

Frederico Silva de Mascarenhas

PLANO DE MARKETING PARA A LABORIAL, S.A

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Empresas

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Neves Gomes Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

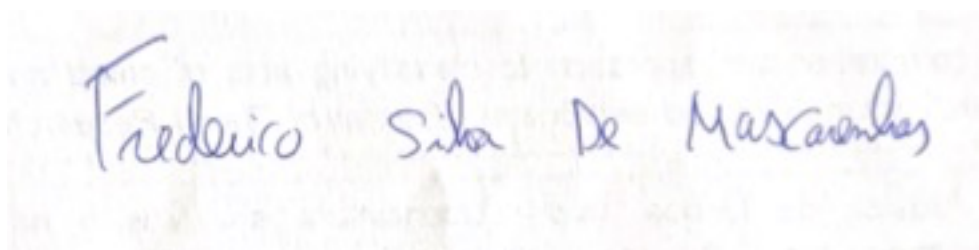
PORTO, JULHO DE 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Frederico Silva de Mascarenhas, abaixo-assinado estudante do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o número 2012600014, declaro, por minha honra, que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai ser assinada por mim.

Porto, 04 de julho de 2022



Frederico Silva De Mascarenhas

AGRADECIMENTOS

Após a realização deste relatório de estágio que surge no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão de Empresas, queria agradecer à minha família por todo o apoio incondicional durante todos estes anos. Sou o que sou devido a vocês.

À pessoa que tem estado diariamente ao meu lado e me faz feliz todos os dias, Margarida o meu obrigado por estares sempre comigo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Lopes, um agradecimento especial por todo o apoio, acompanhamento e conselhos construtivos ao longo da realização deste relatório.

À Laborial, por todo o apoio ao longo do meu estágio e por terem confiado em mim e no meu trabalho para continuar a participar nos quadros da equipa.

A toda a comunidade ISAG, pelos maravilhosos anos que por aqui passei.

Muito obrigado!

RESUMO

O principal objetivo deste relatório de estágio é a aplicação de um Plano de Marketing à empresa Laborial S.A e que com a sua utilização resultasse um conjunto de estratégias devidamente delineadas.

Como ponto de partida, foi feito um enquadramento técnico e científico na área do *marketing*, através de autores reconhecidos com o objetivo de sustentar o plano a ser realizado. Por outro lado, e com o propósito de obter informações fidedignas sobre a empresa, foi adotada uma metodologia qualitativa, nomeadamente entrevistas, para que também pudesse ser validado o que foi referido no enquadramento técnico científico.

Com a concretização do Plano de Marketing, o mapa de enquadramento de ações a desenvolver de forma a potenciar a marca Laborial no mercado interno e externo, tornou-se uma mais-valia na criação de valor com estratégias diferenciadas de comunicação, melhoria dos processos internos e reforço da presença da empresa principalmente no mercado angolano.

Muito rapidamente se percebeu que a aposta na divulgação online dos produtos inovadores e tecnológicos é condição necessárias para o desenvolvimento e flexibilidade entre cliente-Laborial, permitindo ser um meio facilitador quer na comunicação como na apresentação das suas linhas de produtos.

A mudança contínua e repentina dos mercados e do comportamento dos clientes limita o Plano de Marketing concretizado, na medida em que as ações estratégias desenvolvidas a curto-prazo se tornem obsoletas ainda antes de serem postas em prática.

Palavras-Chave: Plano de Marketing; inovação; digital; diferenciação; comunicação; criação de valor.

ABSTRACT

The main objective of this internship report is the application of a Marketing Plan to the company Laborial S.A. and that with its use a set of strategies properly outlined would result.

As a starting point, a technical and scientific framework was made in the area of marketing, through recognized authors with the aim of supporting the plan to be carried out. On the other hand, and with the purpose of obtaining reliable information about the company, a qualitative methodology was adopted, namely interviews, so that what was referred to in the technical-scientific framework could also be validated.

With the implementation of the Marketing Plan, the framework map of actions to be developed in order to enhance the Laborial brand in the internal and external market became an asset in the creation of value with differentiated communication strategies, improvement of internal processes and strengthening of the company's presence mainly in the Angolan market.

Very quickly it was realized that the bet on online dissemination of innovative and technological products is a necessary condition for the development and flexibility between client-Laborial, allowing it to be a facilitator means either in communication as in the presentation of their product lines.

The continuous and sudden change of markets and customers' behaviour limits the Marketing Plan that has been put into practice, as the strategic actions developed in the short term become obsolete even before they are put into practice.

Keywords: Marketing Plan; innovation; digital; differentiation; communication; value creation.

ÍNDICE

RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE.....	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	IX
LISTA DE TABELAS.....	X
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....	2
2.1 CONCEITO DE MARKETING.....	2
2.2 O MARKETING B2B	2
2.3 O MARKETING DIGITAL	3
2.3.1 COVID-19 COMO ACELERADOR DA DIGITALIZAÇÃO	5
2.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	7
2.5 MARKETING PREDITIVO: ANTECIPAR A PROCURA DE MERCADO COM AÇÕES PROATIVAS.....	7
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA	9
3.1 ENQUADRAMENTO	9
3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	11
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	12
4.1 ABORDAGEM QUALITATIVA	12
4.1.1 ENTREVISTAS REALIZADAS.....	13
4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	24
4.2.1 ANÁLISE DOS CUSTOS, VENDAS, MARGEM E TAXA DE CONCRETIZAÇÃO POR GAMA DE PRODUTOS.....	24
4.2.2 DESCRIÇÕES DOS CÓDIGOS DE REFERÊNCIA EM 4 LÍNGUAS	26
4.2.3 MEMÓRIAS DESCRITIVAS (MD's).....	26
4.2.4 MAPA DE ACABAMENTOS.....	26
4.2.5 PROJETO ANGOLA.....	27
4.2.6 PROJETO GIBRALTAR.....	28
4.2.7 CONCURSO MARROCOS.....	28

4.2.8 ATUALIZAÇÃO DE PREÇOS PHC	28
4.3 CONTRIBUTOS PARA A LABORIAL	28
4.4 PLANO DE MARKETING	29
4.4.1 ANÁLISE INTERNA	29
4.4.1.1 RECURSOS	29
4.4.1.2 EQUIPA	30
4.4.2 ANÁLISE EXTERNA	31
4.4.2.1 MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (PESTAL)	32
4.4.2.1.2 FATORES POLÍTICOS	32
4.4.2.1.2 FATORES ECONÓMICOS	32
4.4.2.1.3 FATORES SOCIOCULTURAIS	33
4.4.2.1.4 FATORES TECNOLÓGICOS	33
4.4.2.1.5 FATORES AMBIENTAIS	34
4.4.2.1.6 FATORES LEGAIS	34
4.4.2.2 MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL	34
4.4.2.2.1 CLIENTES	34
4.4.2.2.2 CONCORRENTES	35
4.4.2.2.3 FORNECEDORES	37
4.4.2.2.4 COMUNIDADE	37
4.4.2.2.5 5 FORÇAS DE PORTER	38
4.4.3 ANÁLISE SWOT	39
4.4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	40
4.4.5 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	40
4.4.5.1 SEGMENTAÇÃO E TARGETING	40
4.4.5.2 POSICIONAMENTO	41
4.4.5.3 EIXOS ESTRATÉGICOS	42
4.4.6 MARKETING-MIX (7 P´S)	42
4.4.6.1 PRODUTO E SERVIÇO (PRODUCT AND SERVICE)	42
4.4.6.2 PREÇO (PRICE)	43
4.4.6.3 PROMOÇÃO (PROMOTION)	43
4.4.6.4 DISTRIBUIÇÃO (PLACE)	44
4.4.6.5 EVIDÊNCIAS FÍSICAS	44
4.4.6.6 PESSOAS	44
4.4.6.7 PROCESSOS	44
4.5 PLANO DE AÇÃO	46
4.5.1 ENQUADRAMENTO DAS AÇÕES	46

4.5.2 MAPA DE AÇÕES E ORÇAMENTO	47
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	48
6. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	- <i>American Marketing Association</i>
B2B	- <i>Business to Business</i>
B2C	- <i>Business to Consumer</i>
CRM	- <i>Customer Relationships Management</i>
DCM	- Departamento Comercial
DID	- Departamento de Investigação e Desenvolvimento
MD's	- Memórias descritivas
PRR	- Plano de Resiliência e Recuperação
PESTEL	- Análise dos fatores (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais)
SWOT	- <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado B2B e B2C	3
Tabela 2 – Apresentação da Laborial	9
Tabela 3 – Entrevista a Eng. Branco	13
Tabela 4 – Entrevista ao Dr. Paulo Gomes (diretor comercial)	15
Tabela 5 – Entrevista a Fabien Vacelet (depart. Investigação e desenvolvimento)	18
Tabela 6 – Entrevista a Dr. Bruno Peixoto (diretor compras e logística)	21
Tabela 7 – Análise das diferentes rubricas da gama de produtos Laborial	25
Tabela 8 – Folha de trabalhos para o projeto Angola	27
Tabela 9 – 5 Forças de Porter	38
Tabela 10 – Análise SWOT	39
Tabela 11 – Fatores Críticos de Sucesso	40
Tabela 12 – Mapa de ações e orçamento	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Presença da Laborial pelo mundo	11
Figura 2 – Reforço do investimento na saúde	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Posicionamento dos setores digitais na preparação para o digital	6
Gráfico 2 – Gráficos explicativos de vendas	25
Gráfico 3 – Equipa da Laborial	31

1. INTRODUÇÃO

Foram necessários 70 anos para que o marketing progredisse do seu conceito centrado no produto para uma abordagem centrada no ser humano. Desta evolução surgem várias definições de marketing que resistiram. Apesar de serem de natureza clássica, o conceito de “segmentação, identificação do mercado-alvo e posicionamento” e o modelo de “produto-preço-distribuição-promoção” tornam-se pontos-chaves para os profissionais de marketing em todo o mundo (Kotler, 2021).

À medida que esta evolução se desenrolou, as alterações do perfil do consumidor também não foram exceção. Esta mudança obriga a que as empresas procurem quais os atributos e necessidades que irão de encontro aos desejos dos clientes. A proposta de valor a oferecer a estes deve, de forma adequada, ser posta em prática utilizando estratégias de *marketing* com uma forte diferenciação em alguns pontos de contacto fundamentais com os consumidores, nomeadamente a concentração de esforços na intensificação das comunicações, no reforço da presença do canal e o melhoramento da interface com o consumidor (Kotler, 2017).

Este relatório de estágio tem como objetivo central apresentar um Plano de Marketing da Laborial, S.A. Esta intenção resulta da inexistência de um plano, que na sua fusão, resultasse em diversas estratégias devidamente delineadas com intuito de responder às exigências do mercado.

Primeiramente, no capítulo da revisão da literatura, foi feito um enquadramento técnico e científico sobre o tema em estudo, recorrendo-se a bibliografia de autores reconhecidos na área do *marketing*, nomeadamente em livros e revistas científicas.

A metodologia utilizada para a concretização do plano baseou-se numa abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas estruturadas com o intuito de obter informações fidedignas e concretas dos itens a abordar no Plano de Marketing.

Nas atividades desenvolvidas e contributos para a Laborial são descritas, de forma pormenorizada, as tarefas/projetos que, de alguma forma contribuíssem para acrescentar valor à organização.

Na parte final deste relatório, quer na reflexão e autoavaliação como na sua conclusão, é pretendido-se, de forma consciente e autónoma, uma avaliação do trabalho desenvolvido ao longo do estágio, bem como a realização dos objetivos propostos e a possível aquisição de uma vantagem competitiva no mercado onde a Laborial se insere.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Hoje em dia é cada vez mais comum falarmos de *marketing* e de como, cada vez mais, as empresas podem alcançar os seus objetivos através desta prática (Gaspar, 2016). Segundo Casaca (2016), o marketing acaba por desenvolver um conjunto de tarefas que, na sua globalidade, permitem criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, realçando que uma das formas mais tradicionais de descrever este conjunto de atividades é através do *marketing-mix*.

Para a *American Marketing Association (AMA)* (2017), o *marketing* é uma atividade, um conjunto de instituições e processos com o intuito de criar, comunicar e transmitir valor entre clientes, parceiros e a sociedade em geral. Para que isto aconteça, defende ainda a pesquisa do *marketing* como uma ferramenta conectora entre consumidor, cliente e público ao *marketeer*, através de informações que serão utilizadas para gerar, definir oportunidades e problemas do *marketing* mas também monitorizar o desempenho do mesmo.

Por outro lado, e ao longo da evolução do *marketing*, Kotler (2021) define o marketing pela aplicação de tecnologia humanizada de forma a criar, comunicar e potenciar valor em todo o percurso do cliente, sendo a *next tech* um dos temas fundamentais e que visa, junto de um conjunto de tecnologias, acrescentar capacidades aos *marketeers*.

