

Helena Isabel Pereira Dias

# Planeamento de Marketing na Ubiwhere

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

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Helena Isabel Pereira Dias

# Planeamento de Marketing na Ubiwhere

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

Orientador: Prof. Doutor Filipe Coelho

Supervisor Profissional: Eng. Rui A. Costa

Coimbra, 2013

## Agradecimentos

Dedico este texto à minha Mãe e ao meu Pai pelo apoio constante ao longo de todo o percurso académico. Agradeço à minha irmã, amigos e colegas por toda a ajuda e apoio ao longo dos anos.

A todos os professores do Mestrado em Gestão pelo entusiasmo, que contribuíram de forma decisiva para o meu trabalho, em especial ao Doutor Filipe Coelho pela orientação neste trabalho final.

Agradeço ao Eng.º Rui A. Costa e ao Eng.º Nuno Ribeiro por me abrirem as portas da Ubiwhere, assim como a todos os colegas com quem tive o prazer de trabalhar.

There is only one valid definition of business purpose: to create a customer [...]. It is the customer who determines what business is [...]. Because its purpose is to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation.

Peter Drucker, *The Practice of Management*

## **Resumo**

Planear as atividades de marketing é, cada vez mais, um imperativo nas empresas de tecnologia. Esta ilação prende-se com o facto de o ciclo de vida dos produtos tecnológicos ser muito reduzido e o tempo de desenvolvimento desses produtos, por vezes, ultrapassar o próprio tempo do ciclo de vida.

O presente relatório é o resultado final de um estágio curricular, integrado no Mestrado em Gestão, desenvolvido na empresa Ubiwhere, entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013, que terminou com um convite para ficar na empresa.

Fundada em 2007, a empresa tem como objetivo primário o desenvolvimento e investigação de tecnologias de ponta, para conceber a tecnologia mais avançada e criar propriedade intelectual de grande valor. A Ubiwhere tem-se afirmado cada vez mais no mercado como uma empresa inovadora e criativa, tendo vindo a converter o marketing numa das suas prioridades.

O estágio visou a elaboração de um plano de marketing para a solução Pervasive Tourism direcionado para o mercado moçambicano. Com este objetivo em mente, o relatório é iniciado com uma revisão de literatura sobre as temáticas marketing, planeamento de marketing e orientação para o mercado. Posteriormente, é feita a apresentação da empresa com foco nos serviços prestados e nos produtos desenvolvidos e são apresentados os elementos principais do plano de marketing desenvolvido, assim como outras atividades desenvolvidas na empresa ao longo do estágio. Por fim, são apresentadas as conclusões, assim como as sugestões, para cumprimento do objetivo inicial.

### **Palavras-chave:**

Planeamento de Marketing; Marketing; Orientação para o mercado; Comunicação; Inovação.

## **Abstract**

Planning marketing activities is becoming increasingly imperative for technology companies. This conclusion is related to the fact that the life cycle of technological products is very low and the development time of these products, often, surpass the product lifecycle itself.

This report is the final result of a curricular internship, as an integrant part of the Master in Management, developed in the company Ubiwhere, between October 2012 and February 2013. The internship ended with an invitation to stay at the company.

Founded in 2007, the company aims to develop bleeding edge technologies, design state-of-the-art solutions and create valuable intellectual property. Ubiwhere has increasingly proven to be an innovative and creative company on the market, making marketing one of its priorities.

The internship aimed to develop a marketing plan for the Pervasive Tourism solution, directed to the Mozambique market. With this goal in mind, the report starts with a literature review about marketing, marketing planning and market orientation. Subsequently, it is made a presentation of the company focused on its products and services and, subsequently, the main elements of the developed marketing plan are presented, as well as other activities developed during the internship. Finally, conclusions are presented, as well as suggestions.

### **Keywords:**

Marketing Planning; Marketing; Market Orientation; Communication; Innovation.

## **Lista de acrónimos**

4G – 4ª geração

ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

API – Interface de Programação de Aplicações

APIT – Áreas Prioritárias para o Investimento em Turismo

B2B – Business-to-Business

CMMI – Capability Maturity Model Integration

CRM – Customer Relationship Management

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GML – Gabinete Legal Moçambique Advogados

I&D – Inovação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

INATUR – Instituto Nacional do Turismo

MITUR – Ministério do Turismo de Moçambique

OTCM – Observatório do Turismo da Cidade de Maputo

PEDTM – Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Moçambique

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

POI – Ponto de Interesse Turístico

PPS – Produtos, Processos ou Sistemas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RFID – Radio-Frequency IDentification

