contactos de formadores de opinião de redações jornalísticas, capazes de criar artigos de opinião e atrair investidores, clientes ou parceiros. Revistas físicas e *online* como: TMQ, Lean Management Journal, Leanmagazine.net, Indusryweek.com, Kaizen Forum, ou *blogs* como gembapantarei.com, kaizen.com/blog.

Deverá ser também estabelecido contacto com câmaras do comércio e associações industriais, para demonstração de produto, usufruir da sua rede de contactos e integrar eventuais atividades desenvolvidas pelas associações. As

associações sugeridas passam por AIMMAP- Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, Cefamol- Associação Nacional da Indústria de Moldes, CIP - Confederação Empresarial de Portugal e APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial. Estas entidades têm por norma um espírito de associativismo e de promoção dos produtos e inovações nacionais pelo que podem representar potencial de parceria. Será interessante ponderar a integração na PRODUTECH e exploração da sua rede de contactos. Esta entidade é promotora e gestora do Pólo das Tecnologias de Produção e tem por fim a implementação de iniciativas e estratégias de eficiência coletiva que visem o desenvolvimento das empresas produtoras de tecnologias para a produção. Alguns dos objetivos a que se propõem passam pela promoção da imagem e da valorização das empresas produtoras de tecnologias para a produção e dos respetivos sectores. O instituto KAIZEN é já um dos participantes desta rede pelo que poderá também usufruir da participação já existente.

Também o meio académico apresenta potencialidades de promoção do LeanHub. A realização de palestras para alunos e ex-alunos de cursos de Engenharia e Gestão industrial nomeadamente da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Escola de Engenharia da Universidade do Minho (EEUM), Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), sobre as temáticas de *Lean* e de Melhoria contínua e apresentação do LeanHub proporcionam um investimento a médio prazo. Estes estudantes participarão futuramente em empresas e eventualmente trabalhando com melhoria contínua representando possíveis portas de entrada para o LeanHub.

4.5.4| Venda pessoal

Perante o desconhecimento do LeanHub pelo mercado, a venda pessoal representa uma oportunidade de excelência na apresentação do produto e retenção da atenção do potencial cliente. É portanto essencial o investimento nesta vertente de vendas, na capacitação dos recursos humanos com instrumentos de vendas, para que estes sejam capazes de criar uma boa relação comercial como cliente e concretizar o fecho do negócio. Será fundamental a assunção de uma postura de

consultor, capaz de determinar com exatidão as necessidades do potencial cliente e tendo em conta as suas características, aconselhar-lhe a melhor opção, o que envolve uma transferência emocional entre as partes e o estabelecimento de um relacionamento de longa duração com vista à repetição de compra e à fidelização.

Sabendo que a venda poderá ocorrer através do comercial do LeanHub ou por influência de um consultor Kaizen, serão abordadas as seguintes vias de ação:

Formação
Comercial

LeanHub-Kaizen
Training Sessions

Feiras e Eventos

No caso da LeanHub dada a dimensão da empresa, as vendas estarão centralizadas numa só pessoa que acumula conhecimento técnico da área industrial e como tal poderá melhor compreender as necessidades e aconselhar o cliente. Algumas das temáticas de formação sugeridas como auxílio nas técnicas de vendas passam por:

- Argumentação e contraproposta
- Lidar com objeções e ajustar a proposta
- A influência da psicologia no cliente

Tendo sido definido que numa primeira fase o produto seria comunicado para consultores Kaizen, é muito importante que estes tenham todas as ferramentas necessárias para intermediar o produto junto do cliente. Neste caso deve ser realizado um tipo de formação diferente, mais técnica e específica para a utilização do LeanHub. Quanto melhor os consultores conhecerem e usarem a plataforma, melhor estarão preparados para influenciar o seu cliente para a utilizar. Propõe-se assim a realização de *LeanHub Training sessions* nas instalações Kaizen, para o qual será preparado um manual de formação com a apresentação do produto e exemplos de funcionalidade da plataforma que serão aplicados pelos consultores durante a formação. Pretende-se que no final do dia, os consultores tenham transferido para o LeanHub uma grande percentagem do seu trabalho de melhoria continua em desenvolvimento nas empresas clientes. Para incentivar a participação dos consultores, e usando uma estratégia de gamificação, será anunciado no início da formação a atribuição de um prémio simbólico para o consultor que mais atividade

conseguir alcançar no final da formação. Esta atividade será medida durante a formação, através de métricas definidas para a quantificação da utilização da plataforma. Esta medição possibilitará determinar o nível de utilização e assim estimular a participação mediante a projeção da pontuação alcançada. Este evento de formação poderá ter de se repetir caso haja necessidade de esclarecimento de dúvidas, dar conhecimentos de atualizações ou novidades nas funcionalidades ou ainda como reforço das vantagens de utilização para os consultores mais resistentes. Poderão numa fase subsequente ser atribuídos incentivos aos consultores que mais clientes conseguirem angariar para utilização do produto.

A participação em eventos e feiras relacionadas com a indústria proporcionam o contacto com potenciais clientes, e permitem a demonstração do produto e a recolha de sugestões ou dificuldades operacionais que podem resultar em melhorias nos produtos e à satisfação de necessidades anteriormente desconhecidas. Os eventos e feiras serão selecionados de acordo com o seu potencial de contacto com a audiência pretendida. Alvos bastante ligados ao sector industrial, pelo que as feiras selecionadas passam habitualmente pela EMAF- Feira Internacional de Máquinas, Equipamentos e Serviços para Indústria, uma exposição que se realiza anualmente na EXPONOR, e que apresenta novidades de máquinas, equipamentos e prestadores de serviços do sector industrial. Um excelente local de promoção de produtos onde o contacto com o potencial cliente é direto. Este evento para além do potencial de *networking* possibilita a demonstração do produto e a obtenção direta do feedback do potencial cliente. Um fator de destaque capaz de cativar e despertar o interesse pelo LeanHub nesta feira passaria pela apresentação do produto utilizando displays interativos (LFID's), permitindo a conexão com os visitantes, de modo a transparecer a sua capacidade de interagir com dispositivos móveis, e entre colaboradores dispersos geograficamente.

4.5.5| Patrocínio

Este elemento envolve o apoio financeiro ou material a uma entidade, em troca de uma contrapartida de divulgação da sua imagem. É uma ferramenta com potencial na fomentação da confiança no produto, na visibilidade contudo tratando-se de uma startup, com fraca disponibilidade de recursos torna-se difícil de implementar. Será contudo utilizada uma tática semelhante ao Patrocínio, mas em que se estabelece uma parceria entre o LeanHub e o instituto Kaizen sob a forma de um pacote de vendas, que será desenvolvida no tópico de promoção de vendas.

4.5.6| Promoção de vendas

Como promoção das vendas o produto não pode apresentar preços especiais de lançamento, mas a solução capaz de acrescentar mais valor ao produto passa por aliar o LeanHub aos serviços Kaizen.

Consultoria Kaizen +
Experimentação gratuita LH

Experimentação gratuita LH +
Consultoria Kaizen

A parceria existente com o instituto Kaizen permite o usufruto da sua carteira de clientes, pelo que a estratégia de angariação de clientes passa pela criação de pacotes de serviço Kaizen + experimentação de LeanHub gratuita (mediante duração de um projeto ou por período específico de tempo), como incentivo à subscrição do LeanHub.

Esta promoção possibilita que o cliente usufrua dos serviços do LeanHub sem custos adicionais, podendo após o término do projeto em desenvolvimento com o instituto Kaizen continuar a usufruir do LeanHub mediante o estabelecimento da subscrição.

A associação ao Instituto Kaizen para além de proporcionar a partilha de contactos de potenciais clientes, proporciona notoriedade e a associação do LeanHub de uma entidade com forte presença no mercado industrial e uma referência a nível de consultoria e implementação de melhoria contínua.

O instituto Kaizen também poderá beneficiar da promoção realizada pelo LeanHub, que angaria clientes para o instituto Kaizen, em troca da divulgação do

software. Outros dois objetivos que se pretendem alcançar com a parceria são e a valorização do produto, o reforço da marca e o acesso ao panorama global.