2.2 O MARKETING B2B

Segundo a Kotler (2013) citado em Revista Espacios (2020), o mercado organizacional é constituído por todas as empresas que compram produtos e serviços que serão usados na produção de outros bens e que finalmente serão vendidos a outras organizações. Tradicionalmente, o mercado B2C tinha uma especial atenção na literatura e, como tal, é importante que sejam esclarecidas as diferenças entre estes dois mercados de acordo com a tabela que se segue:

Tabela 1- Mercado B2B e B2C

	Mercado B2B	Mercado B2C
Estrutura de mercado	Concentração geográfica;	Dispersão geográfica;
	Poucos compradores, com poder de compra elevado;	Muitos compradores, com poder de compra relativamente diminuto;
	Clientes mais heterogéneos;	Clientes mais homogéneos;
	Poucos consumidores por segmento.	Muitos consumidores por segmento.
Procura	Derivada (da procura do consumidor final);	Direta;
	Mais volátil (menos constante);	Menos volátil;
	Inelástica (não sofre muitas alterações com a mudança dos preços).	Elástica.
Produtos	Podem ser tecnicamente específicos, complexos e, normalmente, personalizados;	Estandarizados;
	Serviço, distribuição e disponibilidade muito importantes.	Serviço, distribuição e disponibilidade mais ou menos importantes.
Comportamento de Consumidor	Pessoa com formação profissional;	Compra individual;
	Motivação funcional;	Motivação social/fisiológica;
	Tomada de decisão demorada;	Tomada de decisão normalmente curta;
	Elevada importância de relação pessoal com o vendedor;	Menor importância da relação interpessoal com o vendedor;
Marketing	Muitas pessoas envolvidas na compra (vários modelos da decisão da compra);	Compra individual;
	Relações duradoras e de fidelização;	Relações mais distantes e com pouca fidelização;
	Compra frequente.	Normalmente, compra única.
	Equipa comercial, vendas diretas;	Publicidade em massa;
	Estratégia promocional limitada e específica para cada cliente.	Mass market.

Fonte: Revista Espacios (2020)

Assim, o facto do poder de compra de um cliente B2B ser maior, implica que sejam praticadas estratégias focadas na criação de relações próximas e específicas para cada cliente. Assim sendo, o marketing B2B tem ganho a sua importância ao procurar satisfazer as necessidades de outras organizações (Revista Espacios, 2020).

Por outro lado, Oliveira (2022) ressalva que se deve delinear uma estratégia, desenvolver um planeamento e avaliar os resultados aliados à criatividade. O mesmo acrescenta que este mercado não compra por impulso e, como tal, é preciso boas estratégias, conhecendo o público-alvo para que se possa obter a melhor comunicação e consequentemente a fidelização do cliente.

2.3 O MARKETING DIGITAL

Para além do conceito geral de *marketing* ouvido no quotidiano, o *marketing* digital não tem sido diferente, principalmente pela evolução registada nos últimos anos, pela importância no mercado e complementarmente à evolução dos hábitos do consumidor. As relações tradicionais entre clientes e empresas estão a sofrer mudanças profundas,

sendo que nos dias de hoje existe um novo ambiente de interação onde as informações estão disponíveis de forma permanente para que todos possam conhecer e interagir (Gaspar, 2016). Neste sentido, Gaspar (2016), constitui o marketing digital como um conjunto de ferramentas de *marketing* aplicadas à internet, com o objetivo de promover bens e serviços, utilizando canais de distribuição tais como redes sociais, sites e blogs. O autor acrescenta ainda que os clientes podem aceder a um público com quem partilhar as suas opiniões, mas que podem influenciar fortemente o posicionamento de uma marca no mercado e os seus resultados finais.

Ferreira (2016) defende também que o *marketing* digital ganhou uma maior notoriedade e que as empresas de todas as dimensões vêm a necessidade de migrar a sua estratégia para o mundo “online”. Esta migração deve-se a um crescimento exponencial pelo elevado número de utilizadores em vários suportes e por permitir uma comunicação multilateral, criando uma interação variada e aprofundada entre empresas e clientes.

Já para Serra (2016), as referências do *marketing* digital são aquelas que entendem que não é o *marketing* que deve ser digital, mas que o mercado e o mundo estão digitais. Assim sendo, o mesmo afirma que toda a empresa deve ser digital desde a criação, comunicação e distribuição dos produtos.

Por outro lado, o conceito de *marketing* digital narrado no Marketing 4.0 inspira-se na Indústria 4.0 por ser aplicada por uma estratégia do governo alemão, em que os sistemas físicos e digitais ganham relevo nos setores industriais (Kotler, 2021). No entanto, segundo Kotler (2021) as aplicações das tecnologias do *marketing* vão muito além das redes sociais ou da criação de uma presença omnicanal. A presente fonte defende que a inteligência artificial, a tecnologia de sensores, a internet das coisas, e o processamento de linguagem natural serão os pontos fulcrais nas práticas do *marketing*. Neste sentido Santos (2016) frisa que através da inteligência artificial, as organizações acedem a um conjunto de dados de forma a antecipar as necessidades dos clientes e por consequência o *marketing* digital serve-se desse conhecimento para identificar tendências e padrões.

2.3.1 COVID-19 COMO ACELERADOR DA DIGITALIZAÇÃO

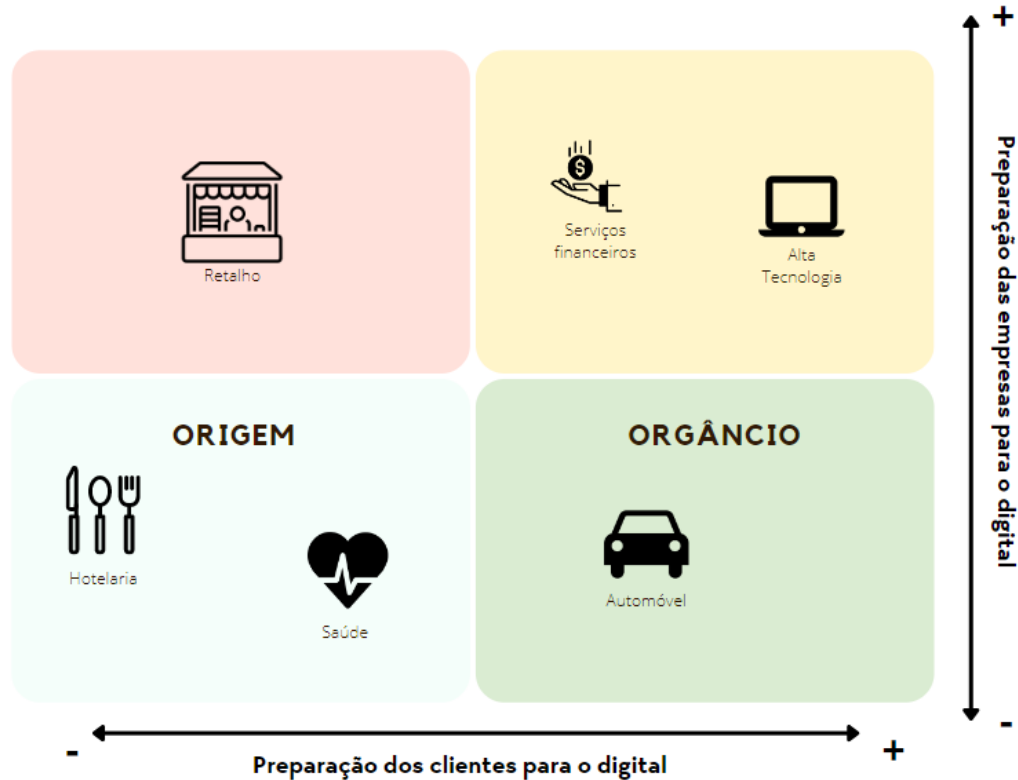
Com a revolução tecnológica em curso assiste-se a um desafio para as organizações, e com o aparecimento da pandemia COVID-19, as empresas tiveram que, quase de forma imediata, acelerar estas tendências. (Ribeiro, 2021).

Segundo Silveira e Brito (2021), a transformação digital nunca foi tão urgente e, como tal, o panorama atual será encontrar soluções que ajudem as organizações a reduzir a taxa de esforço das equipas e outros recursos disponíveis na criação de valor. Assim sendo, a competitividade das empresas estará ligada a capacidade de transformar digitalmente o seu negócio. Para isso, os autores referem que as empresas devem ter *know-how* que promova uma transição digital eficaz e que resulte no aumento da competitividade, caso contrário, podem correr o risco de se tornarem irrelevantes.

Godinho (2021), acrescenta que esta digitalização acelerada poderá potenciar uma tendência que já é sentida, no que diz respeito a uma transformação da economia linear para a economia circular.

Para Kotler (2021), as pessoas e as organizações foram alterando o seu pensamento tornando-se mais dependentes das plataformas online, quando a sua própria sustentabilidade dependia dessas mesmas mudanças. Salaria que as empresas nunca mais serão as mesmas. As organizações apostaram fortemente em plataformas de venda online para servirem a crescente procura por interações digitais e, sobretudo, pela aposta significativa do *marketing* de conteúdos digitais com o principal objetivo de atrair os clientes através dos media. Por um lado, o aumento da capacidade das empresas em analisar grandes dados permite aos *marketeers* desenhar estratégias personalizadas para cada cliente, sendo mais conhecido pelo *marketing* “um-a-um”, mas por outro, nem todos os setores industriais estavam preparados para o que aí vinha, como mencionado no gráfico abaixo:

Gráfico 1- Posicionamento dos setores digitais na preparação para o Digital



Fonte: Adaptado de Kotler (2021)

Através do gráfico é possível retirar uma “fotografia” do estado atual das indústrias, nomeadamente do quadrante “origem” e da indústria da saúde, onde se realça uma especial atenção neste relatório.

Conforme anunciado por Kotler (2021), as empresas que operam nesta indústria estavam menos preparadas para enfrentar a crise pandémica, principalmente pelo facto de os seus processos diários ainda incluírem uma forte presença física. No entanto, muitos intervenientes apostaram no uso das tecnologias avançadas, como a robótica e a internet das coisas onde os primeiros sinais foram promissores. Apesar destas evoluções, a fonte mencionada salienta a incerteza dos fornecedores dos cuidados de saúde em criar infraestruturas necessárias e disponibilizar profissionais de saúde preparados para estas novas tecnologias.

2.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Perante um mercado cada vez mais concorrencial, as empresas deverão adotar estratégias diferenciadoras no conhecimento profundo do perfil do consumidor, nomeadamente na aposta de um sistema de gestão de relacionamento. Estabelecer um sistema, *Customer Relationships Management* (CRM), permite apostar numa estratégia de negócio voltada para a perceção e antecipação das necessidades dos clientes. Assim, o CRM permite organizar dados dos clientes, armazená-los e integrá-los entre eles (Teixeira 2017). No entanto, Carneiro (2021) acrescenta que a gestão de relacionamento com o cliente é a forma mais inteligente de influenciar as vendas, mas o relacionamento com o cliente deverá ser único. A fonte realça ainda que o CRM é diferente para negócios B2B e B2C apesar da divergência na relação especial com o cliente.

Por outro lado, as tecnologias de automação têm permitido facilitar alguns processos nos segmentos das organizações. Com a CRM, a informação no seu todo é gerenciada de forma automática, permitindo que a equipa comercial se foque na sua atividade principal. Ao longo de todos os processos e do vasto volume de dados recolhidos, permite aos vendedores adquirirem as informações fidedignas para que possam avançar com os negócios de forma mais segura e eficiente (Kotler, 2021).

Kotler (2021), reforça ainda uma análise preditiva com o objetivo de priorizar as formas mais precisas de serem realizadas as vendas. Surge a necessidade de as empresas conseguirem garantir uma coerência e integração de acordo com a sua visão, tanto na integração de websites e media sociais como nas aplicações móveis que estejam de encontro com o seu foco.

2.5 MARKETING PREDITIVO: ANTECIPAR A PROCURA DE MERCADO COM AÇÕES PROATIVAS

Conseguir fidelizar o cliente, numa época em que o consumidor já se tornou volúvel, nunca foi tarefa fácil. No entanto, as empresas já perceberam que os clientes procuram fidelizar-se desde que interpretem como criação de valor e não de dependência. Deste modo, uma das prioridades será a criação de valor de modo a garantir a sua fidelidade. O autor acrescenta ainda que uma vantagem ao nível da produção não é uma condição suficiente para a criação de valor em mercados globalizados. Para o cliente, a novidade,

o produto novo, a peça personalizada que mais ninguém ou poucos têm significa valor acrescentado. (Oliveira, 2008).

Neste sentido, o marketing preditivo permite alavancar um conjunto de dados e usá-los de forma estratégica com o intuito de melhorar o relacionamento com o público-alvo. O modelo preditivo é uma solução que muitas empresas tentam ir de encontro como forma de antecipar as necessidades dos clientes e, por outro lado, ganhar uma vantagem competitiva relativamente à concorrência (Gonçalves, 2017).

Sá (2021) defende também que as empresas portuguesas reconhecem a aposta na antecipação das necessidades como também na capacidade de abordar e diversificar mercados como pontos chave para a criação de valor económico.

Para Saramago e Silva (2021), a estratégia deve ser planeada e antecipada com o objetivo de alavancar o maior proveito possível, com oportunidades para melhorias bem como as constantes inovações que impulsionam o desenvolvimento das organizações.