ROA – Retorno dos Ativos

SO – Sistema Operativo

TICE – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

URM – Ubiwhere Relationship Manager

WTTC – World Travel & Tourism Council

# Índice

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1      | Introdução .....  | 1  |
| 1.1    | Contextualização.....   | 1  |
| 1.2    | Objetivos .....   | 2  |
| 1.3    | Estrutura do trabalho.....  | 3  |
| 2      | Revisão da literatura .....                                       | 4  |
| 2.1    | Conceito de marketing .....                                       | 4  |
| 2.2    | Conceito de orientação para o mercado .....                       | 6  |
| 2.2.1  | Componentes da orientação para o mercado .....                    | 6  |
| 2.2.2  | Consequências da orientação para o mercado .....                  | 7  |
| 2.3    | Planeamento de marketing.....                                     | 8  |
| 2.3.1  | Barreiras ao planeamento de marketing.....                        | 10 |
| 2.3.2  | Vantagens do planeamento de marketing .....                       | 12 |
| 2.3.3  | O papel da administração na realização do plano de marketing..... | 13 |
| 2.3.4  | Estrutura do plano de marketing .....                             | 16 |
| 3      | Apresentação da Ubiwhere .....                                    | 22 |
| 3.1    | Descrição da empresa .....  | 22 |
| 3.2    | Missão.....   | 23 |
| 3.3    | Visão .....   | 23 |
| 3.4    | Valores .....   | 23 |
| 3.5    | Posição no mercado .....  | 24 |
| 3.6    | Estrutura organizacional .....                                    | 24 |
| 3.7    | Área comercial e de marketing .....                               | 26 |
| 3.8    | Evidência física.....   | 27 |
| 3.9    | Responsabilidade social.....                                      | 27 |
| 3.10   | Portefólio de produtos.....                                       | 28 |
| 3.10.1 | Telecomunicações.....   | 29 |
| 3.10.2 | Energia .....   | 29 |
| 3.10.3 | Mobilidade .....  | 30 |
| 3.10.4 | Conhecimento .....  | 31 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.11  | Análise financeira .....                     | 31 |
| 4     | Contexto de trabalho .....                   | 33 |
| 4.1   | Plano de marketing – Pervasive Tourism ..... | 33 |
| 4.1.1 | Sumário executivo .....                      | 33 |
| 4.1.2 | Meio envolvente contextual .....             | 35 |
| 4.1.3 | Meio envolvente transacional .....           | 40 |
| 4.1.4 | Análise SWOT .....                           | 61 |
| 4.1.5 | Objetivos .....                              | 64 |
| 4.1.6 | Estratégia de marketing .....                | 64 |
| 4.1.7 | Planos de ação e orçamento .....             | 68 |
| 4.1.8 | Controlo .....                               | 68 |
| 4.2   | Outras atividades desenvolvidas .....        | 72 |
| 4.2.1 | Marketing <i>online</i> .....                | 72 |
| 4.2.2 | Outras ações de comunicação .....            | 75 |
| 4.2.3 | Gestão e otimização de CRM .....             | 79 |
| 4.2.4 | Candidaturas QREN .....                      | 80 |
| 5     | Considerações finais .....                   | 81 |
| 5.1   | Análise crítica .....                        | 81 |
| 5.2   | Conclusões .....                             | 82 |
|       | Referências bibliográficas.....              | 84 |
|       | Anexos .....                                 | 88 |

## Índice de Quadros

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Vantagens do planeamento de marketing .....                      | 12 |
| Quadro 2 – Fatores políticos da análise PEST .....                          | 35 |
| Quadro 3 – Fatores económicos da análise PEST .....                         | 36 |
| Quadro 4 – Fatores sociais da análise PEST.....                             | 39 |
| Quadro 5 – Fatores tecnológicos da análise PEST .....                       | 40 |
| Quadro 6 – Walk - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído.....      | 46 |
| Quadro 7 – Classificação dos concorrentes da solução Walk .....             | 46 |
| Quadro 8 – Discover - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído ..... | 48 |
| Quadro 9 – Classificação dos concorrentes da solução Discover.....          | 49 |
| Quadro 10 – Play - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído .....    | 51 |
| Quadro 11 – Classificação dos concorrentes da solução Play .....            | 51 |
| Quadro 12 – Enjoy - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído.....    | 53 |
| Quadro 13 – Classificação dos concorrentes da solução Enjoy.....            | 53 |
| Quadro 14 – Matriz SWOT .....   | 62 |
| Quadro 15 – Mix da distribuição .....                                       | 67 |
| Quadro 16 – Plano de contingência .....                                     | 69 |
| Quadro 17 – Newsletters da Ubiwhere .....                                   | 74 |