4.5.7| Marketing Direto

As ferramentas relacionais apresentam uma grande importância neste plano, dado o LeanHub tratar-se de um produto que não dispõe de uma forma física, nem de pontos físicos de comercialização. Exige assim uma forte componente de acompanhamento e relacionamento com o potencial ou cliente efetivo de modo a garantir uma rápida resposta e a manutenção da confiança no produto.

As ações em formato digital foram consideradas as mais indicadas para o LeanHub, quer pela atual adesão às ferramentas digital, quer pelo alcance global e efeito rede que a internet permite. O próprio formato *online* que o produto apresenta, acessível através da internet, e a sua rapidez de implementação, bem como capacidade de envolvimento do utilizador e custos de comunicação significativamente mais reduzidos do que nas restantes ferramentas de comunicação, suportam o foco dado na divulgação via web.

As ações deste elemento do mix de comunicação concentram-se consequentemente em dois eixos:

Sistemas de informação de
Marketing

Acompanhamento dos
Utilizadores

Para poder estabelecer um relacionamento com o cliente será imprescindível dispor de informações sobre o mesmo, será consequentemente necessário recorrer a SIM's, ou seja ferramentas de gestão do contacto com o cliente e de armazenamento de informação, tais como CRM (*Customer Relationship Management*) e BDM (Bases de Dados de Marketing). Tratando-se habitualmente de sistemas dispendiosos, o LeanHub poderá numa fase inicial recorrer à utilização de softwares gratuitos disponíveis como é o caso do CRM online.

O acompanhamento dos utilizadores deve ser enriquecido com a introdução de interatividade e personalização através do reconhecimento do utilizador, do acompanhamento do seu nível de utilização da plataforma, e da obtenção de feedback do utilizador. A plataforma pode ser utilizada gratuitamente por um

período experimental mediante a execução de um registo *online*. O formulário de registo é um dos primeiros pontos de contacto do cliente com o produto, não deve portanto exigir demasiadas informações para garantir que o utilizador não desiste do registo. Propõe-se assim uma redução dos dados solicitado para apenas: e-mail, nome da empresa, e palavra passe (ver ANEXO 7.1), podendo numa fase posterior ser complementado através de um pedido gerado automaticamente por e-mail ou solicitado ao utilizador posteriormente mediante outras ferramentas.

Para que o utilizador seja acompanhado desde o momento em que entra em contacto com a plataforma, deve ser sujeito a um processo de *onboarding* através de ferramentas de e-mailing, de acordo com um fluxo de ações previstas e mediante critérios estipulados. Este acompanhamento destina-se a dar todo o suporte necessário ao utilizador, e a garantir que este se mantém ativo na plataforma e explora todas as suas funcionalidades. Só assim se aperceberá dos benefícios da plataforma, e permitirá o alcance de outros níveis de comprometimento com o produto, num processo que pretende transformar: *Leads > Prospects > Consumers*.

O acompanhamento pode ser realizado com base nos níveis de utilização da plataforma, partindo do pressuposto de que uma baixa interação representa uma fraca utilização da plataforma. Numa ótica de gamificação, através da definição de métricas de interatividade na plataforma, estipulam-se pontuações para a utilização de diferentes funcionalidades da plataforma (como a criação de quadros de monitorização, ou realização de convites para trabalho em equipa), e mediante o somatório de pontuações o utilizador recebe e-mails direcionados que têm o intuito de:

- Se a pontuação for reduzida: compreender se houve dificuldades na utilização da plataforma e esclarecer;
- Se a pontuação for alta: motivar para a continuidade de utilização, atribuição de pontuação conforme utilização;
- Pedir feedback e sugestões para melhorar o serviço ao cliente, com atribuição de pontuação por colaboração;
- Difundir questionários de satisfação com atribuição de pontuação por colaboração.

Os pontos atribuídos poderão posteriormente converter-se em descontos nas mensalidades de subscrição, apoio de consultoria, ou aplicações na *LeanApp store*.

Este acompanhamento consiste no envio automatizado de e-mails tipificados (ver Anexo 7.4) mas dirigidos a utilizadores concretos de acordo com a sua pontuação. Utiliza o fluxo de ações a serem despoletadas nos diferentes momentos deste processo (Anexo 7.3).

Sugere-se a criação de um *bot* (um robot virtual) que se apresenta sob a forma de *chat* e utiliza uma linguagem mais casual, suscitando um tipo de relacionamento mais informal com o destinatário. Este tipo de interação permite facilitar o processo de colocação de questões, ou até para completar o formulário de registo, ou para pedir sugestões de melhoria. Sugere-se a utilização de um nome familiar que personifique o *bot* de apoio ao cliente, permitindo a humanização do processo, suscitar uma maior confiança no conteúdo, e impelir o destinatário a dar resposta à questão solicitada. Sugere-se a utilização de um nome simples e anglo-saxónico, de fácil memorização e preferencialmente feminino, devido à forte prevalência do sexo masculino a nível industrial, nomeadamente Amy.

4.5.8| Marketing Online

Dentro do Marketing Online pretende-se trabalhar a presença *online* da marca, será dada primazia ao desenvolvimento do *blog*, *website* e *newsletter*, acompanhados pela produção de conteúdos digitais que possibilitem a interatividade com o utilizador. A reafirmação da presença em redes sociais será igualmente importante, assim como a integração destes meios.

Presença *Online* da Marca

Integração de meios

Blog

O *Content Marketing* é umas das estratégias atualmente mais usadas para criar confiança e notoriedade no produto a partir da divulgação de conteúdos e temáticas de interesse e utilidade para o público-alvo. Este público ao adquirir conhecimento por intermédio da empresa, cria uma perceção positiva sobre a marca e desenvolve a credibilidade da mesma.

A interatividade a partir do *blog* do LeanHub será criada através da partilha de notícias da área da melhoria contínua, exemplo de empresas *lean* de

sucesso, ligação com *webinars*, artigos de interesse sempre atuais, e a possibilidade de publicação de comentários e artigos enviados pelos leitores do *blog* mediante avaliação prévia.

Através de RSS Feeds serão enviados e-mails com as atualizações das notícias publicadas no *blog* para os utilizadores, sob a forma de newsletter com um *template* pré-definido. Através deste *blog* pode ser obtido *feedback* dos utilizadores, mostrar interesse na opinião dos leitores, transmitir conhecimento sobre as temáticas *Lean* e posicionar-se como especialistas nas mesmas. O *blog* possibilita a melhoria do posicionamento nos motores de busca através da definição de palavras-chave, e possibilita a transmissão da cultura organizativa da empresa ao divulgar os seus valores.

Website

O *website* deverá ser um ponto de concentração de informação privilegiada, necessitando de uma atualização frequente para garantir visibilidade, melhorar a perceção do produto, e torna-lo mais apelativo e interativo. Será necessário que o *website* possibilite:

- Disponibilizar/consultar informações, potencialidades, benefícios, brochuras ou vídeos de produto;
- Conexão com o *blog*, com redes sociais e a subscrição da *newsletter*, ligação com artigos sobre melhoria contínua;
- Personalização;
- Contacto com a empresa, pedido de informações;
- Encaminhamento para a subscrição do LeanHub.

Consequentemente foi necessário uma redefinição dos conteúdos e da forma como estes são dispostos na página. Também o modo de reencaminhamento do utilizador para a subscrição do produto teve de ser revisto, através da inclusão de mais botões de ação. O *website* deve atrair a atenção do utilizador, provocar interesse e interpretação da informação que resultará em aprendizagem e consequentemente a desejada atitude (Modelo AIDA). A reformulação da estrutura do *website* (ver Anexo 7.6) teve por base o estudo dos websites de empresas de áreas tecnológicas (Pocket, Schrebd,

Redbooth, Slack. Uber) conhecidas por apresentarem elevado nível de interatividade com os seus clientes. Para a personalização no *website* do LH é necessário o desenvolvimento de área pessoal que condensa informações de acordo com o perfil extraído do utilizador (através de *cookies*), a partir da consideração implícita de que se um utilizador consulta um conteúdo ou produto revela interesse ou preferência pelo mesmo. Estas informações serão condensadas e enviadas por e-mail sob forma de newsletter.