Já para Kotler (2021), o modelo preditivo é o processo de criação e utilização de análises preditivas, muitas vezes utilizada através do big data, inteligência artificial, de modo a solucionar iniciativas antes do lançamento. O autor acrescenta ainda que a análise preditiva ajuda a empresa tanto na gestão de clientes, estimando o valor dos seus potenciais clientes e determinar o investimento necessário para captá-los, como na gestão de produtos, visualizando o resultado das vendas de um protótipo antes do lançamento e que linhas de produto devem ser *cross-selling*¹ e de *up-selling*².

Para Gonçalves (2017) e para Kotler (2021), o marketing preditivo tem uma importância significativa visto que o ciclo de vida dos produtos está a diminuir devido à constante mudança das expectativas do cliente, bem como a experiência do mesmo que em pouco tempo se torna obsoleta.

¹ Cross-selling: Incentivar o cliente a gastar na compra de produtos/serviços incrementador (Kotler,2021)

² Up-selling: Incentivar o cliente a gastar na compra de produtos/serviços complementares (Kotler,2021)

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

Aquando do início do meu estágio na Laborial, em setembro de 2021, no departamento da gestão do produto, foram-me transmitidas algumas informações acerca das funcionalidades dos departamentos, os processos internos e as inter-relações entre os mesmos. Neste sentido, percebi que a área do *marketing* era alocada aos diferentes departamentos ao longo dos anos, principalmente, por não ser sustentável para a empresa a criação de um departamento autónomo de *marketing*. No entanto, no ano de 2021, o *marketing* tinha sido transferido recentemente do departamento comercial para a gestão do produto. Deste modo, estando eu inserido no departamento, achei oportuno fazer um estudo com base nos documentos que existiriam à volta do *marketing*. Contudo, e por não existir um plano que apresentasse de forma sustentada e delineada as estratégias da empresa, propus realizar um Plano de Marketing com o objetivo de ir ao encontro das necessidades do mercado e do cliente.

3.1 ENQUADRAMENTO

Tabela 2 – Apresentação da Laborial

Designação	Laborial – Soluções para Laboratórios, S.A.
NIPC	504296310
C.A.E.	31093
Gama de Produtos:	Mobiliário de Laboratório – Fabrico Próprio; Mobiliário para Hospitais; Obras «Chave na Mão»; Hottes de Química com e sem Filtros; Câmaras de Fluxo Laminar; Armários para Reagentes.
<u>Sede</u> Endereço	Av ^a . Francisco Sá Carneiro 91 Zona Industrial Maia I, Sector VIII 4475-132 Maia
Telefone	229 436 620
Fax	229 436 629
Email	geral@laborial.com.pt
URL	www.laborial.com

Fonte: Elaboração Própria

A Laborial- Soluções para Laboratórios S.A foi criada a 6 de janeiro de 1998 e foca a sua atuação no mercado B2B, especializada em três grandes áreas de negócio:

- Conceção, fabrico e instalação de mobiliário técnico para laboratórios e espaços da saúde;
- Projetos integrados e projetos globais (através da execução de obras “chave na mão”);
- Produtos tecnológicos para laboratórios e espaços da saúde tais como teclados digitais para uso laboratorial (Blautoch) e a Biocap como produto inovador para a solução da pandemia COVID-19;

A Organização é guiada por um sistema de gestão integrado em Qualidade, Ambiente e Inovação, estando grande parte dos seus produtos certificados segundo as normas de referência (Qualidade: ISO 9001:2015; Ambiente: ISO 14001: 2015; Inovação: NP 4457; Produto EN 14175/ EN 13150/ EN 14727), reforçada pelos dois prémios na qual a organização foi galardoada pela inovação do produto em 2013.

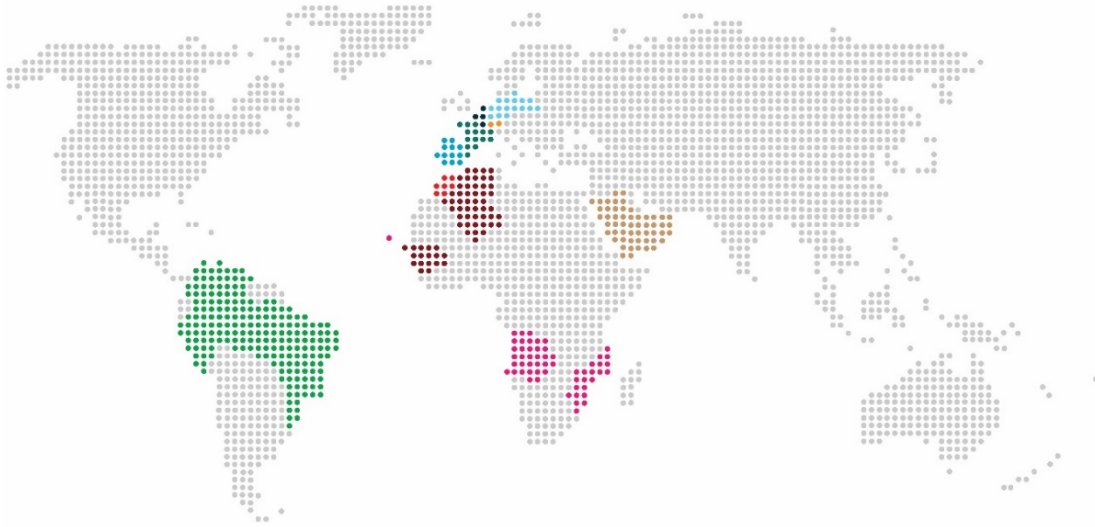
Com uma estratégia focada nos mercados internacionais (que constituem cerca de 70% do volume de vendas), a Laborial posiciona-se como elemento integrador nas diferentes vertentes de um projeto, desde a fase da conceção até à assistência técnica no pós-venda.

Em todos os mercados internacionais onde opera, a empresa diferencia-se da concorrência pelo seu dinamismo na vertente da inovação tecnológica e pela capacidade de fornecer soluções integradas e desenvolvidas à medida das necessidades de cada cliente.

Apesar da sua forte presença no mercado português a Laborial tem uma estratégia claramente orientada para os mercados internacionais, através de filiais, como a Laborial Angola (2010), Laborial Maroc (2012), Laborial Moçambique (2013), Laborial Cabo Verde (2013) e Laborial Suisse (2013) ou agentes locais.

É uma empresa com espírito inovador, dispendo de uma equipa de trabalho capacitada para rapidamente criar e absorver inovações tecnológicas, novos requisitos de clientes e novos mercados.

Figura 1- Presença da Laborial pelo mundo



Fonte: Website Laborial, 2021

3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da Laborial passa por conceber e idealizar soluções diferenciadoras, permitindo aos utilizadores uma melhoria na qualidade de vida, saúde e segurança de acordo com os rigorosos princípios normativos, espelhando a fronteira da inovação e de soluções integradas para espaços das unidades hospitalares e laboratórios.

Por outro lado, a marca estipula a sua visão com o objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade do conhecimento baseada na investigação, desenvolvimento e inovação sem nunca abdicar dos seus valores e princípios: consciencialização, sustentabilidade e responsabilidade social.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa é um dos métodos aplicados em trabalhos científicos que permitem sustentar, de forma individual ou coletiva, uma área de estudo. As técnicas aplicadas pelo pesquisador podem ser incontáveis e dependem do tipo de abordagem qualitativa utilizada pelo mesmo. No entanto as técnicas da abordagem em questão resumem-se no uso da palavra, da observação direta, seja de forma triangulada seja cada um com a sua significância (Costa e Minayo, 2018).

Segundo Costa & Minayo (2018), a entrevista torna-se numa das técnicas mais utilizadas no processo de estudo qualitativo empírico. Constitui-se com um diálogo entre dois ou mais interlocutores por iniciativa do pesquisador/ entrevistador e com o intuito de construir e obter informações acerca do estudo e da investigação do trabalho científico.

Por um lado, as entrevistas tornam-se importantes porque evidenciam informações de duas naturezas distintas: sobre factos cujos dados o pesquisador poderia adquirir através de outras fontes e principalmente sobre o que se refere diretamente ao indivíduo sobre a situação em que se encontra. (Costa e Minayo, 2018).

Por outro lado, Costa & Minayo (2018), salientam que a entrevista se torna uma forma privilegiada da troca de ideias e informações, nomeadamente pela possibilidade que a oralidade tem de se tornar enriquecedora e reveladora de conhecimento.

Desta forma, para a realização do Plano de Marketing da Laborial e de forma a recolher informações fidedignas da organização, optei por aplicar uma metodologia qualitativa, nomeadamente entrevistas e a técnica da observação direta.

As entrevistas foram efetuadas a diferentes departamentos, consoante os tópicos que estariam diretamente ligados ao Plano de Marketing, sendo eles os departamentos: comercial, compras, investigação e desenvolvimento e com o administrador da Organização.

Para que as informações fossem transmitidas de forma clara e precisa, todas as entrevistas foram marcadas com antecedência com o intuito de não influenciar a informação sobre os tópicos abordados. Prova disso é o facto de uma das entrevistas

ter sido realizada com a marcação de um almoço, num ambiente tranquilo, descontraído e caracterizado pela claridade do restaurante. As restantes entrevistas foram efetuadas nas instalações da Laborial, na sala de reuniões, para que ao longo das mesmas não houvesse interrupções.

A observação direta e análise de alguns documentos confidenciais, ao longo do horário laboral, permitiu-me adquirir algum conhecimento e proximidade com alguns assuntos que seriam importantes para a realização deste trabalho.

4.1.1 ENTREVISTAS REALIZADAS

No seguimento dos departamentos escolhidos para a recolha de informações fidedignas para a elaboração do Plano de Marketing, achei importante entrevistar pela seguinte ordem: Administrador da Laborial: Engenheiro José Branco, Diretor comercial: Doutor Paulo Gomes, Departamento de Investigação e Desenvolvimento: Fabien Vacelet e Diretor de Compras: Bruno Peixoto.

A construção do guião foi baseada num estudo presente na revista PME Magazine de forma a sustentar e validar as questões que se esperava serem úteis e viáveis para o estudo. A entrevista seguinte teve como ponto de partida o autor Correira (2021) sobre o seu estudo “Os negócios não estavam preparados para o Digital, especialmente as PME”.

A entrevista ao Eng. José Branco foi realizada na sala de reuniões, com data previamente marcada, com o objetivo de recolher informações importantes relativamente à origem, *core business* da Laborial e mercados, de forma a proporcionar uma imagem geral do panorama e identidade da Organização.

Tabela 3 – Entrevista a Eng.Branco

Perguntas:	Respostas:
<p>P1- Em que ano inaugurou a Laborial e em que áreas a organização se especializou?</p>	<p>R1: “A Laborial já está presente no mercado há 24 anos e como sabes temos um negócio direcionado para o mercado B2B. No entanto, nos primeiros anos, tínhamos um fornecedor que nos fornecia o material laboratorial já em produto final.</p>

<p>P2- Em que mercados a Laborial está em inserida e porquê a escolha dos mesmos?</p> <p>P3- No seguimento das áreas de negócio que frisou, que equipa e que <i>know-how</i> a Laborial terá que apresentar?</p>	<p>Contudo, ao longo do tempo, e com o investimento de uma fábrica em Gaia achamos por bem produzir os nossos produtos e apostar de forma forte na inovação. Agora estamos inseridos em áreas como: conceção, fabrico e instalação de mobiliário técnico, projetos integrados e produtos tecnológicos direcionados para as necessidades dos nossos clientes”.</p> <p>R2:” Neste momento, 70% do nosso volume de negócios deve-se as nossas filiais no estrangeiro como Angola, Cabo Verde, Moçambique, Suíça e Marrocos. A escolha destes mercados baseou-se numa análise estratégica, onde achamos oportuno a nossa aposta nos mercados em questão e que, felizmente, têm sido fulcrais para a nossa sustentabilidade ao longo dos anos”.</p> <p>R3: “Colocaste agora uma ótima questão, a equipa que vamos contruindo e fortalecendo ao longo dos anos, é um fator chave para o sucesso nos dias de hoje. No início eramos apenas 4 trabalhadores, mas se ambicionávamos mais era impossível mantermos a mesma estrutura. Sem dúvida que as competências técnicas são de extrema importância e nesse prisma temos trabalhadores com diferentes qualificações de acordo com as nossas necessidades tais como: biomédicos, engenheiros químicos, mecânicos,</p>
--	---

	<p>eletricistas, soldadores, entre outros. Em grosso modo, competências técnicas que são exigidas ao longo da nossa atividade. Por outro lado, o gosto e a entrega que as pessoas têm pelo trabalho é na minha opinião fulcral para a “máquina continuar a girar”.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

- **Análise:** É de realçar o crescimento contínuo e o esforço de toda a empresa no crescimento da mesma. Quer da aposta da sua linha de produção própria, como também a entrega dos trabalhadores nas suas áreas de atuação. É importante frisar a dependência e a estratégia que a Laborial definiu no mercado externo para a sua sustentabilidade e equilíbrio.

Contudo, podemos confirmar que a Laborial, sendo uma empresa B2B, foi de encontro ao que foi dito no enquadramento técnico e científico pela sua estratégica delineada na sua linha de produção e dos mercados chave para o setor.