## **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura do plano de marketing .....                   | 20 |
| Figura 2 – Estrutura organizacional da Ubiwhere .....              | 26 |
| Figura 3 – Áreas e unidades de negócio da Ubiwhere.....            | 28 |
| Figura 4 – Áreas prioritárias para o investimento em turismo ..... | 42 |

## **Índice de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Volume de negócios da Ubiwhere.....   | 31 |
| Gráfico 2 – Evolução do PIB, no período temporal de 2007-2011 .....   | 37 |
| Gráfico 3 – Receitas do turismo internacional em milhões de dólares americanos, no período temporal de 2008-2012..... | 39 |

# 1 Introdução

No presente capítulo é feita uma breve contextualização do trabalho desenvolvido na Ubiwhere. Em seguida, são apresentados os objetivos do estudo, assim como a estrutura do presente relatório.

## 1.1 Contextualização

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foram apresentadas alternativas para a conclusão do plano de estudos. A minha escolha recaiu na realização do estágio curricular.

É minha convicção de que o estágio curricular deve fazer parte integral da vida académica de um estudante, uma vez que é uma oportunidade para os estudantes terem um primeiro contacto com a realidade do mundo de trabalho, colocando em prática os conceitos até aí aprendidos.

Ao longo do meu percurso académico, fui adquirindo um interesse especial pela área de marketing. No sentido de aprofundar os meus conhecimentos e experiência na área, tive a oportunidade de realizar o estágio na Ubiwhere, empresa especializada na investigação e desenvolvimento de tecnologias de ponta. O primeiro contacto foi feito por mim, tendo sido rapidamente acedido por parte da empresa. O estágio curricular foi realizado no R&D Center da empresa, localizado em Aveiro, e decorreu entre 1 de outubro de 2012 e 8 de fevereiro de 2013, com o horário de trabalho coincidente com o da empresa.

À data do início de estágio, a empresa encontrava-se em processo de *rebranding*, havendo a necessidade de reformulação das atividades de marketing e de alguém que ficasse encarregue de atividades de planeamento de marketing, assim como de comunicação. Neste sentido, o meu estágio esteve ligado à área de marketing e comunicação da empresa, no qual tive a oportunidade de realizar atividades ligadas ao planeamento estratégico de marketing, essencialmente para o mercado internacional, acompanhamento de candidaturas a projetos, desenvolvimento de estratégias de marketing *online* e reestruturação da comunicação externa da empresa.

O período de estágio na Ubiwhere terminou com um convite para continuar na empresa como responsável pelas atividades de marketing e comunicação da empresa.

## 1.2 Objetivos

O marketing é o processo menos eficiente das organizações e, ao mesmo tempo, um dos mais importantes (Shaw & Kotler, 2010, p.50). Por outro lado, o planeamento de marketing é muito solicitado nas empresas mas pouco praticado (McDonald, 1996 *apud* Smith, 2003).

Os fatores que fazem uma empresa ser líder em detrimento de outras são diversos, principalmente num mercado caracterizado pela competição cada vez mais acirrada. É o mercado - aqui corporizado na figura de cliente ou consumidor - quem determina os critérios de procura pelo produto, que (re)define as necessidades do consumidor e que leva as empresas ao topo. Neste sentido, mostra-se imperativo percebê-lo ou, pelo menos, fazer por isso.

Muitas empresas tecnológicas já nascem globais e o facto do ciclo de vida dos produtos tecnológicos ser muito reduzido e o tempo de desenvolvimento desses produtos, por vezes, ultrapassar o do próprio ciclo de vida do produto, leva a que deva ser atribuída uma maior importância ao planeamento das atividades de marketing.

A crescente presença das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE) em todos os agregados económicos tem resultado numa maior exigência dos utilizadores, levando a que as empresas, e nomeadamente a Ubiwhere, fortaleçam e flexibilizem a sua capacidade de resposta relativamente ao desenvolvimento de soluções inovadoras, criativas, mais eficientes e mais adaptadas às necessidades latentes dos utilizadores.

A Ubiwhere está inserida num setor nacional em crescimento, atuando no setor das TICE, sendo este responsável por 8% das exportações, 2% do emprego e 6% do investimento nacional.

O objetivo primário do presente estudo passa pela compreensão do binómio entre o planeamento das atividades de marketing e o sector das TICE, mais especificamente da empresa Ubiwhere, tangibilizando o estudo num plano de marketing da solução Pervasive Tourism para Moçambique. Adicionalmente, pretende-se desenvolver um estudo orientador para melhorar os processos de marketing da empresa.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente relatório de estágio organiza-se em cinco partes, cada uma das quais estruturadas em capítulos.