Outras medidas importantes a implementar para que o *website* da LeanHub adquira mais visibilidade e tráfego passam assim por:

- Desenvolvimento técnicas SEO com otimização de conteúdos, reforço de palavras-chave com que a empresa pretende ser identificada, *link building*;
- Permitir que o site seja adicionado aos favoritos através de incorporação de botões para o efeito e permitir a definição de *tags* ou palavras-chave para cada página que se agregam quando a página é guardada (resultado a 6 meses);
- Utilização do Google *adwords* e da definição de palavras-chave possibilitando que o *website* ou o *blog* sejam sugeridos sempre que seja feita uma pesquisa no Google que inclua as palavras-chave definidas. Esta associação possibilita que um maior número de pessoas contacte com o LeanHub (resultado imediato, apesar de apresentar um custo);
- Permitir que outros *websites* incluam ligação ao Leanhub, o que proporciona a melhoria da posição nos rankings nomeadamente dos motores de busca, representando um benefício para ambas as partes. (Ex. página Kaizen institute, página do Lean Enterprise institute);
- Melhorar a propagação de conteúdos através de formatos de fácil partilha como vídeocasts, ou pdf's incluídos em *websites* relevantes ou *blogs*.

Redes Sociais

A presença em redes sociais proporciona igualmente benefícios pois possibilita que o *website* se torne mais visível, e obtenha mais tráfego. Assim

o LeanHub deve dinamizar o perfil no LinkedIn e criar conta no Google +, aproveitando a rede imensa de contacto destas ferramentas, e usufruir do potencial de partilha de conteúdos empresariais do Youtube e do Tweeter. A presença social aumenta a projeção da marca, expondo-a mais vezes ao cliente, conseguindo encurtar o ciclo de vendas.

Integração de meios

A aproximação ao cliente assume diferentes canais, devendo ser acautelado o contacto com o cliente de modo a não o saturar. Para gerir estas redes existem e-CRM's capazes de facilitar esta tarefa e aproveitar os benefícios da integração das ferramentas.

O conjunto das ações a desenvolver de acordo com o mix de comunicação em que se inserem encontra-se na tabela nº 11:

TABELA 11-Ações por elemento do mix de comunicação

Publicidade	Relações Públicas	Venda pessoal	Promoção de Vendas	Marketing Direto	Marketing Online
Publicidade Offline-conteúdos publicitários e demonstração do produtos: • Brochuras de apresentação; • <i>Flyers</i>; • Tabelas de preços e condições de subscrição; • Desenvolvimento de vídeos demonstrativos; • Política de privacidade e Segurança de dados.	Assessoria de imprensa: Artigos em revistas eletrónicas e <i>blogs</i> da especialidade	Formação Vendas aos comerciais: • Argumentação e contraproposta; • Lidar com objeções e ajustar a proposta • A influência da psicologia no cliente	Criação de pacotes de serviço Kaizen + utilização LeanHub gratuita (durante a duração de um projeto).	Uso de Sistemas de informação de Marketing : • BDM; • CRM • Mailing management	Presença online da marca: Blog (Content Marketing) Dinamização e interação : • RSS Feeds • <i>User generated content</i> • Newsletter (novidades no blog) • Ligação a redes sociais
Publicidade online Aproveitar avanços existentes de instituto Kaizen com revistas da especialidade.	Contacto com associações empresariais: • AIMMAP; • Cefamol; • CIP ; • APGEL; • PRODUTECH	Formação técnica de utilização LeanHub aos consultores Kaizen: • Realização de <i>LeanHub Training sessions</i> nas instalações Kaizen.		Acompanhamento de utilizadores: • Otimização do formulário de subscrição para diminuir abandono; • Conversão de Leads através de <i>onboarding</i> (estrutura de e-mailing para cohorts); • Utilização de um bot (Amy) que responde às dúvidas de clientes através de <i>chat</i>; • Questionários de satisfação e sugestões de melhoria (gamification); • LeanApp Store	Presença online da marca: Website- Dinamização e interatividade <u>Layout</u> : • Disposição da informação- uso de botões de ação (subscrição); • Criação de área pessoal; • <i>Cookies</i> - preferências do utilizador; • Técnicas de, SEO, Adwords; • Utilização de cookies. <u>Conteúdo</u> : • Desenvolvimento de FAQ's, e Help section; • Produção conteúdos interativos.
	Contacto com Universidades e Palestras sobre <i>Lean</i> , melhoria contínua e ferramenta LeanHub : • FEUP • ISEP • EEUM • ISEL	Participação em Feiras Industriais: EMAF			Presença <i>online</i> da marca: SMO: • LinkedIn; • Google+; • Tweeter; Interação entre <i>Website</i> , <i>Blog</i> e redes sociais;

4.6|. Orçamentação

O plano desenvolvido tem como uma das principais preocupações a reduzida dimensão da startup e da sua disponibilidade financeira. Deste modo as ações sugeridas têm na sua maioria aplicação através dos próprios recursos internos. A equipa de desenvolvimento apresenta elementos com formação nas áreas de programação e desenvolvimento de *software* com plena capacidade de implementação nomeadamente das ações de Marketing direto e Marketing Online. Quanto às ações de Relações públicas e vendas serão concentradas num só elemento que atualmente gere o produto e que apresenta conhecimento técnico do mesmo. A lacuna de recursos do LeanHub encontra-se nas áreas de design gráfico e design de páginas web, de desenvolvimento de conteúdos multimédia, e de ferramentas de Marketing o que poderá resultar numa necessidade de subcontratação nestas áreas. Foram assim descritos os custos com base na pesquisa de fornecedores de serviço. Quanto às ações desenvolvidas a partir de recursos internos da startup (programadores ou comercial), sendo estas quantificáveis através da unidade de trabalho a hora, foram estimados os tempos de desenvolvimento das ações com base em orientações dadas por prestadores de serviços semelhantes no mercado. Para poder auferir o valor monetário foram convertidas as horas de trabalho em euros, mediante a estimativa de custo/h interna de um programador e de um gestor que também é comercial (10€/h). Esta linha de raciocínio foi assim constituída para que fosse possível, de uma forma mais realista, compreender o custo de implementação de ações que de outra forma teriam de ser estimados a partir de serviços subcontratados, que seriam sempre inflacionados e impraticáveis por uma startup. O orçamento destas ações encontra-se assim discriminado na tabela 12. O nº de horas de trabalho interno ascende a 1440 que pode ser desempenhado por 1 colaborador a trabalhar 9 meses, ou em menos tempo se desempenhado por mais elementos. Tendo em conta o valor total orçamentado, e o preço estipulado para um mínimo de 10 quadros para uma implementação do LH na *Cloud*, seria necessária a angariação de 4 clientes para obter o retorno do investimento no presente plano de comunicação.

TABELA 12: Mapa de Orçamentação

Mix de Comunicação	Descrição	H trab	Valor (€)
Publicidade	Design e execução Brochuras, <i>Flyers</i> , tabelas de preço, condições de subscrição e políticas de segurança.		550 €
	Vídeos promocionais e demonstrativos.		650 €
	Publicidade em revistas da especialidade <i>online</i> e <i>offline</i> através de <i>avenças Kaizen</i> .		-----
Relações Públicas	Artigos de opinião sobre o produto em revistas da especialidade ou <i>blogs</i> através de <i>avenças Kaizen</i> .		-----
	Contacto com associações empresariais (recursos internos).	48	480 €
	Realização de palestras sobre Lean universidades (recursos internos).	40	400 €
Promoção de vendas	Criação de pacotes de serviços Kaizen+utilização grátis do LH.		-----
Venda Pessoal	Formação Comercial.		450 €
	LH <i>Training sessions</i> (recursos internos).	8	80 €
	Participação EMAF- Stand 7,5m2	16	660 €
Marketing Direto	CRM (Sales & Marketing): Zoho (Free use).		0 €
	Mailing management software: Mozilla Thunderbird (Free use).		0 €
	Otimização do formulário de subscrição (recursos internos).	4	24 €
	Conversão de Leeds através de <i>Onboarding</i> (recursos internos).	80	480 €
	Bot de acompanhamento de clientes (recursos internos).	90	540 €
	Desenvolvimento de Questionários de satisfação com gamificação (recursos internos).	40	240 €
	Pedido de sugestões de melhoria com gamificação (Recursos internos).	40	240 €
	LeanApp Store.	160	960€
Marketing Online	Desenvolvimento do <i>blog</i> (recursos internos).	20	120 €
	Desenvolvimento <i>newsletter</i> .	8	48 €
	Desenvolvimento layout <i>website</i> (recursos internos).	150	900 €
	Serviços de web <i>design</i> (externo).		500 €
	Search engine Optimization (recursos internos).	100	600 €
	Desenvolvimento FAQ e <i>Help section</i> (recursos internos).	480	2.880€
	Dinamização redes sociais, <i>newsletters</i> e <i>blog</i> .	156	920 €
	Total	1440 h	11.722 €

4.7| Implementação

Tratando-se do lançamento de um novo produto com uma forte componente tecnológica sujeita a rápidas evoluções, o horizonte da implementação não deve ser muito prolongado. Apresenta-se assim um escalonamento de ações com a duração de um ano, ao final do qual deverá ser revisto, e mediante os objetivos alcançados, consequentemente reformulado.