A segunda entrevista foi ao diretor do departamento comercial Dr. Paulo Gomes, com a marcação de um almoço num restaurante tranquilo para a entrevista em questão:

Tabela 4 – Entrevista ao Dr. Paulo Gomes (diretor do dep.comercial)

<p>P1- Como sabemos, os clientes da Laborial pertencem ao mercado B2B, mas em que indústrias é que pertencem estas empresas?</p>	<p>R1: “Sem dúvida que as empresas ligadas à saúde, tanto hospitais privados como públicos, fazem parte do nosso <i>target</i>. No entanto, tudo o que sejam indústrias que necessitem de laboratórios para a sua atividade do dia-a-dia estão no nosso horizonte. Mas para além disto, é importante estar atento e manter um relacionamento duradouro com as empresas que muitas vezes ganham as obras para estes projetos hospitalares,</p>
---	---

	<p>como concorrentes diretos: A Industrial Laborum e a Moduscopelete.</p> <p>Por outro lado, temos os concorrentes indiretos, que para além de não estarem presentes nas mesmas áreas de negócio, começam a fragilizar o volume de negócios da Laborial”</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

- **Análise:** No mercado onde a Laborial se encontra, torna-se fulcral ter uma relação duradoura e estável com empresas ligadas à construção civil e gabinetes de arquitetura que muitas vezes são responsáveis por vários projetos ligados ao mercado laboratorial. Por outro lado, toda e qualquer indústria que necessite do fornecimento de equipamentos laboratoriais fará parte do horizonte da empresa. Através do testemunho do Dr. Paulo Gomes, conseguimos entender que o processo de internacionalização deve-se à incerteza do mercado português, nomeadamente nos anos de crise e pelo facto das empresas concorrentes causarem alguma fragilidade ao volume de negócios da Organização. Neste sentido, e apesar da concorrência no mercado, a Laborial tem conseguido reinventar-se e a prova disso foi a criação da BIOCAP, produto inovador, que trouxe alguma segurança aos hospitais portugueses e uma solução aos profissionais de saúde no combate a pandemia COVID-19.

A terceira entrevista foi realizada ao departamento de investigação e desenvolvimento, com o Fabien Vacelet, um dos responsáveis pelo desenvolvimento e inovação dos produtos da Laborial.

Tabela 5 – Entrevista a Fabien Vacelet (dep. desenvolvimento e inovação)

<p>P1- Através das entrevistas realizadas anteriormente, foi perceptível a importância do departamento de investigação e desenvolvimento na inovação dos produtos da Laborial, consegue precisar-me como decorre os processos no departamento?</p>	<p>R1: “No início com a origem deste departamento na empresa, foi exigido um estudo profundo e duradouro relativamente ao que o nosso concorrente fazia e principalmente pelo que o nosso cliente deseja. Vejamos o exemplo da Suíça: é um mercado em que a linha de produção é diferente do mercado português e como tal para estes clientes as estruturas do material também são diferentes. No entanto, a Laborial para grandes projetos tem desenvolvido protótipos para que possam ser vistos pelos clientes e aprovados pelos mesmos. Assim estamos a ir de encontro ao que o cliente necessita, inovando e diminuindo os nossos “erros”. Contudo faz com que a compra aos nossos fornecedores seja feita com algum detalhe e precisão.”</p>
<p>P2- Já que mencionou os fornecedores, de que forma é feita a compra dos materiais quer para fornecer ao cliente final quer o material para produção?</p>	<p>R2: “A compra aos fornecedores é feita pelo departamento de compras e logística. No entanto após o levantamento das necessidades por parte do departamento comercial, o nosso departamento passa ao departamento de compras todos os componentes necessários para a produção como também os produtos necessários para satisfazer a obra do cliente. “</p> <p>R3: “Como já te devem ter contado, com o aparecimento da pandemia algumas</p>

P3- Durante a entrevista realizada ao Doutor Paulo Gomes, o diretor comercial frisou a importância do desenvolvimento da Biocap com o aparecimento da Pandemia, pode explicar-me como surgiu?

obras que tínhamos em mãos ficaram em *stand-by* e como tal a empresa teve que arranjar uma solução para que continuássemos a ganhar dinheiro. Não podíamos ficar parados à espera que as coisas passassem, tínhamos que reagir. Surgiu uma ideia inovadora que nos permitiu construir uma cápsula para doentes Covid. Esta cápsula, como o nome indica, era um local em que os doentes Covid estariam num espaço próprio com a ventilação adequada e estudada para que houvesse a circulação de ar ajustada ao vírus. Isto fez com que inicialmente pudesse ser uma alternativa à rutura dos hospitais uma vez que permitia que na mesma sala pudessem estar doentes com COVID-19 dentro da cápsula devidamente protegida com outros doentes sem COVID-19. Um exemplo claro é o Hospital de Faro que continua com o uso da BIOCAP desde o início da pandemia sem nunca abdicar da mesma. É sem dúvida algo que podemos pensar e tentar manter este produto vivo que poderá servir quer para a COVID-19 como para outras doenças.

Contudo e já que estamos a falar de produtos inovadores, a laborial tem neste momento desenvolvido e em constante atualização o nosso programa ADVANLAB. É um programa que temos desenvolvido com uma equipa experiente que tem como objetivo manter a

	<p>segurança de todos os espaços desenvolvidos por nós. Ou seja, é um programa de sensores de segurança que permite detetar fuga de químicos, gases, etc., alertando o grupo de trabalho presente dentro dos laboratórios. Dentro deste programa temos os nossos artigos: blautochs, que são basicamente teclados digitais. A inovação deste produto tem como objetivo inovar mas também manter a limpeza dos espaços de trabalho. Ou seja, com um teclado normal era suscetível acumulação de resíduos dentro do teclado. COM teclados digitais isso já não acontece”.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

- **Análise:** É de realçar a importância do departamento de investigação e desenvolvimento que possibilitou a empresa em criar e inovar os seus produtos de acordo com os seus mercados e as necessidades dos seus clientes. Prova disso é o desenvolvimento de diferentes protótipos que tem como objetivos centrais serem analisados internamente e também serem apresentados como amostras aos clientes de grandes projetos. A importância da apresentação dos protótipos tem permitido entender e perceber a reação/necessidades dos clientes da Laborial e, como tal, confirma-se pelo modelo preditivo que os protótipos na gestão dos produto são fundamentais para o desenvolvimento da empresa.

Após a entrevista a Fabien Vacelet, é perceptível a força e persistência que a Laborial tem tido no estudo contínuo dos melhores materiais para as suas linhas de produção como também a força que a mesma tem em reinventar-se perante as circunstâncias vivenciadas no mundo, como foi o caso da pandemia COVID-19. Desta forma, é importante ressaltar que a Laborial contraria o que foi dito no enquadramento técnico e científico. Apesar de ser difícil criar infraestruturas para

unidades de cuidados de saúde, a Laborial conseguiu adaptar-se ao momento vivenciado pela pandemia com a criação da BIOCAP.

A última entrevista foi feita a Bruno Peixoto, responsável pelo departamento de compras e logística, de forma a entender como se processa as compras e toda a logística da Organização.

Tabela 6 – Entrevista a Bruno Peixoto (dep. de compras e logística)

<p>P1- No seguimento das entrevistas que tenho realizado, gostaria agora de perceber quais são os procedimentos do departamento e como funciona o seu dia-a-dia?</p>	<p>R1: “Bem sou suspeito, mas o departamento de compras tem uma função predominante porque é através dele que são feitas todas as compras/produção e toda a logística de entrada nas obras. Ou seja, somos nós que desde que é feita abertura de obra até a sua expedição os responsáveis por todo este processo. No entanto torna-se muitas vezes desgastante porque é normal acontecerem erros de produção como também ao mesmo tempo conseguir planear e organizar as obras prioritárias juntamente com a pressão que os clientes têm de querer ter as obras finalizadas”</p>
<p>P2- Como é que o departamento de compras sabe que pode avançar com as encomendas e produção?</p>	<p>R2: “Há um conjunto de procedimentos bem alinhados em todos os departamentos da empresa que fazem com que a informação circule e faça “mexer a máquina”. Ou seja, no nosso caso, após ter sido recolhida toda a informação por parte do comercial e ter sido planeada pelo departamento de</p>

<p>P3- Neste sentido e com estes problemas que temos vivenciado nos dias de hoje, qual a relação da Laborial com os seus fornecedores?</p>	<p>desenvolvimento é feita abertura de obra com todos os componentes que a obra consome. A partir daí é o departamento de compras responsável por organizar, comprar e produzir todo o material necessário que satisfaça a obra do cliente. Há também uma relação do nosso departamento com o comercial de forma que os mesmos percebam o ponto de situação da obra e quando está prevista a finalização da mesma. Como deves calcular, com a falta das matérias-primas, a subida generalizada dos preços não tem sido fácil o nosso trabalho como também prejudica o avanço dos procedimentos normais da Organização”.</p> <p>R3: “Tentamos sempre manter uma relação duradoura e estável com os nossos fornecedores principalmente daqueles que somos dependentes. Temos uma dependência enorme do fornecedor “Sotubo” que nos fornece todo o ferro essencial para as ordens de fabrico como por exemplo para as bancadas laboratoriais, as hottes químicas... mas por outro lado a “Mundinox” que nos fornece todo o material em inox para ordens de fabrico como também para produtos já finalizados que serão necessários para a montagem dos laboratórios. No entanto temos também muitos outros fornecedores habituais que tentamos</p>
---	--

	<p>cada vez mais procurar novas soluções de forma a procurar o melhor preço alinhada com a qualidade dos materiais e não ficarmos dependentes dos mesmos fornecedores. Vejamos um exemplo muito recorrente: quando necessitamos 2 ou 3 estruturas para uma nova bancada que o cliente solicitou, já não contactamos a Sotubo visto que a mesma só nos fornece em grandes quantidades. Assim, caso não tenhamos o material em stock, contactamos o fornecedor Previtop que nos consegue fornecer a matéria-prima de forma mais rápida e em menor quantidade.</p> <p>Dentro disto, a negociação, quer a nível de preços como de condições de pagamento, é um parâmetro fundamental para a sustentabilidade e solidez financeira da empresa.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

- **Análise:** Muito rapidamente conseguimos retratar o conjunto amplo de tarefas que estão incorporadas no departamento em questão.

Por um lado, é de salientar a dificuldade que o departamento neste momento enfrenta em conseguir as matérias-primas aliada a uma subida exponencial dos preços. Por consequência disto, afetará os procedimentos da Organização, nomeadamente ao nível dos atrasos na produção e a finalização das obras dos clientes.

Por outro lado, salienta-se a dependência de certos fornecedores para a atividade contínua da empresa, mas também é perceptível a vontade do departamento em arranjar novas alternativas para que a empresa não esteja dependente dos mesmos.

Conclui-se também que o departamento de compras e logística apresenta uma importância fulcral na sustentabilidade da empresa, visto que é a mesma que negocia preços e condições de pagamento com todos os seus fornecedores.

4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4.2.1 ANÁLISE DOS CUSTOS, VENDAS, MARGEM E TAXA DE CONCRETIZAÇÃO POR GAMA DE PRODUTOS

No início do meu estágio curricular na Laborial, foi-me pedido, como primeira tarefa, uma análise profunda de alguns parâmetros com o intuito de perceber o comportamento das vendas e de outras rubricas por gama de produtos nos últimos 5 anos.

Para que o trabalho fosse realizado com organização e eficiência, realizei um ficheiro excel com a comparação dos 5 anos, analisando as rubricas vendas, custos, margem, taxa de orçamentação e taxa de concretização por gama de produtos.

O objetivo principal deste trabalho era perceber se a taxa de orçamentação era superior à taxa de concretização ou se ambas as rubricas eram iguais. Esta relação permite concluir que quando a taxa de orçamentação é superior à taxa de concretização a Laborial orçamenta mais do que vende e, deste modo, é necessário perceber se as margens, o preço de venda e os custos estão adequados. Por outro lado, quando ambas as taxas têm valores idênticos, o que a empresa orçamenta é vendido, o que denota que os preços de venda são adequados aos clientes.

Após a análise pretendida, realizei diferentes gráficos de barras com o propósito de ser mais perceptível para quem fosse analisar posteriormente, visto que era um tema em destaque para a reunião de coordenação.