A primeira parte compreende o presente capítulo onde é feita uma descrição da temática deste relatório, dos seus objetivos e da sua estrutura.

A segunda parte apresenta todas as reflexões teóricas necessárias para desenvolver o plano de marketing proposto neste trabalho. Estas reflexões passam por uma abordagem aos conceitos de marketing, de orientação para o mercado e de planeamento de marketing.

Na terceira parte é feita uma apresentação da Ubiwhere, assim como das suas atividades, produtos e serviços.

Os ensinamentos retirados dos capítulos anteriores permitiram o desenvolvimento de um plano de marketing para a solução Pervasive Tourism da empresa Ubiwhere, assim como o desenvolvimento de outras atividades relacionadas com o marketing e comunicação da empresa, descritas na quarta parte.

A concluir este relatório, encontra-se a quinta parte, constituída pelo capítulo das considerações finais. Neste capítulo é apresentada uma análise crítica ao trabalho desenvolvido, assim como as principais conclusões do tema estudado.

## **2 Revisão da literatura**

Neste capítulo serão abordados os conceitos de marketing, orientação para o mercado e de planejamento de marketing, o tema central do presente estudo. Para o efeito, são apresentadas definições extraídas das referências bibliográficas pesquisadas. Adicionalmente são ainda abordados outros pontos, nomeadamente as vantagens e desvantagens do planejamento de marketing, a periodicidade e estrutura do plano de marketing e a interligação entre o departamento de marketing e a administração da empresa na realização do plano de marketing, assim como as barreiras à realização do planejamento.

### **2.1 Conceito de marketing**

De acordo com McDonald (1991, p.51), marketing é um processo de gestão, no qual os recursos de uma organização são aplicados à satisfação das necessidades de um grupo de clientes selecionados, com o intuito de alcançar os objetivos de ambas as partes.

Marketing é, simultaneamente, um sistema de pensamento e um sistema de ação (Lambin, 2000, p.3) e um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (Kotler, 2002, p.4).

A American Marketing Association (2007) oferece também uma definição de marketing. Esta associação define-a como sendo uma atividade e um processo das organizações que visa a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para o consumidor/cliente e para a sociedade em geral.

São diversas as definições de marketing utilizadas no mundo académico e no mundo organizacional. No entanto, existem quatro pontos de vista comumente utilizados (Kotler & Westman, 2006, p.22):

- Marketing como função, primariamente de venda e promoção;
- Marketing como departamento, responsável por diversas atividades dentro de uma empresa;
- Marketing como processo de tomada de decisões em marketing;

- Marketing como filosofia, de que o sucesso da empresa irá depender da criação e entrega de um valor superior aos clientes-alvo.

Kotler e Westman (2006) notam ainda uma visão mais radical do conceito de marketing, definindo-o como o fio condutor da estratégia da empresa. Em adição, os autores referem que até esta visão ser aceite, as empresas continuarão a ter um desempenho abaixo da média. De facto, Shaw e Kotler (2010) afirmam que, o marketing é o processo menos eficiente das organizações.

Mostra-se ainda imperativo referir, separadamente, as duas faces do marketing, nomeadamente o marketing operacional e o marketing estratégico.

O marketing estratégico diz respeito à orientação da empresa para oportunidades de mercado, adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que representam um potencial de crescimento e de lucro (Lambin, 2000, p.31).

O marketing operacional exerce o papel de apoio à parte comercial da empresa, com o propósito de atingir os objetivos de venda ou de quota de mercado através da aplicação do marketing mix (Lambin, 2000, p.31).

De acordo com Dobni e Luffman (2000, p.895), a adoção de estratégias específicas de marketing está relacionado com diversos fatores de uma organização, nomeadamente a missão, objetivos, recursos e orientação de mercado. Mostra-se imperativo referir que o marketing é uma função de todos os colaboradores de uma organização e não simplesmente dos especialistas (McDonald, 1991; Piercy, 1995; Chae & Hill, 2000; Ashill, Frederikson & Davies, 2003).

Segundo Kholi e Jaworski (1990), a orientação de mercado irá facilitar a orientação estratégica das empresas. Neste sentido, a sua ausência poderá trazer consequências negativas, em termos de competitividade, comprometendo a sua capacidade de adaptação a novos desafios (Lambin, 2000).

Dobni e Luffman (2000), num estudo realizado a mil executivos de empresa de telecomunicações dos Estados Unidos da América (EUA), comprovaram que empresas com semelhantes orientações de mercado e posicionadas na mesma indústria adotam estratégias idênticas. Adicionalmente, os resultados apurados indicaram que a orientação de mercado promove um contexto para a implementação de estratégias de marketing

específicas atuando como moderador da estratégia de marketing operacional (Dobni & Luffman, 2000).