TABELA 13: Cronograma de Implementação

Mix de Comunicação	Descrição	2015				2016								
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Publicidade	Design e execução Brochuras, Flyers, tabelas de preço, condições de subscrição e políticas de segurança.													
	Vídeos promocionais, demonstrativos.													
	Publicidade em revistas da especialidade <i>online</i> e <i>offline</i> através de avenças Kaizen.													
Relações Públicas	Artigos de opinião sobre o produto em revistas da especialidade ou <i>blogs</i> através de avenças Kaizen.													
	Contacto com associações empresariais (recursos internos).													
	Realização de palestras sobre <i>lean</i> universidades (recursos internos).													
Promoção de vendas	Criação de pacotes de serviços Kaizen+utilização grátis do LH.													
Venda Pessoal	Formação Comercial.													
	LH <i>Training sessions</i> (recursos ints).													
	Participação EMAF- Stand 7,5m2.													
Marketing Direto	CRM (Sales & Marketing): Zoho.													
	Mailing management software: Mozilla Thunderbird.													
	Otimização do formulário de subscrição (recursos internos).													
	Conversão de Leeds através de <i>Onboarding</i> (recursos internos).													
	<i>Bot</i> de acompanhamento de clientes (recursos internos).													
	Desenvolvimento. Questionários de satisfação com gamificação (Recursos internos).													
	Pedido de sugestões de melhoria com gamificação (Recursos internos).													
	LeanApp.													
Marketing Online	Desenvolvimento <i>blog</i> (recursos int).													
	Desenvolvimento <i>newsletter</i> .													
	Desenvolvimento <i>layout</i> website (recursos internos).													
	Serviços de web design (website).													
	Search engine Optimization (Recursos internos).													
	Desenvolvimento FAQ e Help section (recursos internos).													
	Dinamização redes sociais, <i>newsletters</i> e <i>blog</i> .													

4.8| Controlo

O conjunto de ações planeadas deverá ser sujeito a um controlo que permita avaliar o desenvolvimento das mesmas. Foi assim constituído um conjunto de indicadores capazes de avaliar as ações e posiciona-las em relação aos objetivos que se pretendem alcançar.

Tabela 14- KPI's para controlo

Descrição da ação	KPI	Objetivos	Elemento da COM
Design e execução Brochuras, Flyers, tabelas de preço, condições de subscrição e políticas de segurança.	nº de contactos após distribuição	100	Publicidade
Vídeos promocionais e demonstrativos.	nº de visualizações do canal	5000	
Publicidade em revistas da especialidade <i>online</i> e <i>offline</i> através de avenças Kaizen.	Aumento de contatos após distribuição	Aumento de 10%	
Artigos de opinião sobre o produto em revistas da especialidade ou blogs através de avenças Kaizen.	cobertura mediática (buzz)-nº de publicações	24	Relações públicas
Contacto com associações empresariais (recursos internos).	nº de contactos via associações empresariais	25	
Realização de palestras sobre lean universidades (recursos internos).	cobertura mediática (buzz) -nº de publicações	27	
Criação de pacotes de serviços Kaizen+utilização grátis do LH.	nº de vendas do pacote serviço Kaizen + LH	15	Promoção de vendas
Formação Comercial.	Tx de conversão de contactos pessoais em vendas	40%	Venda Pessoal
LH <i>Training sessions</i> (recursos internos).	nº vendas através de Kaizen	11	
Participação EMAF- Stand 7,5m2.	nº de novos cliente; Cobertura mediática	2	
CRM (Sales & Marketing): Zoho.	Tx de conversão	75%	Marketing Direto
Mailing management software: Mozilla Thunderbird.	Tx de abertura, Tx de unsubscribe	90%;5%	
Otimização do formulário de subscrição (recursos internos).	Realização de testes A/B; aumento da % de subscrições	Aumento de 35%	
Conversão de Leeds através de <i>Onboarding</i> (recursos internos).	Tx de conversão	60%	
Bot de acompanhamento de clientes (recursos internos).	%questões resolucionadas	95%	
Desenvolv. Questionários de satisfação com gamification (recursos internos).	Tx de participação	80%	
Pedido de sugestões de melhoria com gamification (Recursos internos).	Tx de participação	80%	Marketing Online
Desenvolvimento do blog (recursos internos).	Nº de visualizações por <i>post</i> ; <i>nº médio de comentários</i> e <i>% user generated content</i>	500;25;10%	

Desenvolvimento newsletter (recursos internos).	nº de visualizações	2000	
Desenvolvimento layout website (recursos internos).	Nº de contatos através do <i>website</i>	300	
Serviços de web design (website).	Tempo de permanência no <i>website</i>	30min;	
Search engine Optimization (recursos internos)	Posição do <i>website</i> no ranking	4º	
Desenvolvimento de FAQ e Helpsection (recursos internos)	% de questões resolvidas	95%	
Dinamização redes sociais	Nº de seguidores e nº de <i>tweets</i>	1500 no LinkedIn e 2500 no tweeter;200 tweets	

5 | CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O presente capítulo consiste na apresentação das principais conclusões sobre o plano de Comunicação desenvolvido para a startup LeanHub. Depois de uma abordagem teórica sobre a Web 2.0, as novas Plataformas e Redes de colaboração empresarial, e ferramentas de comunicação e *Branding*, foi possível compreender a existência de uma tendência de crescimento da categoria em que o produto LeanHub se insere, e as características mais valorizadas pelos consumidores destes produtos. Apesar da concorrência existente, tratando-se de um produto com características inovadoras e direcionadas para a área industrial, compreendeu-se que a estratégia para o produto apontava para a abordagem de nicho, com uma forte necessidade de desenvolvimento de marca, bem como de encontrar o posicionamento certo no mercado, capaz de mostrar a sua proposta única de valor. Foi com base nesta estratégia e contando com a parceria do Instituto Kaizen para a divulgação do LeanHub junto dos seus clientes atuais, que foi desenvolvido um plano de comunicação com base no modelo teórico de Pickton e Broderick (2005), adaptado ao formato de startup. A razão da adaptação deveu-se sobretudo à pequena dimensão da startup e da sua fraca disponibilidade de capital para ações de comunicação. As táticas sugeridas concentraram-se sobretudo em ferramentas digitais, gratuitas ou que preferencialmente pudessem ser desenvolvidas pelos recursos internos da startup. As ações propostas envolvem ações endógenas assim como exógenas, e passam pelo desenvolvimento da presença *online* da marca, projeção da visibilidade do produto em meios empresariais e universitários e o próprio acompanhamento do utilizador do produto através das ferramentas da própria plataforma. O plano não descuida que o produto segue a via B2B carecendo de um acompanhamento também presencial, pelo que para além das dimensões digitais e relacionais, as ações de venda pessoal e relações públicas foram também amplamente desenvolvidas.