Tabela 7- Análise das diferentes rubricas da gama de produtos Laborial

31 X ✓ fx CÉLULAS TÉCNICAS

VENDAS TOTAIS				ORÇAMENTOS TOTAIS				MARGEM MÉDIA				TAXA DE CONCRETIZAÇÃO			
2019	2020	2021 (até 21/09)	2018	2019	2020	2021 (até 21/09)	2018	2019	2020	2021 (até 21/09)	2018	2019	2020	2021 (até 21/09)	
335 578,57 €	804 767,52 €	187839,73	1656121,005	2 151 749,69 €	1 754 424,33 €	1898605,3	1,8	1,7	1,9	1,8	24%	16%	46%	10%	
8 199,02 €	2 843,57 €	5487,36	65788,85	9 121,59 €	101 514,90 €	29268,56	1,2	1,6	2,0	1,9	78%	90%	3%	19%	
2 860,16 €	4 173,43 €	7901,05	110558,58	86 973,71 €	233 007,08 €	87786,82	1,7	2,0	2,1	1,6	4%	2%	2%	9%	
- €	- €	2678,36	3011,46	10 759,76 €	- €	60943,5	1,5	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,4	100%	0%	#DIV/0!	4%
2 179,84 €	- €	0	285,6	3 408,83 €	- €	302,73	1,6	1,3	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	64%	#DIV/0!	0%	
- €	- €	0	- €	- €	- €	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
164,36 €	277,38 €	96,82	226,93	9 612,02 €	6 574,12 €	26186,71	2,1	1,5	2,1	2,1	100%	2%	4%	0%	
- €	- €	0	0	- €	- €	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
- €	1 833,73 €	3213	17298,68	6 290,07 €	14 484,49 €	9234,2	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,6	1,6	0%	0%	13%	35%
3 100,33 €	- €	2483,74	17652,13	57 611,37 €	171 484,19 €	278640,58	#DIV/0!	1,8	#DIV/0!	2,1	0%	5%	0%	1%	
4 195,06 €	15 173,34 €	2386,18	31763,78	212 836,63 €	47 907,30 €	56791,55	1,5	1,6	1,8	1,6	52%	2%	32%	4%	
311 351,51 €	781 084,41 €	126236,47	908846,097	1 095 000,29 €	1 213 907,28 €	995180,3	1,6	1,7	1,8	1,8	21%	28%	64%	13%	
294 392,34 €	98 194,73 €	90720,65	532404,129	816 152,55 €	420 659,19 €	710257,27	2,3	1,9	2,0	1,9	51%	36%	23%	13%	
186 500,60 €	217 763,85 €	39773,26	336098,55	673 674,49 €	540 772,62 €	435120,34	1,8	2,0	2,0	2,0	16%	28%	40%	9%	
93 251,38 €	114 343,02 €	37257,68	238529,703	374 176,55 €	323 473,33 €	511623,68	1,8	1,8	1,8	1,8	23%	25%	35%	7%	
5 410,90 €	28 124,08 €	25998,52	9360,33	7 329,19 €	29 208,42 €	30992,1	1,6	1,5	2,0	1,9	40%	74%	96%	84%	
160 525,56 €	99 648,22 €	17219,61	281041,103	472 090,47 €	545 503,66 €	573735,41	1,5	1,7	1,8	1,2	39%	34%	18%	3%	
3 514,82 €	1 041,94 €	157,48	3770,28	10 972,72 €	3 317,64 €	73071,97	2,1	1,9	1,5	2,1	51%	32%	31%	0%	
66 017,10 €	17 155,87 €	15430,7	50989,488	157 312,39 €	57 445,09 €	71624,49	1,8	1,8	1,6	2,0	33%	42%	30%	22%	

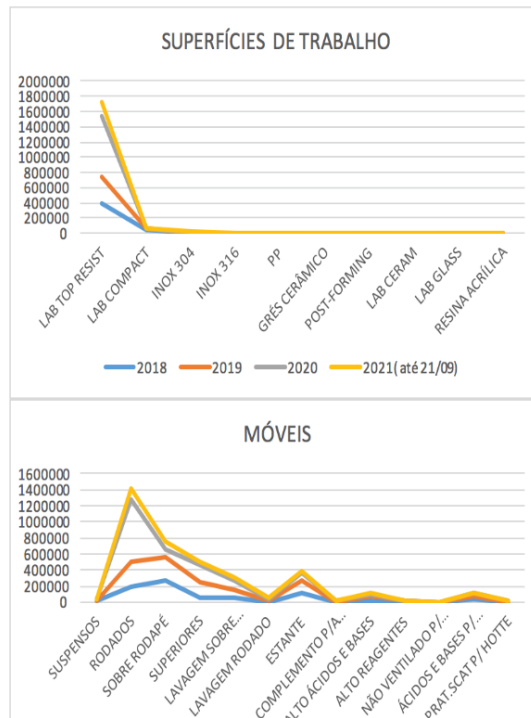
Venda p gama prod 2018 a 2021 Evolução Das Vendas Evolução das Margens Evolução das T. Concretização

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 - Gráficos Explicativos de vendas

Gráficos Explicativos

1. Vendas totais:



Fonte: Elaboração própria

4.2.2 DESCRIÇÕES DOS CÓDIGOS DE REFERÊNCIA EM 4 LÍNGUAS

Após o desenvolvimento dos produtos e dos códigos de referência realizados pelo departamento de planeamento e desenvolvimento é necessário descrever o que significa o produto codificado para que o cliente possa perceber o que está a comprar. As descrições devem ser precisas, claras e objetivas com o intuito de serem percebidas pelo cliente. Como a Laborial está presente em vários mercados internacionais, as descrições que realizei foram traduzidas em 4 línguas distintas sendo elas: português, espanhol, francês e inglês.

4.2.3 MEMÓRIAS DESCRITIVAS (MD'S)

As memórias descritivas distinguem-se das descrições mencionadas anteriormente, visto que as medidas descritivas (MD) têm o intuito de pormenorizar o produto por completo, tanto ao nível das normas de certificações como da parte técnica que são produzidos e da sua funcionalidade.

As MD'S permitem ajudar os comerciais a perceber melhor o produto e ir de encontro às necessidades dos clientes.

4.2.4 MAPA DE ACABAMENTOS

O mapa de acabamentos é um documento implementado e criado na Laborial pelo departamento da gestão do produto. Este documento permite facilitar a comunicação entre os comerciais e o departamento de orçamentação, no sentido em que o mapa traduz por gama de produtos, as diferentes medidas, cores, materiais entre outros componentes de acordo com as necessidades dos clientes. Por um lado, permite ao comercial seleccionar de forma mais rápida os produtos escolhidos pelo cliente para que de seguida possa ser orçamentado. Por outro lado, vai permitir ao cliente conseguir, ao longo do tempo, perceber as especificidades e as opções que podem ser escolhidas dentro do mesmo produto. No entanto é importante referir que é possível adaptarmos alguns produtos às necessidades dos clientes, traduzindo-se assim na criação de um produto personalizado em vez da seleção de um produto standard.

Deste modo, com o objetivo de melhorar o mapa de acabamentos implementado em meados de setembro de 2021, fui comunicando com o departamento comercial com o intuito de recolher algumas informações sobre aspetos que os mesmos achassem que podiam ser melhorados.

4.2.6 PROJETO GIBRALTAR

No ano de 2020, a Organização ganhou um concurso de uma obra pública para o fornecimento de todo o mobiliário e material laboratorial numa escola em Gibraltar. A minha função neste projeto baseou-se na realização de uma apresentação aos clientes finais com todo o material e mobiliário para cada uma das salas de aula com áreas específicas. Neste sentido, criei uma ficha técnica com a descrição dos equipamentos propostos pela Laborial para que, posteriormente, fosse aceite pelo cliente.

4.2.7 CONCURSO MARROCOS

Através da observação do mercado global através das plataformas digitais internacionais, foi submetido um concurso público para uma obra de um hospital em Marrocos. Este concurso tem como objetivo o fornecimento global de todo o mobiliário laboratorial. Neste sentido foram desenvolvidos orçamentos de acordo com o caderno de encargos e a realização de um protótipo de um dos equipamentos com o intuito de ser avaliado pelo cliente antes da adjudicação do projeto. Neste âmbito, a minha principal tarefa foi o contacto direto com os fornecedores, nomeadamente, no que diz respeito à realização das encomendas das matérias-primas necessárias para a produção do protótipo para Marrocos.

4.2.8 ATUALIZAÇÃO DE PREÇOS PHC

Com o aumento verificado do custo das matérias-primas, foi-me proposto, numa primeira fase, uma análise dos últimos 3 preços faturados por família de produtos. Esta análise tinha como principal função perceber a evolução dos preços e em que fornecedores esse aumento era significativo. De seguida, pedi cotações atuais aos diferentes fornecedores e atualizar no PHC. Esta base de dados permitiu reunir um conjunto de informações que ajudará na tomada de decisão a diferentes níveis, nomeadamente perceber a que fornecedores a matéria-prima se encontra mais barata e que condições de pagamento são oferecidas.

4.3 CONTRIBUTOS PARA A LABORIAL

O meu percurso como estagiário na Laborial sempre teve como objetivo ajudar e participar no crescimento sustentado da empresa com base nos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

Neste sentido, uma das atividades desenvolvidas e referenciadas no capítulo anterior, foi analisar um conjunto de fornecedores e parceiros para o Projeto Angola que a Laborial tinha em mãos aquando da minha chegada. Como tal, e aproveitando a experiência que tenho em Angola devido aos 18 anos que lá vivi, facilitei o processo logístico no mercado angolano ao longo do projeto. Por outro lado, através de alguns conhecimentos que tenho de empresas construtoras, facilitou à Laborial na comunicação com possíveis clientes, sendo que um desses contactos serviu para a Laborial fornecer os seus produtos a uma remodelação de um colégio situado na cidade de Luanda.

A elaboração do Plano de Marketing e a minha participação na empresa permitiu obter algumas estratégias que favorecessem a empresa, tanto na melhoria da notoriedade do cliente e da marca Laborial, como na melhoria dos seus processos internos.

4.4 PLANO DE MARKETING

4.4.1 ANÁLISE INTERNA

A Laborial é hoje um grupo com uma forte presença em mercados bastante diversificados, estando presente em três continentes com clientes de referência internacionais (VWR, Siemens, Nestlé, Bial, Biomet, Biomérieux, Bayer, Éssilor, EPFL, Hovione e Roche, entre outros).

A sua estrutura está desenhada sobre alguns pilares base, tais como um sistema de gestão integrado da qualidade, ambiente e inovação, um modelo logístico competitivo e adaptável a flutuações económicas e diferentes técnicas, uma equipa experiente no desenvolvimento de produto e na conceção de projetos integrados para os espaços laboratoriais. Desde modo, estes fatores recaem sobre a unidade de produção da Laborial, em Vila Nova de Gaia, que permite melhorias no amadurecimento e otimização dos processos de produção como também a implementação e um sistema de ideias que esteja aberto a todos os colaboradores podendo estes dar a sua contribuição e propostas de melhoria.

4.4.1.1 RECURSOS

O modelo de gestão comercial e relacionamento com os clientes é suportado pela implementação de um programa de CRM. A comunicação valoriza o intercâmbio de conhecimento entre ambas as partes, sendo que cada atividade de prospeção resulta numa forma de satisfação das necessidades dos clientes e consequentemente das

exigências do mercado. Estabelece-se assim um processo contínuo de identificação e criação de valor em cada projeto e com cada cliente, através da partilha e envolvimento entre ambas as partes durante todas as fases da parceria, constituindo benefícios para ambas as partes.

A plataforma de CRM está implementada como uma associação de estratégias de gestão inteligente da informação e de relacionamento com os clientes e simultaneamente como uma estratégia de negócio orientada para a compreensão e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Toda a informação está centralizada no sistema de gestão, acessível a todos os colaboradores da Organização, permitindo a sua análise, utilização, complemento e consolidação, disponibilizando os resultados para os responsáveis pela gestão estratégica no sentido da definição de ações focadas para cada mercado ou cliente específicos.

Existe um observatório de mercado global através de plataformas digitais internacionais, que permite a captação de oportunidades de negócio em todas as áreas geográficas estratégicas, com tratamento e gestão da informação na plataforma CRM.

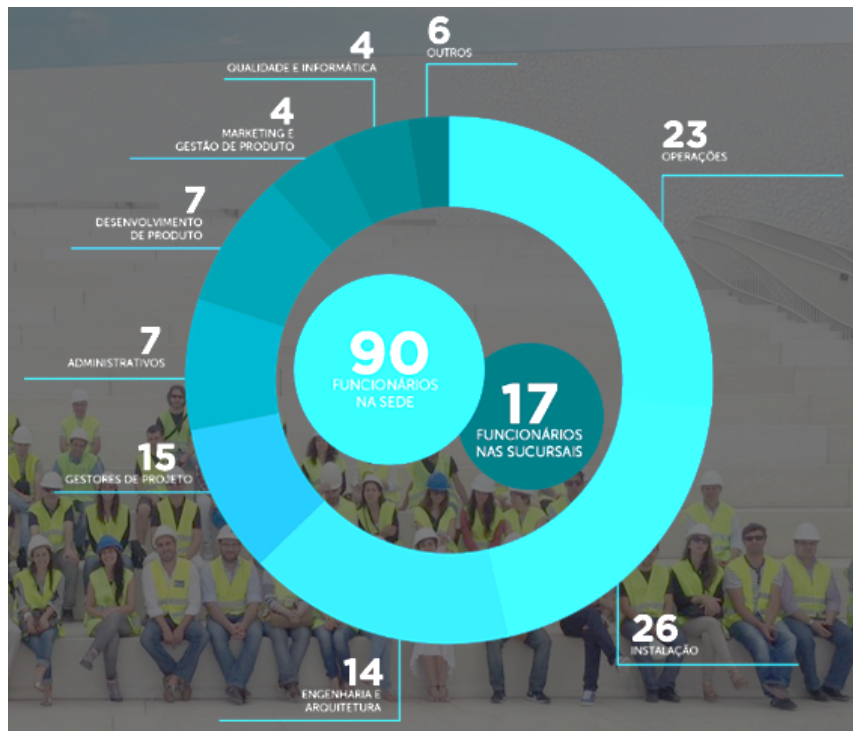
Desta forma, é perceptível e confirma-se que a Laborial vai de encontro ao que foi dito no enquadramento técnico científico, nomeadamente às plataformas e a gestão do CRM como antecipação do modelo preditivo das necessidades dos clientes.