Neste sentido, no ponto seguinte será abordado o conceito de orientação para o mercado.

## **2.2 Conceito de orientação para o mercado**

Orientação para o mercado pode ser definida com o processo de implementação do conceito de marketing (Kholi & Jaworski, 1990, p.1), ou seja, é o conjunto de atividades que refletem o grau com que uma empresa adota uma filosofia de marketing (Atuahene-Gima, 1996, p.93). Slater e Narver (1994), referido por Han, Kim e Srivastava (1998, p.31), referem que a orientação de mercado caracteriza a disposição de uma empresa na entrega contínua de valor superior ao consumidor.

Dobni e Luffman (2000, p.895) referem ainda que orientação para o mercado pode ser definida como uma cultura que influencia a forma como os colaboradores da empresa pensam e agem.

Neste sentido, uma empresa com orientação para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing (Kholi & Jaworski, 1990, p.1). De facto, segundo Slater e Narver (1999), as empresas com orientação para o mercado procuram compreender as necessidades dos consumidores, no sentido de criarem valor superior para o cliente.

No processo de criação de produtos e serviços, dependendo de fatores relativos ao ambiente interno ou externo, uma organização pode optar por um grau mais alto ou mais baixo de orientação para o mercado (Kholi & Jaworski, 1990). Segundo Dobni e Luffman (2000), o nível de orientação de mercado de uma empresa é influenciado pelas dinâmicas competitivas, objetivos e recursos que possui. Desta forma, nem todas as empresas podem atingir os níveis ideais ou desejados.

### **2.2.1 Componentes da orientação para o mercado**

De acordo com Kholi e Jaworski (1990), são três as componentes que definem o domínio da orientação para o mercado, em seguida explanadas:

1. “Intelligence generation”, isto é, a recolha de informação sobre o mercado que, além da obtenção da opinião do cliente, inclui a análise e interpretação cuidada das forças que influenciam as necessidades e preferências dos consumidores;
2. “Intelligence dissemination”, ou seja, a disseminação da informação relativa ao mercado por todos os colaboradores da empresa;
3. “Responsiveness” que consiste na resposta da empresa face à evolução dos mercados e às necessidades dos consumidores.

Lambin (2000), por seu lado, identifica cinco fatores-chave da orientação para o mercado, os denominados 5 C:

1. Cliente final;
2. Cliente distribuidor;
3. Concorrência,
4. Clima socioeconómico;
5. Coordenação interfuncional.

Face ao exposto, a orientação para o mercado implica que, durante a análise à empresa, sejam tidos em conta todos os intervenientes com influência no processo de tomada de decisão de compra. Neste sentido, as empresas com orientação para o mercado desenvolvem atividades e afetam recursos para realizarem análises sistemáticas às necessidades, expectativas, atitudes e comportamentos dos intervenientes. Essas informações são posteriormente utilizadas como orientação na definição de ações empresariais (Lambin, 2000).

### **2.2.2 Consequências da orientação para o mercado**

Os benefícios da orientação para o mercado têm sido amplamente debatidos na literatura relativa ao marketing estratégico. De acordo com Lambin (2000, p. 63), “uma empresa que aumenta a sua orientação para o mercado melhora conseqüentemente o seu desempenho económico”.

De facto, são diversos os autores que apontam as culturas empresariais com forte orientação para o mercado como um fator-chave para o melhor desempenho das

organizações (Kholi & Jaworski, 1990; Atuahene-Gima, 1996; Han et al.,1998; Dobni & Luffman, 2000; Narver & Slater, 1990 *apud* Im & Workman, 2004).

Apesar de alguns autores defenderem que a orientação para o mercado tem consequências negativas na inovação dos produtos e no desempenho empresarial (Bennett & Cooper, 1981 *apud* Atuahene-Gima, 1996), existem estudos que demonstram que a orientação para o mercado leva a um melhor desempenho da empresa (Kholi & Jaworski, 1990; Kara, Spillan & DeShields, 2005; Demirbag, Koh, Tatoglu & Zaim, 2006; Keskin, 2006; Armario, J., Ruiz & Armario, E., 2008; Morgan, Vorhies & Mason, 2009) e à inovação bem-sucedida (Kholi & Jaworski, 1990; Low, Chapman & Sloan, 2007; Laforet, 2008). Adicionalmente, Kholi e Jaworski (1990) referem que, a uma boa orientação para o mercado, estão associados clientes e empregados mais satisfeitos e que a orientação para o mercado facilita a visão estratégica de uma empresa.