No final do plano podemos constatar que é possível com um orçamento reduzido implementar um plano de comunicação numa fase tão importante quanto o lançamento deste novo produto que é o LeanHub. As ações sugeridas apresentam na

sua maioria técnicas digitais operacionais, não se tratasse de um produto de base tecnológica e de grande aplicação prática. Com vista a diminuir os custos de prestação de serviços, foram sugeridas ações capazes de serem desenvolvidas maioritariamente recorrendo a colaboradores internos sendo a angariação de 4 clientes suficiente para cobrir este investimento.

Como recomendações futuras, sugere-se o desenvolvimento de parcerias como outras instituições tecnológicas, nomeadamente o núcleo da UPTEC, aproveitando o relacionamento já encetado com a universidade do Porto, e utilizando os displays interativos (LFID's) com que o LeanHub trabalha, desenvolver tecnologias com base na realidade aumentada capazes de mostrar imagens em tempo real das várias fábricas onde se encontram em desenvolvimento projetos de melhoria contínua. Algumas das tecnologias de realidade aumentada já se encontram em funcionamento recorrendo aos óculos do Google. Dado tratar-se de um produto em fase de lançamento, não existem dados concretos sobre os compradores e utilizadores. Esta análise deverá ser realizada numa fase posterior, nomeadamente após angariação de clientes e como forma de compreender mais detalhadamente o seu perfil. Este tipo de análise deverá realizar-se de forma repetida ao longo do tempo para que seja possível acompanhar a sua evolução.

Como limitações apresenta-se a inexistência de dados sobre o mercado dos softwares de colaboração empresarial em Portugal, tendo de ter sido utilizados dados ao nível da Europa. Outra limitação prende-se com a inexistência de um plano de Marketing e respetivas orientações estratégicas como base do desenvolvimento do presente plano de comunicação. Foram assim desenvolvidas algumas assunções relativas a direções estratégicas e posicionamento da marca com base em discussões decorridas com alguns elementos da gestão da startup. Tratando-se de um projeto profissional, o plano elaborado será apresentado à gestão da LeanHub, estando nas suas mãos a decisão de aplicação, razão pela qual não foram apresentadas informações detalhadas sobre a implementação. Desenvolver este projeto traduziu-se numa grande mais-valia, pela sua componente prática e aplicação à realidade e pelo desenvolvimento mais profundo da área de comunicação.

6 | BIBLIOGRAFIA

- Adebanjo, D., & Michaelides, R. (2010). Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters – a case study. *Technovation*, 30 (4), 238–248.
- Badoc, M. (2001). *O Marketing da start-up. Conceitos, princípios e métodos para lançar com êxito a sua empresa*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Balmer, J. & Greyser, S. (2006). Corporate Marketing - Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730-741.
- Belch, G., & Belch, M. (2003). *Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th Edition, The McGraw-Hill Companies.
- Bergstrom, A. (2000). Cyberbranding: leveraging your brand on the internet. *Strategy & Leadership*, 28 (4),10-15.
- Byrne, T. (2008a). Enterprise social software technology. *KM World*, 17 (8), 8-32.
- Byrne, T. (2008b). Social software in the Enterprise. *AIIME- Doc Magazine*, 22 (3).
- Carboni, I., & Ehrlich, K. (2013). The Effect of Relational and Team Characteristics on Individual Performance: A Social Network Perspective. *Human Resource Management*, 52 (4), 511-535.
- Castro, J., P. (2007), *Comunicação de Marketing*, Lisboa, Edições Sílabo;
- Clow, E. & Baack, D. (2002). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, PrenticeHall.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* (15), 157 – 179.
- Drakos, N., Mann, M. & Gotta, M.(2014) Magic Quadrant for Social Software in the Workplace, Gartner, inc
- Ellis, C.A., Barthelmeß, P., Chen, J. & Wainer, J. (2005) Person-to-Person Processes: Computer Supported Collaborative Work, In: Process-Aware Information Systems: Bridging People and Software Through Process Technology, Dumas, M., Aalst, W.M.P. & Hofstede, A. (eds), pp. 37–60. Wiley, New Jersey, USA.
- Fonseca, Miguel (2000) *e-Marketing*, Porto: Edições IPAM.

- Forester Consulting (2012). Collaboration Services: Deployment Options For The Enterprise, Leadership Paper Commissioned By Cisco Systems Forester.
- Ghose, S. & Dou, W. (1998). Interactive functions and their impacts on the appeal of internet presence sites. *Journal of Advertising Research*, 38 (2),23-43
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317–375
- Guimarães, R.(2003). Branding: Uma nova filosofia de gestão. *Revista ESPM*, 5 (9), 86-103.
- Hague, P., Hague & N., Harrison, M. (2013). B2B Marketing; What makes it special, <http://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>. Acedido em 25/01/2014.
- Harrigan, P., Ramsey E.& Ibbotson, P., (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 40-64.
- Holm, O., (2006). Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy, *Corporate Communications*, 11(1), 23-33.
- Hooley, G., Piercy, Nigel F. & Nicoulad, B. (2012). *Marketing strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- Hoffman, D.L. & Novak, T. (1995), Commercial scenarios for the web: opportunities and challenges. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3),23-25
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Ibeh, K.I.N., Luo, Y. & Dinnie, K. (2005). E-branding strategies of internet companies: some preliminary insights from the UK. *Journal of Brand Management*, 12 (5), 355.
- Keller, K. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819-847.
- Kenney, M. & Curry, J. (1999). E-commerce: Configuration, *Economy Paper 2*, University of California, Berkeley, CA.

- Kierzkowski, A., McQuade, S., Waltman, R. & Zelsser, M. (1996). Marketing to the digital consumer. *McKinsey Quarterly*, 79 (3), 5-21.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing* (12ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lamont, J. (2008). Enterprise-friendly social software. *KM World*, 17(10), 14-15.
- Lamont, J. (2011). Social software sustains collaboration. *KM World*, 20(6), 6-8.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V.(2010). *Publicitor* (7ªEd.), Publicações D. Quixote
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing* (16ª Ed.). Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (10ª Ed.). Publicações D. Quixote.
- Mann, J., Drakos, N., Gotta, M. (2013), Gartner Critical Capabilities for Social Software in the Workplace. Gartnet inc
- Michaelides, R., Morton, S. C., Michaelides, Z., Lyons, A. C., & Liu, W. (2013). Collaboration networks and collaboration tools: a match for SMEs? *International Journal Of Production Research*, 51(7), 2034-2048.
- Marcolin, B., Coviello, N. & Milley, R. (2005). Assessing web-enabled interactivity: an audit tool. *Journal of Organisational and End User Computing*, 17 (4),232.
- Nagle T., & Hogan J. (2007). *Livro Estratégias e táticas de preço: Um guia para crescer com lucratividade* (4ª Ed.). São Paulo, Editora: Pearson Education do Brasil.
- Newman, M. & Westrup, C. (2005). Making ERPs work: Accountants and the introduction of ERP systems. *European Journal of Information Systems*, 14, 258–272.
- Ogden, J. & Crescitelli, E.(2007) *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas* (2ªed.). São paulo, Pearson Prentice Hall
- O'Reilly, T., & Battelle, J. (2009), Web Squared: Web 2.0 five years on. *Websummit*

- O'Reilly, T.(2005).What is Web 2.0-Design patterns and business models for the next generation of software. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acedido a 20/01/15
- Pappu, R., Quester, P. G. & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement – Empirical evidence . *Journal of Product and Brand Management*, 14 (3), 143 – 154 .
- Pauleen, D.J. & Yoong, P.(2001). Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: A facilitator's perspective. *Journal of Information Technology*, 16 (4), 205–220.
- Picard, W., & Rabelo, R. J. (2010). Engagement in collaborative networks. *Production Planning & Control*, 21(2), 101-102.
- Pickton, D. & Broderick, A. (2005), *Integrated Marketing Communications* (2^a ed.). Pearson Education
- Reis, J., L., (2013). *Personalização no marketing. Sistemas e tecnologias de informação*. Porto: Edições Centro Atlântico.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). Positioning: The battle for your mind. New York: McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Business.
- Roper, S. & Davies, G., (2008). Business to Business Branding: External and Internal Satisfiers and the Role of Training Quality, *European Journal of Marketing*, 44 (5), 567-290.
- Rowley, J. (2004). Online branding .*Online information review*, 28(2), 131-138.
- Shimp, T.A. (2007). *Advertising, Promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. South-Western Edition
- Sia, S. K. & Soh, C. (2007). An assessment of package– organisation misalignment: institutional and ontological structures. *European Journal of Information Systems*, 16, 568–583.
- Simmons, G. J. (2007). I-branding: developing the internet as a branding tool, *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 544-62.
- Stobbe, A. (2010). Enterprise 2.0: How companies are tapping the benefits of Web 2.0. Berlin, Germany : *Deutschebank Research*, 78.