4.4.1.2 EQUIPA

A Laborial possui uma equipa multidisciplinar, altamente qualificada, composta por engenheiros mecânicos, eletrotécnicos, químicos, informáticos, biomédicos, arquitetos e designers industriais, dedicada particularmente ao desenvolvimento de novas soluções para os espaços laboratoriais e clínicos.

Contempla ainda equipas de instalação experientes e com conhecimentos em diversas áreas técnicas, tais como: eletricidade e eletrónica, instalação de redes de gás e gases especiais, água e esgoto, soldadura de cobre, carpintaria, serralharia, soldadura, provenientes, na sua maioria, de escolas profissionais e com habilitações próprias para o efeito.

Gráfico 3 - Equipa da Laborial



Fonte: Website Laborial,2021

4.4.2 ANÁLISE EXTERNA

Fundada em 1998, a Laborial inicia a sua atividade com uma microestrutura de 4 pessoas, e com uma estratégia comercial de representação do maior fabricante europeu de mobiliário para laboratórios, numa altura em que diversas organizações estrangeiras estavam a implementar-se no mercado nacional.

Em 2005 a Laborial inicia o seu processo de internacionalização. Dadas as condicionantes económicas à escala global, tornava-se imperativo que o volume de vendas aumentasse noutros países, protegendo a empresa dos cenários de crise, recessão e instabilidade que destruíam a economia portuguesa.

Em alguns dos mercados identificados e onde a expectativa de resultados o justificava, o grupo apostou na abertura de subsidiárias como já mencionado anteriormente, beneficiando também de uma maior proximidade com os clientes no sentido da sua fidelização, com vantagens claras em termos de notoriedade e credibilidade. Exemplo disso são as subsidiárias em Angola e Suíça, mercados nos quais a criação de uma empresa local constituía uma imposição ao nível fiscal e operacional.

4.4.2.1 MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (PESTAL)

A análise macro-ambiental adquire extrema importância, visto que este estudo tem como intuito perceber quais os fatores externos que poderão influenciar positivamente ou negativamente o setor onde a empresa está inserida.

4.4.2.1.1 FATORES POLÍTICOS

Com o aparecimento da COVID-19 e após a passagem de pandemia para endemia, o governo apresentou o Plano de Resiliência e Recuperação (PRR), que promove uma recuperação duradoura do tecido empresarial português, nomeadamente na forte aposta no Serviço Nacional de Saúde. No entanto, neste momento, vivemos uma instabilidade governativa por consequência da dificuldade da aprovação do orçamento de estado para 2022. Desta forma, as apostas que tinham sido planeadas no PRR, poderão ser postas em causa visto que sem aprovação do orçamento do estado, a “bazuca financeira” não entraria para estes investimentos e, por consequência, poderá prejudicar o setor da saúde.

4.4.2.1.2 FATORES ECONÓMICOS

Com a pandemia COVID-19 a economia portuguesa sofre uma quebra do crescimento económico que se tinha vindo a verificar nos últimos anos. Porém, ao contrário do que aconteceu ao nível geral a muitos setores, a saúde foi e tem continuado a ser uma aposta significativa para que a doença possa ser “extinta” (PRR, 2021).

Por outro lado, a combinação entre a dependência externa do fornecimento de equipamentos médicos, medicamentos, proteções individuais e com o aumento dos preços dos combustíveis fez com que as empresas do setor possam, por um lado, apostar na investigação e desenvolvimento e, por outro lado levar ao aumento tanto dos preços das matérias-primas como do produto final.

Figura 2 - Reforço do investimento na saúde



Fonte: PRR, 2021

4.4.2.1.3 FATORES SOCIOCULTURAIS

Portugal tem apresentado ao longo dos anos um contínuo envelhecimento populacional que não se torna vantajoso para o país. Contudo, para o setor da saúde, torna-se positivo no sentido em que é fulcral a adaptação constante das unidades de saúde às necessidades existentes, quer em equipamentos, quer em laboratórios e/ou mobiliário hospitalar.

4.4.2.1.4 FATORES TECNOLÓGICOS

A tecnologia e inovação associada tem ajudado a que as empresas se possam especializar e apostar de forma significativa na investigação e desenvolvimento. Por outro lado, esta aposta, acaba por se tornar comum às Organizações, levando ao

aumento da competitividade dos mercados onde estão inseridas, não sendo o mercado da Laborial exceção.

Com a pandemia COVID-19, a revolução tecnológica ganhou ainda mais destaque, nomeadamente na Biotecnologia para o combate de futuras pandemias, tornando-se um fator de extrema importância para o desenvolvimento do setor onde a Laborial concorre.

4.4.2.1.5 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais têm sido um ponto fundamental nos dias que correm, nomeadamente no que diz respeito à eficiência energética e a produtos recicláveis. O setor da Laborial tem uma utilização significativa da energia elétrica e dos combustíveis como também ao nível do papel, cartão e plástico. Com a produção baseada em resíduos não recicláveis, como a resina fenólica, o setor da Laborial absorve custos significativos associados ao tratamento de resíduos.

4.4.2.1.6 FATORES LEGAIS

No que diz respeito a fatores legais, a Laborial tem em conta as regras e leis burocráticas dos países externos onde atuam as suas filiais, nomeadamente na Europa e África. A existência de quadros legais ambíguos e de difícil compreensão dificultam o crescimento e funcionamento nesses mercados. A legislação relativa à proteção do ambiente tem vindo a merecer, na generalidade dos países desenvolvidos, uma atenção especial, principalmente no reflexo dos efeitos da não utilização de produtos ecológicos e de fácil reutilização.

4.4.2.2 MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL

O meio envolvente transacional define-se por um conjunto de elementos que de forma direta interferem com o desempenho da empresa, sendo eles: os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade.

4.4.2.2.1 CLIENTES

Os clientes da Laborial são essencialmente empresas (segmento B2B) sendo que os principais decisores são as instituições e as equipas de arquitetura que integram os projetos dos laboratórios. Por outro lado, estas organizações estão inseridas em projetos que envolvem, maioritariamente, a saúde, o ensino e a indústria nos quais são

precisos laboratórios para a sua atividade corrente.

A empresa tem com os clientes uma relação de transparência e acompanhamento contínuo, tanto no fornecimento do produto como no pós-venda, correspondendo sempre a veracidade sobre os produtos, as suas características, preços e condições de pagamento.

4.4.2.2.2 CONCORRENTES

Os concorrentes são competidores diretos das empresas do mesmo setor, como também os produtos substitutos que podem satisfazer as mesmas necessidades.

Um mercado concorrencial, onde a Laborial está inserida, permite que a mesma esteja em constante atualização e inovação de acordo com as necessidades do mercado.

Na abertura da Laborial, o mercado concorrencial já era competitivo com praticamente duas empresas: a Laborial e a Industrial Laborum. Mesmo assim a Laborial teve que se internacionalizar de forma a ganhar maior expressão nas suas vendas e no setor.

Com o passar do tempo, no mercado português, a abertura de empresas concorrentes foi aumentando sendo que neste momento prevalecem quatro empresas no mercado: Laborial, Industrial Laborum, Type Solution e a Moduscomplete. Dentro destas, é importante analisar, com algum detalhe, a concorrência direta da Laborial com a Industrial Laborum e a Moduscomplete, onde neste momento atuam nas mesmas áreas de negócio.

A Industrial Laborum entrou no mercado em 1978 com vista a combater uma falha da indústria portuguesa, visto que todos os produtos e equipamentos laboratoriais vinham do estrangeiro. Neste sentido, a empresa após quatro anos de existência foi ganhando alguma expressividade no mercado, adaptando-se às necessidades dos clientes. Em 1998, com o aparecimento da Laborial no setor, a Industrial Laborum, reforçou as suas competências com um investimento forte em tecnologia com o objetivo de se diferenciar e fragilizar a entrada da Laborial no mercado. A internacionalização por parte da empresa concorrente também não foi exceção, estando neste momento presentes em cinco continentes. Estão também certificados pela qualidade, inovação e ambiente e apresentam um forte conhecimento nas mesmas áreas de negócio da Laborial: conceção, fabrico e instalação de mobiliário laboratorial e hospitalar e projetos integrados. É de acrescentar que a empresa concorrente tem uma aposta significativa no mobiliário ligado a saúde dentária, no qual a Laborial não está presente. Contudo, a

Laborial apostou de forma significativa nas necessidades do mercado, essencialmente com a aposta da BIOCAP, um produto inovador para doentes COVID-19, algo que a concorrência não conseguiu mostrar.

O segundo concorrente direto é a Moduscomplete. Esta entra no setor, já com a Laborial e Industrial Laborum no mercado. Tenta diferenciar-se com o seu conhecimento técnico e com a experiência no terreno, aliada a parceiros de referência no setor, nomeadamente a Waldner, no qual a Moduscomplete é a representante nacional da líder mundial do segmento em mobiliário e equipamento laboratorial. Neste sentido, em 2020, a empresa recebe a certificação 9001:15 reforçando a sua qualidade e melhoria dos seus processos internos contínuos. No que diz respeito às suas áreas de atuação, a Moduscomplete atua em projetos, com uma equipa especializada que planeia os projetos laboratoriais, o que se assemelha à Laborial no departamento dos projetos integrados; conceção de mobiliário e equipamentos aliada a uma tecnologia e segurança dos seus produtos e a manutenção dos seus equipamentos. Como vemos, as áreas de atuação da Organização em análise estão diretamente relacionadas com a Laborial e Industrial Laborum, no entanto distingue-se e diferencia-se pela força da marca que representa no território nacional.

Por outro lado, na concorrência indireta, distingue-se a TypeSolution por não estar em todas as áreas de atuação da Laborial, mas que ao mesmo tempo vai fragilizando a quota de mercado da Laborial. A TypeSolution foi inaugurada em 2007 e apresentou como *core-business* o aconselhamento e venda de equipamentos laboratoriais e industriais. Ao longo do tempo, a esta cria uma nova área de atuação, a TypeProject, onde planeia a construção/ arquitetura de todo o projeto, fazendo assim concorrência direta ao departamento dos projetos integrados da Laborial.

Podemos concluir que com o aumento da competitividade e das inovações tecnológicas, torna-se fulcral estabelecer objetivos e estratégias a curto/médio prazo e estar em constante atenção à capacidade das empresas concorrentes. Contudo, é importante frisar que, apesar da evolução e crescimento das empresas concorrentes, a Laborial destaca-se pela personalização do produto a pedido do cliente, ao contrário da concorrência, que vai evoluindo a sua tecnologia e inovação, mas apresenta praticamente o produto que já tem desenvolvido.

4.4.2.2.3 FORNECEDORES

A Laborial, no início do seu percurso no mercado, tinha como fornecedor único a Waldner que fornecia diretamente os produtos finais e, de seguida, seguiam para o cliente.

Ao longo do tempo, a Laborial apostou no desenvolvimento da sua linha de produção e, como tal, teve a necessidade de aumentar o seu leque de fornecedores, sendo a qualidade, o preço, e a sustentabilidade das empresas, três parâmetros essenciais para a escolha dos mesmos.

Salienta-se a importância da Sotubo, Mundolnox, AGI, Araujo&Lino e Gongai como principais fornecedores para a elaboração da linha de produção da Laborial, onde se estabelecem relações duradouras e estáveis entre ambas as partes. No entanto, com o aumento da competitividade aliada ao aumento das matérias-primas e da redução do crédito das empresas fornecedoras, a Laborial foi alargando de forma crescente a sua rede de contactos com o objetivo de procurar melhores soluções, quer ao nível da rapidez de resposta como ao nível da competitividade dos preços, estando sempre dependente destes para produzir.

4.4.2.2.4 COMUNIDADE

Constituem a comunidade das organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e o setor. Assim, é relevante identificar as tendências gerais dos países onde a Laborial atua de forma a antecipar possíveis impactos, bem como atentar à atuação de outros agentes e grupos de grande impacto, como instituições governamentais.

Existem em Portugal o Ministério da Saúde e o Ministério da Educação, departamentos governamentais, responsáveis, respetivamente por conduzir a missão e objetivos da política nacional de saúde e a execução das políticas de componente pedagógica e didática afetas à aprendizagem e desenvolvimento.

Assim, para a Laborial estes dois organismos governamentais interferem na sua forma de atuação no mercado, estando o seu *core business* ligado à saúde e educação.