Morgan et al (2009) acrescentam que uma orientação para o mercado tem um efeito direto no retorno dos ativos (ROA) da empresa.

A orientação para o mercado está também relacionada com a inovação em marketing, vantagens dos produtos e com o trabalho interfuncional de equipa (Atuahene-Gima, 1996). A par disto, Atuahene-Gima (1996) refere ainda que a administração pode influenciar a eficiência nas atividades de inovação da empresa através da orientação para o mercado.

Dobni e Luffman (2000) mencionam que a orientação para o mercado facilita a implementação da estratégia e que as organizações com elevada orientação tendem a ser estrategicamente mais proactivas.

### **2.3 Planeamento de marketing**

O planeamento de marketing pode ser definido como um conjunto de atividades, numa sequência lógica, que conduzem à formulação de planos no sentido de atingir os objetivos de marketing (McDonald, 1991).

O objetivo primário do planeamento de marketing é a identificação e criação de vantagens competitivas (McDonald, 1991, p.46; Kotler, 2002). Contudo, de acordo com McDonald (1991, p.46), o planeamento de marketing é o problema mais ambíguo enfrentado pela administração de uma empresa. Mostra-se imperativo referir que, de acordo com McDonald

(1996) *apud* Smith (2003), o planeamento de marketing é muito solicitado pelas empresas mas pouco praticado.

De acordo com Kotler (2002), não há duas empresas que lidem com o conteúdo do planeamento de marketing e o plano de marketing exatamente da mesma forma, visto que muitas encaram os seus planos de forma rigorosa, enquanto outras apenas os utilizam como um guia para as ações a executar.

Neste sentido, a periodicidade dos planos de marketing varia, sendo que, usualmente, as empresas que confundem o planeamento de marketing estratégico com as previsões de vendas, preocupam-se primeiramente com a elaboração de um plano orientado para um ano (McDonald, 1991). Contudo, de acordo com McDonald (1991), as empresas com uma orientação proactiva que estendem o planeamento para além do corrente ano fiscal, obtêm melhores resultados.

Desta forma, as empresas devem elaborar primeiro o plano estratégico, tendo em conta a análise do ambiente externo e avaliando as forças derivadas deste, no sentido de desenvolver respostas estratégicas apropriadas. O plano de marketing estratégico deve cobrir o período de tempo entre três e cinco anos e só depois deverá ser elaborado o plano de marketing operacional para um ano (McDonald, 1991, p.49).

Lambin (2000) afirma que, a longo prazo, a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa estão dependentes da sua capacidade de antecipação da evolução dos mercados e, conseqüentemente, da sua capacidade de modificar a estrutura das suas atividades. Por outro lado, Ashill et al. (2003) referem que o problema muitas vezes é ter de gerir objetivos que entram em conflito levando a que maioritariamente se sacrifique o longo prazo, em prol de se realizar o planeado a curto prazo.

Face ao anteriormente exposto, é importante referir que a maioria das organizações não sabe distinguir o plano tático do estratégico ou acreditam ser muito difícil colocar o planeamento estratégico em prática. Estas são duas das barreiras à realização do planeamento de marketing apontadas por McDonald (1991).

De facto, são diversas as barreiras e erros sugeridos na literatura e que serão explanadas em seguida.

### **2.3.1 Barreiras ao planeamento de marketing**

McDonald (1991) refere a falta de clareza entre ações e estratégia, isto é, o foco no curto prazo (Kotler, 2002) e, conseqüentemente, a definição de estratégias não direcionadas (Campbell & Alexander, 1997 *apud* Chae & Hill, 2000).

Muitas das vezes verifica-se também a separação entre a função de marketing e as restantes operações da empresa (McDonald, 1991). Contudo, o processo de marketing diz respeito a todos os colaboradores de uma organização (Piercy, 1995) e para que a empresa esteja mais o mais próxima possível do cliente (McDonald, 1991) deverá ter uma orientação de mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

Num estudo realizado por McDonald (1991) a 2000 gestores seniores, o autor concluiu que a função e o conceito de marketing são inúmeras vezes confundidos, isto é, os gestores confundem marketing com vendas, marketing com gestão de produto, marketing com publicidade e marketing com serviço ao cliente. No entanto, e como já referido anteriormente, marketing é um processo de gestão, no qual se aplica os recursos de uma organização à satisfação das necessidades do cliente, no sentido de atingir os objetivos de ambas as partes (McDonald, 1991, p.51).