- Subramaniam, N., Nandhakumar, J. & Baptista, J. (2013). Exploring social network interactions in enterprise systems: the role of virtual co-presence. *Information Systems Journal*, 23 (6), 475-499.
- Thompson, V. (2013). Worldwide enterprise social software 2013-2017 Forecast and 2012 Vendor shares: From Ess to ESN. *IDC research*.
- Travis, D.(2001). Branding in the Digital Age. *Journal of Business Strategy*, 22 (3), 14-18
- Vossen, G. (2011). Web 2.0: From a buzzword to mainstream web reality. In: Obaidat, M.S., Filipe, J.(eds.) ICETE 2009, CCIS, Springer, Heidelberg:, 130, 53–67.
- Walsh, B. (2009). *The Web Startup Success Guide*, United States of America: Apress
- Zhao, S. (2003). Toward a Taxonomy of Copresence. *Presence Teleoperators and Virtual Environments*, 12, 445–455.

NETGRAFIA

- Asana- Informações sobre o produto em: <https://asana.com/>. Acedido a 14/03/2015
- Atlassian- Informações sobre o produto <https://www.atlassian.com/>. Acedido a 14/03/2015
- iObeya- Informações sobre o produto <http://www.iobeya.com/en/> .Acedido a 14/03/2015
- Jive - Informações sobre o produto : [https:// www.jivesoftware.com/](https://www.jivesoftware.com/). Acedido a 14/03/2015
- LeanHub- Informações sobre o produto: <https://www.lean-hub.com/>Acedido a 03/01/2015
- Pocket- Informações sobre layout website: <https://getpocket.com/> . Acedido a 03/01/2015
- Scribd- Informações sobre layout website em <https://pt.scribd.com/> .Acedido a 03/01/2015
- Redbooth- Informações produto e website: <https://redbooth.com/> .Acedido a 03/01/2015
- Slack- Informações layout website em <https://slack.com/> .Acedido a 14/03/2015
- Trello- Informações sobre o produto em: <https://trello.com/>. Acedido a 14/03/2015
- Uber- Informações layout website em: <https://www.uber.com/pt/>. Acedido a 14/03/2015

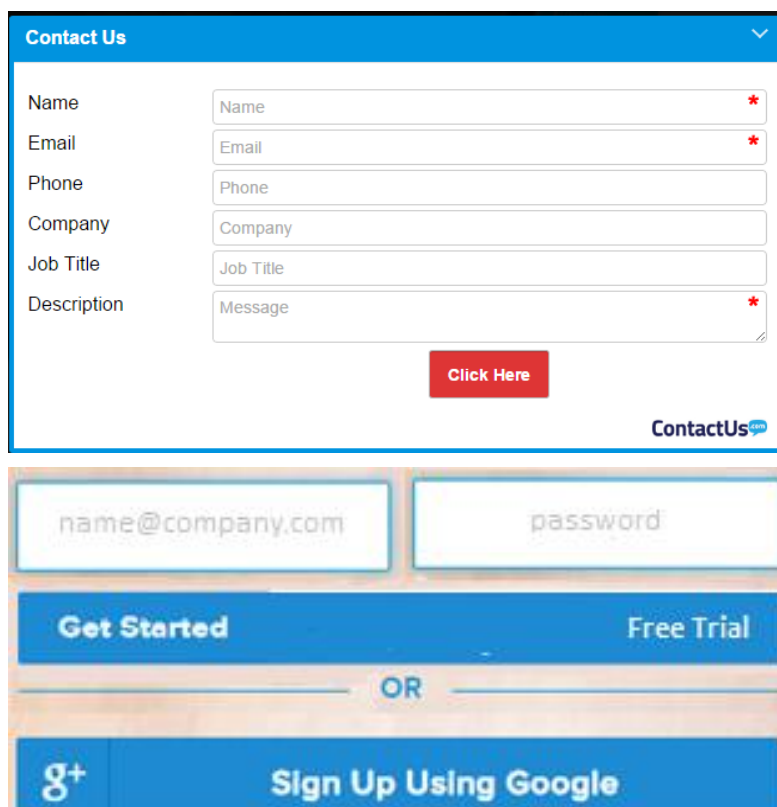
7 | ANEXOS

7.1 | Anexo ferramenta Lean

Dentro das ferramentas de A3 Thinking poderão ser encontradas modelos típicos de relatórios de melhoria continua construídos diretamente no LeanHub, com exportação para pdf, nomeadamente os seguintes;

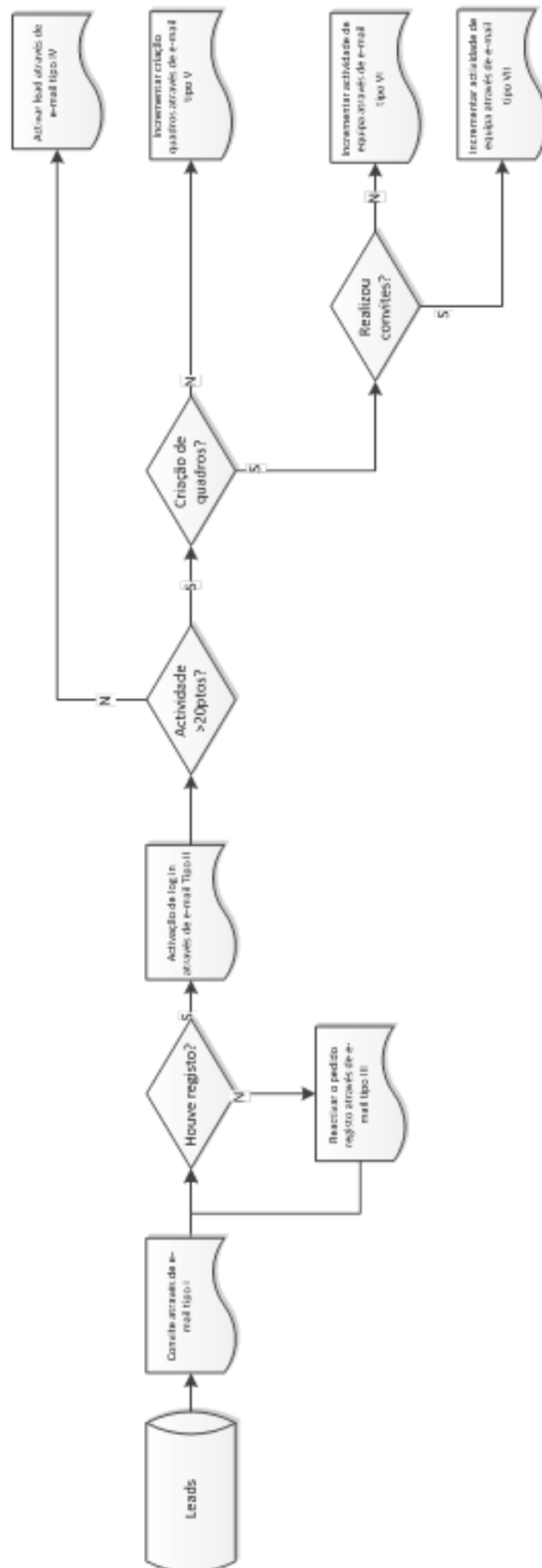
Modelo A3 de 9passos: 1. Clarify the objective 2. Observe initial state reality 3. Set Targets 4. Analyse Gaps & Causes 5. Design Solutions 6. Test solutions 7. Update action Plan 8. Confirm achievement of targets & standards 9. Lessons learned & actions	Modelo A3 de 4 passos: 1. Objective table 2. Owner's tree 3. Deliverables tree 4. Milestones Table
Modelo 3C: 1. Case 2. Counter measure 3. Cause	Improvement sheet: 1. Before situation 2. After situation

7.2 | Anexo formulário de registo (atual e sugerido)



The image shows two screenshots of a web interface. The top screenshot is a 'Contact Us' form with fields for Name, Email, Phone, Company, Job Title, and Description. The Name, Email, and Description fields have red asterisks indicating they are required. There is a 'Click Here' button and a 'ContactUs' logo. The bottom screenshot shows registration options with input fields for 'name@company.com' and 'password', a 'Get Started' button, a 'Free Trial' button, and a 'Sign Up Using Google' button with a Google+ logo.