4.4.2.2.5 5 FORÇAS DE PORTER


Tabela 9 - 5 Forças de Porter

Barreiras à entrada de novos concorrentes	Entrada de produtos substitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Número considerável de empresas no setor • Elevado investimento inicial e em ativos intangíveis (estudos de mercado, I&D) • Imagem de marca já conquistada pela Laborial no setor • Evolução constante em I&D <p>Conclusão: Baixa ameaça de novos concorrentes.</p> <p style="text-align: center;">ALTA ATRATIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação das matérias-primas utilizadas • Relação preço - personalização • Grau de lealdade à marca <p>Conclusão: Alta ameaça de produtos substitutos, consoante o nível de qualidade, preço e preferência do cliente.</p> <p style="text-align: center;">BAIXA ATRATIVIDADE</p>
Poder negocial dos clientes	Poder negocial dos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente conhecedor do mercado envolvente • Elevado volume de compras dos clientes • Pouca diferenciação do produto final e elevada oferta <p>Conclusão: Alto poder negocial dos clientes devido à quantidade elevada de produtos comprados. Neste sentido, o poder de negociação do preço será maior. O conhecimento dos preços praticados na concorrência é um fator chave no poder negocial.</p> <p style="text-align: center;">BAIXA ATRATIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada concentração de compras em fornecedores específicos • Relação preço - qualidade <p>Conclusão: O poder negocial dos fornecedores é alto, nomeadamente pelo aumento generalizado dos preços das matérias-primas. Neste sentido, a Laborial tem procurado alternativas sustentáveis, sobretudo no inox e na resina fenólica.</p> <p style="text-align: center;">BAIXA ATRATIVIDADE</p>
Rivalidades entre concorrentes	
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade competitiva. • Disputa de preços sem grande margem de manobra, devido às oscilações de preço das matérias-primas • Oferta de diferenciação dos produtos Laborial <p>Conclusão: A ameaça será mais elevada se houver interesse concretizado de entrada de um concorrente com mais qualidade, recursos e argumentos para fornecedores e clientes, variáveis que podem ser diferenciadoras.</p> <p style="text-align: center;">BAIXA ATRATIVIDADE</p>	

Autor: Elaboração Própria

4.4.3 ANÁLISE SWOT

Tabela 10 – Análise SWOT

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade da marca Laborial • Empresa certificada pela qualidade, ambiente e inovação • Equipa com elevada qualificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos inovadores • Experiência profissional dos colaboradores • Implementação de um sistema de ideias 	<ul style="list-style-type: none"> • Prémio de reconhecimento de produtos tecnológico • Modelo operacional flexível • Força das vendas no mercado internacional
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Participação residual em eventos nacionais e internacionais • Pouca presença no digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado consumo de recursos energéticos • Produção com resíduos não recicláveis (resina fenólica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada dependência de fornecedores e da sua <i>performance</i> • Escassez de matéria prima
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aparecimento de novos fornecedores • Variedade no sistema de tratamento de resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Progressão e inovação tecnológica • Reforço do sistema nacional de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de escolha por empresas certificadas • Alargamento a novos setores de clientes • Investimento público
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Custos associados ao tratamento de resíduos • Instabilidade governativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência nacional e internacional • Elevada oferta de produtos substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso ao crédito • Aumento do preço das matérias primas
			
Ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da presença em redes sociais, nomeadamente “LinkedIn” • Criação de uma aplicação móvel que permita o acesso aos produtos “Laborial” 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da visibilidade do produto inovador “BIOCAP” • Aposta na fabricação através de energias renováveis, através de painéis solares 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da “ADVANLAB” • Diversificação das áreas de atuação no mercado, nomeadamente indústria química e alimentar e de bebidas

Fonte: Elaboração própria

4.4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Tabela 11 - Fatores Críticos de Sucesso

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	EXPLICAÇÃO
Diferenciação	Permite garantir vantagens competitivas sobre a concorrência.
Clareza e Organização	Apresentação de orçamentos detalhados com base nos custos envolvidos a cada cliente.
Capacidade competitiva	Capacidade de desenvolver produtos e ideias surpreendendo a concorrência.
Cultura de inovação	Apresentação de projetos com produtos inovadores, nomeadamente apresentação de protótipos em produtos específicos (<i>hottes</i> químicas, bancadas especiais).
Domínio do mercado	Ir de encontro às necessidades e exigências do cliente através da personalização dos produtos e/ou alternativas que se adaptam à conjuntura atual.
Know how dos RH	Conjunto de conhecimentos especializados (técnicos e práticos) dos colaboradores, desde o seu desenvolvimento até à sua montagem.

Autor: Elaboração Própria

Os fatores críticos de sucesso dizem respeito não só aos recursos, atributos e capacidades da Laborial para concorrer com sucesso no seu mercado, mas também às especificidades do ambiente competitivo onde esta opera.

Segundo o enquadramento técnico e científico de Saramago e Silva (2021), as constantes inovações promovem o desenvolvimento das empresas. Neste sentido, a Laborial, através dos seus fatores críticos de sucesso, valida a ideia, assumindo a sua competitividade nas políticas de inovação como eixo estratégico.

4.4.5 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

A definição das diferentes orientações estratégicas traduzem-se em diretrizes na fase seguinte da estratégia de marketing em que se decidem as diferentes políticas do marketing-mix.

4.4.5.1 SEGMENTAÇÃO E TARGETING

É fundamental a Laborial conhecer o seu público enquanto empresa de modo a conseguir satisfazer as necessidades e superar as expectativas face ao produto oferecido.

Para ser mais eficiente e eficaz, a Laborial adequou a sua resposta ao mercado, através da personalização a cada cliente. Assim, baseou a sua estratégia desenvolvendo uma metodologia focada no marketing individualizado, ou seja, na concretização dos seus produtos tendo em consideração as especificidades e individualidades do cliente.

A Laborial optou por um alvo único e vasto – estratégica indiferenciada – não se interessando apenas por um segmento específico de mercado no qual poderia ter vantagens específicas. Interessa-se por um conjunto de clientes de mercados distintos (nacionais e internacionais) com natureza diversificada, quer ao nível de requisitos técnicos, quer ao nível cultural e tecnológico.

A conceção de projetos de arquitetura integrada com o mobiliário técnico constitui um ponto forte na relação empresa - cliente, que participa ativamente desde as primeiras fases da criação do produto, contribuindo para uma solução individualizada e construída à medida das suas necessidades específicas.

No que respeita à segmentação do público-alvo, a Laborial atua principalmente no setor:

- Saúde: conceção de projetos integrados, desde a construção do espaço até à instalação de equipamentos laboratoriais e hospitalares.
- Ensino: Instalação de material didático e de laboratório com foco na aprendizagem escolar.
- Indústrias: Promover as melhores condições de investigação, inovação e desenvolvimento às indústrias químicas, alimentares e bebidas através da instalação de equipamentos adequados a cada cliente.

Assim a Laborial procura orientar as estratégias para soluções personalizadas e, em cada projeto, estabelecer uma relação de lealdade e proximidade com os clientes.

4.4.5.2 POSICIONAMENTO

A Laborial pretende implementar na mente dos consumidores a sua identidade e diferenciação a longo prazo. Para tal pretende projetar a sua relação de lealdade e proximidade com os clientes, permitindo que ao longo dos anos fosse adquirindo notoriedade e reconhecimento do mercado, fortalecendo o know-how na conceção de projetos de espaços, consolidando a visão da Administração e da equipa técnica no estabelecimento de uma nova forma de ver a conceção dos laboratórios.

4.4.5.3 EIXOS ESTRATÉGICOS

Uma visão integrada dos processos fundamenta e introduz diretrizes estratégicas, alinhadas com a política de gestão. A Laborial estabelece o seu campo de atuação, incidindo esforços e meios na internacionalização, diferenciação, inovação, recursos humanos e satisfação dos clientes

Estas prioridades, focadas na percepção que os clientes possuem da Organização, traduzem-se nos seguintes eixos estratégicos:

- Promover a expansão da empresa, apostando na internacionalização;
- Projetar uma imagem que transmita um nível diferenciador de inovação tecnológica;
- Agente detentor de know-how técnico nos diferentes mercados em que opera;
- Construir uma relação de parceria e posicionamento distinto da concorrência, estimulando a co-criação de valor;
- Crescimento orientado para o aumento do volume de faturação, quota de mercado e retorno do investimento.

4.4.6 MARKETING-MIX (7 P'S)

4.4.6.1 PRODUTO E SERVIÇO (PRODUCT AND SERVICE)

A oferta deverá apoiar-se numa estratégia de diferenciação, na qual o desenvolvimento de produtos e processos inovadores surge assim como fonte de diferenciação num mercado cada vez mais concorrencial e carente destas soluções tecnológicas, bem como de um conjunto de serviços que dão apoio à atividade, nomeadamente na montagem dos produtos bem como no pós-projeto, potenciando assim a continuidade da relação e parceria com o cliente bem como o cross-selling.

Neste mercado o nível de exigência ao nível normativo e processual, bem como a diversidade de atividades traduz-se numa necessidade constante de soluções personalizadas e adaptadas a cada área de atuação, sejam hospitais, indústrias ou outras. Deverá optar-se por oferecer soluções de produtos personalizadas à medida das necessidades/preferências permitindo conquistar e fidelizar o cliente e consequentemente o mercado.

Desta forma, a Laborial tem como objetivo central a aposta significativa dos seus produtos inovadores, como a BIOCAP, o programa Advanlab e a personalização

contínua dos seus produtos, como também a criação de uma aplicação móvel com vista à aproximação e rapidez do cliente aos produtos Laborial.

Por outro lado, e através do reforço da BIOCAP e todos os outros produtos Laborial, a organização tem em vista reforçar os seus serviços de manutenção bem como o continuo trabalho qualificado dos técnicos do departamento de obras e montagens.

4.4.6.2 PREÇO (PRICE)

A personalização e adaptação da oferta à procura implica um elevado investimento interno e externo, no que se refere à investigação e desenvolvimento bem como aos fornecedores e parceiros de negócio. Esta abordagem é possível devido a um modelo logístico flexível, com capacidade de fornecer soluções à medida, sem, no entanto, comprometer os requisitos impostos, o que possibilita flexibilidade, adaptabilidade e prazos de entrega bastante reduzidos, bem como preços bastante competitivos.

A produção, predominantemente nacional, bem como a apresentação de um modelo logístico adaptável permite à empresa oferecer uma mais-valia diferenciada da concorrência e um preço mais reduzido do que um produto mais estandardizado disponibilizado pelos restantes presentes no mercado.

4.4.6.3 PROMOÇÃO (PROMOTION)

A estratégia de promoção passa por um modelo sólido numa base relacional. A comunicação é bilateral, promovendo mecanismos de cooperação que contribuam para a co-criação de valor, integrando o cliente no próprio processo de conceção e promoção da marca.

A criação de meios de comunicação específicos passa por focar todos os projetos de referência bem como as vantagens diferenciadoras relativamente à concorrência. Este processo implica aposta significativa em eventos empresarias, bem como o reforço do desenvolvimento do *website* e redes sociais, nomeadamente o LinkedIn. Por outro lado, a criação da aplicação móvel Laborial torna-se fundamental para a promoção de toda a linha de produção da empresa, reforçando a aproximação e a preferência do digital pelos clientes, agilizando os processos de conhecimento do portefólio e de compra.

4.4.6.4 DISTRIBUIÇÃO (PLACE)

O transporte é assegurado via marítima, terrestre e aérea. Os vários meios disponibilizados asseguram a entrega de forma segura e com os parâmetros de qualidade exigidos pelos seus clientes, em qualquer mercado, juntamente com a equipa de montagens com competências técnicas para o efeito.

Para além dos parceiros transitários, a Laborial tem disponível na sua frota carrinhas que possam dar uma resposta rápida a todos os clientes nacionais bem como o apoio ao departamento de compras na recolha das matérias-primas para a produção.

A Laborial reserva-se no direito de não aceitar ou cancelar o envio de materiais caso existam dúvidas sobre a identidade do consumidor final e da sua boa cobrança.

4.4.6.5 EVIDÊNCIAS FÍSICAS

Os clientes interagem com a Laborial essencialmente através do ambiente físico, nomeadamente na sede da empresa na Maia, nas instalações de produção em Vila Nova de Gaia e através das visitas dos comerciais/ administração as empresas dos nossos clientes.

Com a aposta significativa nos meios digitais neste Plano de Marketing, permite que a relação entre Cliente-Laborial torne os seus processos e a sua própria comunicação mais facilitadora entre ambas as partes.

4.4.6.6 PESSOAS

Nesta perspetiva encontram-se todas as pessoas que, direta ou indiretamente, estão envolvidas na organização e que vão desde a produção do produto/ conceção do serviço até à sua entrega.

Todos os colaboradores são talentos capazes de aproveitar as oportunidades. O foco não é apenas o cliente, mas todos aqueles que prestam esse serviço. Na relação de proximidade com a organização, os clientes adquirem a perceção da qualidade do serviço e da assistência que é prestada quer na montagem dos laboratórios quer em todo o processo desde a compra ao pós-venda.

É de notar a formação, a motivação, o bem-estar, o reforço positivo, a retenção dos talentos e a compensação das pessoas envolvidas no atendimento, que se pretende diferenciar e gerar relações de confiança.

4.4.6.7 PROCESSOS

Os processos da Laborial têm sido reforçados ao longo dos anos por procedimentos bem definidos com o intuito de responder as necessidades dos clientes o mais rapidamente possível.

Após solicitação do cliente por um orçamento, o departamento comercial terá normalmente 3 dias úteis para conseguir responder ao pedido do potencial cliente. Normalmente, quando estas cotações envolvem produtos especiais/ personalizados, a Laborial, nomeadamente o DID (Departamento de Investigação e desenvolvimento), desenvolve um protótipo para que este possa ser validado.