McDonald (1991) aponta também como barreira ao planeamento de marketing as barreiras de índole organizacional. Estas surgem, essencialmente, devido à existência de uma estrutura organizacional básica dentro da empresa, assente em recursos humanos, financeiros, de produção, distribuição, operações e marketing. Essa estrutura leva a que cada colaborador não se disponha a sacrificar os objetivos do seu sector em prol da satisfação do cliente (McDonald, 1991).

A insuficiência de análise competitiva é apontada pelos gestores de marketing como uma barreira (Kotler, 2002), podendo dever-se à falta de informação (Lambin, 2000) ou à falta de recursos e de conhecimento (Smith, 2003). Contudo, após a sua investigação, McDonald (1991) apurou que o problema reside em se ter demasiada informação na preparação e implementação do planeamento. Por outro lado, cada vez mais os planeadores subestimam ou sobrestimam a incerteza da influência das forças do ambiente (Courtney et al., 1997 *apud* Chae & Hill, 2000).

A confusão entre processo de gestão e o plano de marketing é também apontada como barreira (Campbell & Alexander, 1997 referido por Chae & Hill, 2000), sendo que, por vezes o próprio plano contém demasiada informação, deixando de ser prático para os gestores de linha (McDonald, 1991).

Em alguns casos, os próprios gestores de marketing, com qualificações e experiência, falham na aplicação de técnicas de marketing. Esta barreira prende-se com o facto da gestão de topo cair no erro de considerar que cada colaborador da área de marketing terá o conhecimento e a capacidade para uma realização completamente eficaz das suas tarefas (McDonald, 1991). De facto, um plano de marketing estratégico excelente de nada serve se não for implementado de forma correta. Para a implementação efetiva do plano são necessárias capacidades de reconhecimento e de diagnóstico dos problemas, além de capacidades de implementação e de avaliação dos resultados (Kotler, 2002).

McDonald (1991) refere ainda que a comunicação e as capacidades interpessoais são fundamentais, visto que, mesmo com a existência de planos bem elaborados, mostra-se imperativo que quem os implemente seja capaz de os compreender e esteja motivado para o fazer. Caso contrário, o plano estará condenado ao insucesso (McDonald, 1991). Adicionalmente, Ashill et al. (2003) apontam a resistência interna à mudança, proveniente da falta de comunicação e compreensão, como um dos problemas da implementação dos planos.

É essencial a existência de um conjunto de procedimentos escritos, assim como um modelo de planeamento. Desta forma, a falta de perspetiva sistemática no planeamento de marketing pode constituir outra barreira ao planeamento (McDonald, 1991). Contudo, a rigidez dos planos pode constituir também uma barreira à planificação formal (Lambin, 2000).

A incorreta abordagem à prioridade dos objetivos pode levar também ao insucesso do plano, sendo crucial assegurar que a prioridade destes é bem definida, tendo em conta o impacte de cada um na organização, assim como a sua urgência (McDonald, 1991). Adicionalmente, Kotler (2002) refere a falta de realismo dos planos como a causa para o insucesso dos mesmos.

McDonald (1991) aponta ainda como barreira as culturas organizacionais hostis, ou seja, o modo como o plano é gerido deve ir de encontro com a cultura da organização. Neste

sentido, o planeamento de marketing não será efetivo sem o apoio e participação da gestão de topo. Face ao exposto, é de referir que a literatura é consistente no que concerne à importância da participação e do apoio da gestão de topo, no planeamento de marketing (Chae & Hill, 2000). Este facto será analisado aprofundadamente mais à frente.

### 2.3.2 Vantagens do planeamento de marketing

Os esforços dos investigadores para a aprovação ou a desaprovação dos métodos de planeamento têm uma longa história, quase tão longa quando o planeamento em si (Smith, 2003, p.274).

Smith (2003) refere que existem três fases de opiniões entre os investigadores acerca da interdependência entre planeamento e eficiência e eficácia organizacional.

Neste sentido, são diversas as vantagens do planeamento de marketing reconhecidas pela literatura existente. No Quadro 1 é apresentado um resumo dessas vantagens.