7.3 | Anexo fluxo de e-mails Onboarding



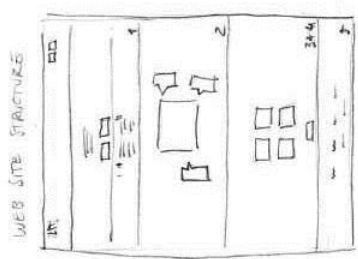
7.4| Anexo tipologia de e-mails de acompanhamento

E-mail Tipo I (Convite) “Congratulations [X] You have been chosen for LeanHub early access! REGISTER NOW (link) and start monitoring your organization! We hope to see you soon Your LeanHub Team”	E-mail Tipo II (Resposta automática ao registo no leanHub) “[Contact Name], Welcome to LeanHub! LOG ON TO LEANHUB (link) and give us SUGESTIONS & FEEDBACKS (link) about LeanHub powerful tools We hope to see you soon Your LeanHub Team”	E-mail Tipo III (Reativação de pedido registo) “[Contact Name], Our support lead Amy noticed you still haven’t registered LeanHub powerful tools! REGISTER NOW (link) Just reply to this email, and Amy will help you! We hope to see you soon (especially Amy), Your LeanHub Team”	E-mail Tipo IV (Atividade inferior a 20 pontos) “[Contact Name], Our support lead Amy noticed you haven’t been using LeanHub powerful tools! LOG ON TO LEANHUB (link) Just reply to this email, and Amy will help you! We hope to see you soon (especially Amy), Your LeanHub Team”
E-mail Tipo V (Não criou quadros) “ [Contact Name], Our support lead Amy noticed you are becoming an expert on LeanHub powerful tools! But you still didn’t create your first team’s board! CREATE YOUR FIRST TEAM BOARD (link) Just reply to this email, and Amy will help you! We hope to see you soon (especially Amy), Your LeanHub Team”	E-mail Tipo VI (Não realizou convites) “ [Contact Name], Our support lead Amy noticed you are becoming an expert on LeanHub powerful tools! But you still didn’t invite your team! INVITE TEAM (link) Just reply to this email, and Amy will help you! We hope to see you soon (especially Amy), Your LeanHub Team”	E-mail Tipo VII (Realizou quadros e convites) “ [Contact Name]! Our support lead Amy noticed LeanHub powerful tools suite you perfectly! Share your SUGESTIONS & FEEDBACKS (link) or just reply to this email and Amy will help you achieve a higher level organization’s performance! We hope to see you soon (especially Amy), Your LeanHub Team	

7.5| Anexo comparação entre concorrentes

	Jive	Atlassian Confluence	Redbooth	iObeya	Asana	Trello
1.Principais características técnicas	• Fluxos de atividades concentrado com Facebook, Chatter, Yammer • Produção partilhada de documentos • Avaliação de métricas de impacto • Recomendações inteligentes • Modulo avançado de gamificação • Portal de comunicações partilhadas • Criação de blogs da empresa • Publicação de demos e vídeos • Colocação de questões e feedback • Diretório do colaborador • Pesquisas por conteúdo e por pessoas • Atividades do utilizador detalhadas • Relatórios e detalhes de performance • Gestão de tarefas • Chat em tempo real com mensagem privadas	• Diretório de Armazenamento • Base de conhecimento • Editores Rich Text • Edição Drag and Drop • Edição avançada de tabelas • Notificações de tarefas • Macros de Livenessearch • Pesquisa avançada • Layouts Customizados • Massive Plugin Ecosystem • Pannel de bordo • Calendário • Botões de partilha • Nº de espaço ilimitado	• Gestão de tarefas • Conversação • Rich text notes (wiki style) • Partilha de ficheiros • Definição de permissões para acesso a projectos • Chat • Video conferenciação HD • Gráficos Gantt e calendários • Time-tracking • Fluxos de atividades • Publicação de demos e vídeos • Colocação de questões e feedback	• Gestão de tarefas • Conversação • Rich text notes (wiki style) • Partilha de ficheiros • Definição de permissões para acesso a projetos • Gráficos Gantt e calendários • Streams de atividades • Publicação de demos e vídeos • Colocação de questões e feedback	• Múltiplos espaços de trabalho • Feeds de atividade • Email bridge • Criação de tarefas e prioridades e deadlines • Definição de permissões de projetos • Atualizações automática para a caixa de entrada/ email • Visualizar tarefas e prioridades de colegas de equipa • Alertas e notificações • Criação de vistas customizadas e calendários • Seguimento de tarefas e adição de seguidores, e comentários • Atribuição de tarefas a colegas com inclusão de anexos	• Nº ilimitado de convites para quadros • Segurança e privacidade de dados • Notificação por e-mail • Stream de atividades • Nº ilimitado de criação de quadros • Categorização de quadros e listas • Customização de rótulos para os quadros • Criação de organizações • back-up de informação • Atribuição de tarefas com anexo de fotos desenhos e esquemas
2. Línguas suportadas	Inglês, Francês, Alemão, Espanhol, Holandês	Inglês, Francês, Alemão, Japonês, Espanhol	Chines (Simplif), Inglês, Francês, Alemão, Italiano, Japonês, Português, Espanhol	Inglês, Francês	Inglês	Inglês
3. Dispositivos suportados?	Android, iPhone-iPad, Windows Phone	Windows Phone	Android, iPhone-iPad, Mobile Web App	Android, iPhone-iPad, Mobile Web App	Android, iPhone-iPad, iPhone Support, HTML5 mobile site	Android, iPhone-iPad
4.. Oferta de API?	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
6. Integração de outras aplicações	Office, SharePoint, Salesforce	Balsamiq, JIRA, HipChat, Evernote, SharePoint, Gliffy	Dropbox, Google Drive, Box, SignNow, Evernote, GitHub, Paydirt, Just Add Content, Pivotal Tracker, Gmail, Microsoft Outlook			
7.Nível de suporte oferecido	FAQ's, tutoriais de vídeo	FAQs, Forum, Knowledge Base, apoio online e telefonico, tutoriais	FAQs, Forum, Knowledge Base, Online Support, Video Tutorials	FAQs, Forum, Knowledge Base, Online Support, Video Tutorials	FAQs, Forum, Knowledge Base, Online Support, Video Tutorials	FAQs, Forum, Knowledge Base, Video Tutorials
8.Preço	Preço \$12/mês/ utilizador	\$10.00/mes por 10utilizadores	Professional:10-20utilizadores: 5\$/ano/utilizador; Business: +20utilizadores:	10.000€ setup fee 3.500€+30% Yearly Maintenance Fee	\$42 / mo10 utilizadores \$63 / mo15 utilizadores \$167 / mo30 utilizadores \$333 / mo50 utilizadores	Trello Business Class - \$5/mês/ utilizador Trello Gold - \$5 per month

7.6 | Anexo sugestão de reestruturação de website LH



MAIN BENEFITS

- Centralized Global brand information
- Available anywhere & anytime
- Productivity by improvement
- Security & Reliability (intention?)