Neste sentido e após a validação do cliente, quer ao nível dos protótipos como dos orçamentos apresentados, o DCM (Departamento Comercial) e o DID (Departamento de Investigação e Desenvolvimento) fazem a abertura de obra no programa utilizado pela Laborial para o que o DCP (Departamento de Compras) possa planear a produção e simultaneamente as compras das matérias-primas e produtos comercializados. Como já anunciado neste Plano de Marketing, o DCP tem uma importância fulcral no cumprimento dos prazos de entrega, quer ao nível da matéria-prima como da finalização de todos os produtos/serviços solicitados pelo cliente.

Para que haja uma boa comunicação de todos os processos existe uma reunião semanal entre a Administração, o DCP e o DOM (Departamento de Obras e Montagens) com vista a planear e comunicar que obras estarão prontas a serem expedidas e para que semana estará estipulada a entrada em obra. Por outro lado, muitas vezes são apontadas questões importantes relativamente a pagamentos em falta que serão fulcrais para que todo o material das obras planeadas esteja pronto a ser expedido. Estes pagamentos em falta eram normalmente falados numa posterior reunião entre o Departamento Financeiro e a Administração.

Como ponto de melhoria deste procedimento, sugeri à Administração que seria viável a presença do Departamento Financeiro nas reuniões semanais como forma a simplificar um processo e responder de forma mais rápida.

Após esta reunião, o departamento de obras e montagens deverá comunicar aos clientes para que semana estão estipuladas as entradas em obra, no sentido de ir de encontro ao prazo estipulado pelo cliente.

Após a conversa e aprovação da data de entrada em obra com o cliente, o DCP deverá organizar a expedição de modo que o material chegue à obra em tempo útil. Para isso, a Laborial entra em contacto com os seus parceiros logísticos (marítimo, aéreo ou terrestre) ou utiliza os meios alternativos, nomeadamente as carrinhas da própria frota que serão usadas também pelo DOM para se dirigirem às respetivas obras.

4.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é que permite à Laborial planear e acompanhar as atividades de criação de valor, com vista a atingir determinados objetivos e metas, de forma rápida, prática e segura.

Este contém informação para a conclusão dos objetivos dentro de um prazo estabelecido, especificando, designadamente, ações, prazos, recursos e o responsável pelas ações ou atividades. Inclui ainda os riscos, bem como o um plano de contingência face a possíveis divergências do esperado, desenhando diferentes cenários (otimista, realista ou pessimista). Através deste, a Laborial reavalia o mercado e adapta-se às constantes mudanças do meio envolvente, identificando tendências para melhor decidir sobre ações de comunicação, preço, distribuição, entre outras.

4.5.1 ENQUADRAMENTO DAS AÇÕES

O enquadramento das ações pretende o alcance dos objetivos específicos, evidenciando estratégias, comportamentos e atividades que devem ser levadas a cabo pela organização para que o Plano de Marketing tenha sucesso.

Para tal, as ações dividem-se em:

- Estratégia comercial (através da intensificação da ação comercial nacional e internacional, com vista ao objetivo de vendas; promover um serviço diferenciador e de qualidade, que transmita inovação nos seus projetos e divulgar os projetos e know-how técnico com recurso ao marketing e publicidade)
- Estratégia de organização interna (aumento do volume de faturação, das quotas de mercado, da rentabilidade e do retorno do investimento, racionalizando custos associados).

4.5.2 MAPA DE AÇÕES E ORÇAMENTO

Tabela 12 – Mapa de ações e orçamento

Ações	Objetivo	Meta	Orçamento	Responsável
Reforço nas redes sociais, nomeadamente “Linkedin”	Valorizar os novos projetos e angariar potenciais clientes Otimização da comunicação online	Dezembro 2022	250,00 €	Dep.Comercial
Atualização permanente do website		Setembro 2022	-	
Criação de uma aplicação móvel	Domínio do digital na medida de aproximar e acelerar a relação Laborial-produtos/serviços- cliente;	Setembro 2023	8.000 €	Dep. Comercial e Dep. I&D
Criação de um showroom para apresentação de protótipos aos clientes	Apresentação física dos produtos Laborial. Através deste, o cliente depara-se com o seu produto final podendo este ser adequado às suas necessidades e alterações pedidas.	Setembro 2022	1.000€	
Publicitação dos novos projetos e artigos na imprensa da saúde e educação	Divulgação de artigos e de novos empreendimentos na imprensa direcionada para a saúde e para a educação, nomeadamente na Revista Portuguesa Gestão e Saúde e na Revista Portuguesa de Educação, respetivamente.	Publicações trimestrais	400€	Administração
Aumento do número de visitas aos clientes, especialmente nos mercados internacionais.	Maior acompanhamento e proximidade, visto que 70% das vendas concretizadas verificam-se nos mercados internacionais	1 visita por mês	2000€ por mês	Gestores de Projeto
Participação em feiras e exposições nacionais e internacionais	Reforço da presença da Laborial nos mercados	1 feira por cada mercado Laborial	1500€/mercado	Dep. Comercial e Dep.I&D
Intensificar a visibilidade da BIOCPAC, nomeadamente nos hospitais principais dos grandes centros urbanos através da apresentação no showroom Laborial	Controlo da pandemia Covid-19/ e outras doenças e o aumento dos contratos de manutenção destes equipamentos	Setembro 2022	1000€	Dep. Comercial e Dep.I&D, Administração
Intensificar a visibilidade da linha ADVANLAB	Reforço do conceito dos laboratórios inteligentes tais como a “internet das coisas”, a interatividade e a rede dos sensores	Setembro 2022	3000€	Dep. Comercial e Dep.I&D, Administração
Investimento em energias renováveis na unidade fabril em Vila Nova de Gaia	Evidenciar preocupações no âmbito ambiental, nomeadamente na produção baseada em painéis solares.	Setembro 2023	A definir pela administração	Administração

Fonte: Elaboração própria

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A realização do meu estágio curricular na Laborial, fez-me crescer a nível pessoal e profissional na medida em que percebi as dificuldades diárias que as empresas enfrentam no seu dia a dia.

Aquando do início do meu percurso na empresa, a administração e todo o grupo organizacional disponibilizou-se para me ajudar no que necessitasse bem como na confiança e liberdade que me foi dada em propor algo que pudesse criar valor para a organização.

Como ponto de partida, foram-me dadas tarefas descritas ao longo deste relatório e uma formação por todos os departamentos da empresa. Desta forma percebi que seria útil para a organização o desenvolvimento de um Plano de Marketing que na sua fusão resultasse de um conjunto de estratégias delineadas de acordo com os desafios do mercado.

Neste sentido, a aposta no digital, a melhoria da comunicação e a aposta contínua em produtos diferenciadores foram pontos de algum desenvolvimento ao longo deste relatório e que merecem especial atenção para o crescimento contínuo da Laborial.

É de salientar que as ideias por mim estabelecidas no decorrer deste trabalho foram tidas em consideração pela administração, sendo que algumas delas estão sendo implementadas e outras em análise para uma possível aprovação.

Sinto que, de facto, ao longo do tempo fui ganhando confiança e dando a conhecer à empresa a minha vontade em querer ajudar e fazer crescer a marca Laborial, nomeadamente nas ideias propostas ao longo do relatório bem como abertura de algumas portas e contactos de referência por mim estabelecidos que permitiram à Laborial reforçar a sua presença no mercado angolano.

Em suma, o Plano de Marketing, não sendo utilizado no seu todo, poderá ajudar a organização a atingir uma vantagem competitiva. No entanto, avalio positivamente a minha passagem pela empresa e agradeço o ciclo contínuo nesta por ter sido convidado a ficar nos quadros de pessoal da Laborial.

6. CONCLUSÃO

As rápidas transformações e desafios que caracterizam o mercado empresarial, requerem às organizações uma adaptação e um plano de ação que possa ir de encontro às necessidades do mercado.

A Laborial, ao longo dos anos, tem-se distinguido pela inovação e personalização contínua dos produtos aos seus clientes. No entanto, e por não existir um Plano de Marketing, que na sua fusão represente de forma delineada todas as suas estratégias, este capítulo tem como objetivo central apresentação das conclusões do Plano de Marketing desenvolvido neste relatório.

Perante um mercado cada vez mais globalizado e clientes cada vez mais exigentes, foi importante validar as minhas ações estratégicas com base no estudo do enquadramento técnico e científico e na análise interna e externa.

Desta forma, as apostas principais neste plano destinam-se:

- À criação de uma aplicação móvel e ao reforço das redes sociais permitindo ser um meio facilitador e mais flexível à aproximação do cliente à Laborial e aos seus produtos;
- À continua aposta no programa Advanlab, a tecnologia dos sensores que irão de encontro a soluções tecnológicas procuradas pelos clientes, principalmente na criação de laboratórios inteligentes conectados à “internet das coisas”, à interatividade e à rede de sensores, algo muito falado e referenciado por Kotler na sua publicação ao marketing 5.0;
- A criação de um *showroom*, que para além do digital ser importante, o físico não se torna irrelevante para análise e apresentação de protótipos aos clientes. Através desta ação, a Laborial poderá reforçar a adaptação dos produtos às necessidades dos clientes, tornando-se assim um momento de melhoria e notoriedade à marca bem como a demonstração e preocupação contínua que a Laborial evidencia ao seu cliente;
- Intensificar a visibilidade do produto BIOCAP, tendo-se tornado um produto solucionador para a pandemia COVID-19 e para outras doenças, permitindo a redução de infeções existentes em hospitais a doentes mais vulneráveis mantendo a preocupação contínua que a empresa tem com a saúde pública;

Considero assim que a implementação de um Plano de Marketing alinhado nestas ideias permite que a Laborial consiga atingir uma vantagem competitiva e consiga enfrentar os desafios, impostos neste momento, pelo mercado. No entanto, recomendo que o Plano de Marketing deva ser revisto anualmente pelas mudanças cíclicas que vivenciamos, tornando-se limitativo a um longo período de tempo.

Concluo, que apesar de o Plano de Marketing não ser utilizado no seu todo pela organização, há ações estratégicas que já estão a ser implementadas. Por outro lado, o meu percurso pela Laborial, ainda contínuo, ajudou a empresa a reforçar a sua presença no mercado angolano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdula, S. (2021). Oportunidades em Pandemia. *Revista PME Magazine*, (21ªed), 25.
- American Marketing Association. (2017). *Definions of Marketing*. Consultado a 8 de fevereiro de 2022, em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Carreira, J. (2021). Os negócios não estavam preparados para o digital, especialmente as PME. *Revista PME Magazine*, (20ª ed.), 27-30.
- Costa, A., Minayo, M. (2018). O que podemos esperar da análise de dados qualitativos suportada por software? Pesquisa Qualitativa na Educação e nas Ciências em debate. Consultado em 30 de maio de 2022, em <https://sepeq.org.br/eventos/vsipeq/documentos/P866236/50>
- Gaspar, J., Serra, L. e Ferreira, F (2016). O marketing Digital. *Revista Dirigir&Formar*, 12, pp. 2, 39, 59.
- Gonçalves, S. (2017). Use o poder do marketing preditivo para o seu sucesso das suas vendas. Consultado em 26 de maio de 2022, em <https://pt.linkedin.com/pulse/use-o-poder-do-marketing-preditivo-para-sucesso-de-suas-goncalves>
- Laborial. (s.d). Consultado em 20 de novembro de 2021, em <https://laborial.pt/empresa.php?lang=PT>
- Marques, M. (2021). Investir na estratégia de transformação digital. *Revista PME Magazine*. (21ª ed.), 39.
- Ministério do Planeamento. (2021). PRR- Plano de Recuperação e Resiliência, pp. 14, 79, 226.
- Moduscomplete. (s.d). Consultado em 20 de novembro de 2021, em <https://moduscomplete.com/sobre-nos/>
- Oliveira, C. B. (2008). A criação de valor na perspetiva do cliente. *Revista Dirigir*. 102, 38-42.
- Oliveira, J. (2022) Marketing: o B2c e o B2B são assim tão diferentes? *Marketeer*. Consultado a 30 de março de 2022, em <https://www.ama.org/the-definition-of->

marketing-what-is-marketing/

Ribeiro, M. L (2021). Liderança empresarial: as pessoas entre as preocupações centrais da organização. *Revista PME Magazine*. (22ª ed.), 59.

Sá, F. (2021). Opinião de Francisco Sá, presidente do IAPMEI. *Revista PME Magazine*. (21ª ed.), 50.

Saramago, A., Silva, S, A. (2021). Trabalho em contexto de crise. *Revista PME Magazine*. (20ª ed.), 23-24.

Teixeira, R. (2017). Gestão de relacionamento com o cliente: o que é e como implementar. Consultado em 7 de maio de 2022, em <https://deskmanager.com.br/blog/gestao-de-relacionamento-com-o-cliente/>

Typesolution. (s.d). Consultado em 20 de novembro de 2021, em <https://www.typesolution.pt/pt/projetos-e-inovacao>

Kotler, P., Kartajaya,H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual Editora.

Kotler, P., Kartajaya,H. e Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnologia para a Humanidade*. Lisboa: Actual Editora

Kozitska, K., Chkoniya, V. (2020) Marketing as a growth strategy in B2B company: state of art. *Revista Espacios*, 41(38), 93-94.