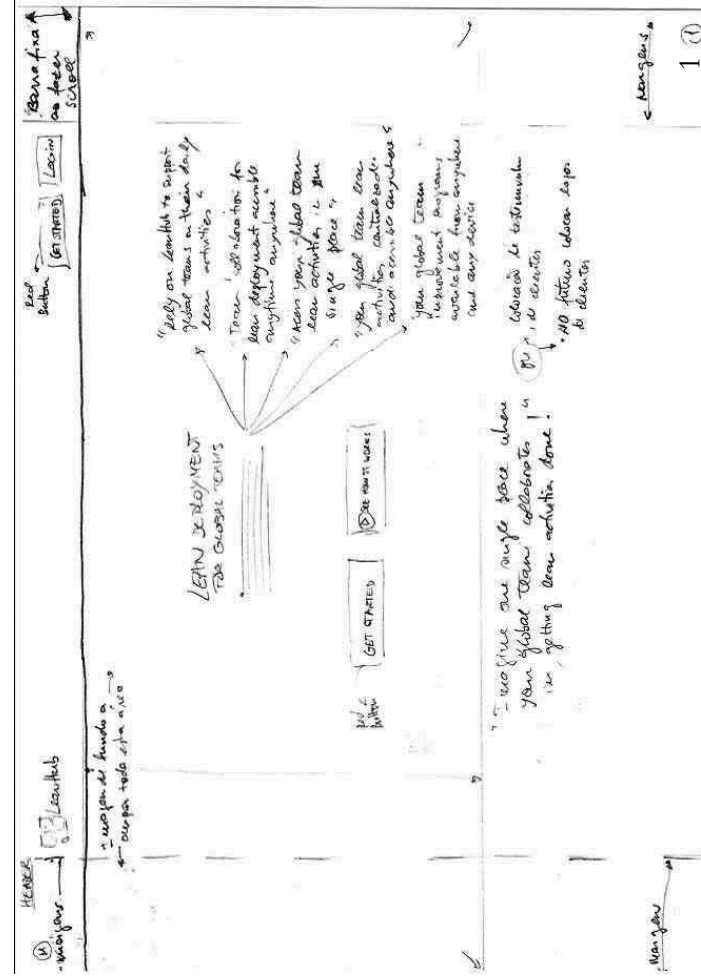
FULL FEATURES

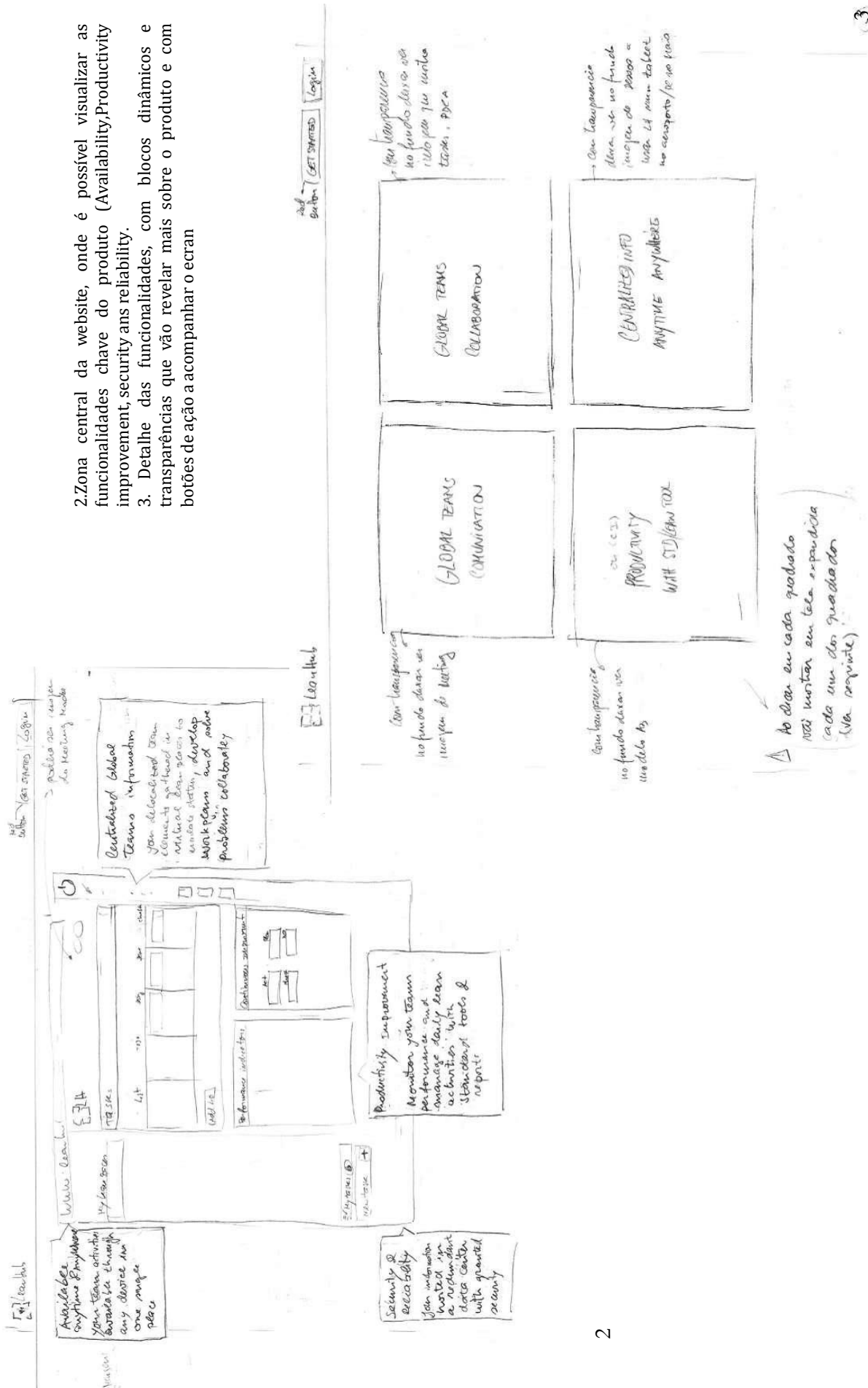
- Global team communication
- Global team collaboration (chat)
- Productivity (chat, video call, document sharing)
- Project & resource management

TOOL

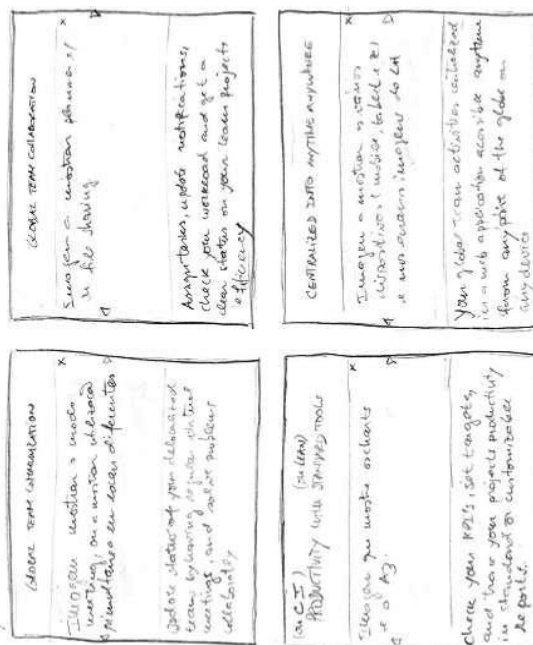
- A - PLANNER
- B - CHARTS
- C - AG TASKS
- D - MEETING
- E - FILE

Layout do website desenvolvido em pagina única, de acordo com a atual tendência de construção de sites. Constituído por 5 seções, ou écrans de visualização ao longo do scroll efetuado na pagina. O cabeçalho permanece fixo durante o scroll da pagina demonstrando um botão de ação que permite encaminhar o utilizador para a subscrição a qualquer momento. A visualização 1. destaca os benefícios do produto e apresenta um vídeo promocional do produto, acompanhado de formulário de subscrição.





Todo quadrado é inscrito
em tela expandida, sendo possível
transitar entre telas ou voltar
aos quadrados iniciais.



4. Revelação dos detalhes do produto com imagens concretas das diferentes funcionalidades. Cada bloco é visualizado em expandido através de click.
5. Rodapé do site, vai mostrar o link direto para Blog, redes sociais, subscrição de newsletter, bem como ligação a página dedicada aos termos e condições. Assim como ligação para página de Contact Us, onde pode ser selecionado o tipo de informação pretendida, exposição de dúvidas para que o contato seja estabelecido de forma mais personalizada