**Quadro 1 – Vantagens do planeamento de marketing**

| <b>Autor</b>               | <b>Ano</b> | <b>Vantagem</b>   |
|----------------------------|------------|---|
| <b>Greiner</b>             | 1970       | Melhor entendimento das prioridades da empresa.   |
| <b>Taylor e Irving</b>     | 1971       |   |
| <b>Ackoff</b>              | 1974       |   |
| <b>Camillus</b>            | 1975       |   |
| <b>Hofer e Schendel</b>    | 1978       |   |
| <b>Ang e Chua</b>          | 1979       |   |
| <b>McDonald</b>            | 1982       |   |
| <b>Yip</b>                 | 1989       | Qualidade do produto, aumento da quota de mercado, melhor desenvolvimento de novos produtos e redução dos custos de produção. |
| <b>Higgins e Finn</b>      | 1977       | Aumento da confiança dos executivos no futuro da empresa.   |
| <b>Taylor e Irving</b>     | 1971       | Maior conhecimento dos problemas globais, forças e fraquezas da empresa.  |
| <b>Higgins e Finn</b>      | 1977       |   |
| <b>Al-Bazzaz e Grinyer</b> | 1980       |   |
| <b>Lorange</b>             | 1980       |   |
| <b>McDonald</b>            | 1982       |   |
| <b>Camillus</b>            | 1975       | Maior motivação para empreender na empresa.   |
| <b>Higgins e Finn</b>      | 1977       |   |
| <b>Kumar</b>               | 1978       |   |

| Autor             | Ano  | Vantagem   |
|-------------------|------|--|
| Greiner           | 1970 |  |
| Taylor e Irving   | 1971 |  |
| Camillus          | 1975 |  |
| Higgins e Finn    | 1977 |  |
| Hofer e Schendel  | 1978 | Melhor coordenação, implementação e controlo da estratégia da empresa. |
| McDonald          | 1982 |  |
| Lyles et al.,     | 1993 |  |
| Schwenk e Shrader | 1993 |  |
| Dibb              | 1997 |  |

Fonte: Adaptado de Chae e Hill (2000)

Por análise ao Quadro 1 foi possível aferir que as vantagens do planeamento de marketing não são apenas financeiras, visto que existem vantagens que residem na intangibilização do processo (Smith, 2003), isto é em benefícios não financeiros (Sorenson & Wiechmann, 1975; Yip, 1989 *apud* Chae & Hill, 2000).

### 2.3.3 O papel da administração na realização do plano de marketing

Como referido anteriormente, a literatura existente enfatiza o facto de o apoio e envolvimento da gestão de topo ser um fator crucial para o planeamento de marketing.

Num estudo realizado por Burt (1978) *apud* Chae e Hill (2000), o autor comprovou que o envolvimento da administração no planeamento estava associado a resultados superiores.

O sucesso do planeamento estratégico depende, quase na totalidade, da vontade e habilidade dos gestores seniores de conceptualizarem a estratégia e de adotarem decisões estratégicas apropriadas (Naidish, 1988; Langley, 1988 *apud* Chae & Hill, 2000).

Olson e Bokor (1995) referido por Chae e Hill (2000), no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs) apuraram que as características que definem um gestor têm um forte impacto na interação entre o planeamento formal e a inovação dos produtos e serviços.

De entre barreiras ao sucesso do planeamento de marketing, neste ponto, mostra-se imperativo referir fatores relacionados com a falta de envolvimento dos gestores seniores, assim como a falta de apoio da gestão de topo (McDonald, 1996 referido por Ashill et al., 2003).

Num estudo realizado por Ashill et al. (2003), no contexto das PMEs, os autores verificaram que existe falta de suporte de outras áreas funcionais, assim como da administração, no que concerne ao planeamento de marketing.

A administração precisa converter o marketing na sua prioridade máxima (Kotler & Westman, 2006, p.20). Kotler e Westman (2006) justificam esta afirmação com base em dois fatores. O primeiro prende-se com o facto de os mercados mudarem de forma mais rápida que as práticas de marketing de uma empresa, ficando rapidamente desatualizadas. O segundo fator está relacionado com o facto de os mercados serem cada vez mais hiperconcorrenciais.

Alguns dos gestores mais sucedidos, nomeadamente os das empresas GE e IBM, despendem mais de cem dias por ano em encontros com os clientes, no sentido de identificarem as alterações no seu mercado de atuação (Kotler & Westman, 2006).

Desta forma, Kotler e Westman (2006, p.22) identificam quatro papéis essenciais da administração no processo de marketing:

- Tornar a empresa verdadeiramente orientada para o mercado e orientada para o cliente;
- Reforçar o processo de planeamento de marketing e da eficácia dos planos;
- Redefinir o processo de orçamentação das atividades de marketing;
- Desenvolvimento do marketing da empresa e de colaboradores da área comercial.

David Packard da empresa Hewlett-Packard referia que o marketing é demasiado importante para ser apenas responsabilidade do departamento de marketing (Kotler & Westman, 2006). Por outro lado, Peter Drucker, no seu livro *The Practice of Management*, afirma que marketing deve ser responsabilidade de todas as áreas da empresa (Kotler & Westman, 2006).

Kotler e Westman (2006) referem que o gestor deve primeiramente entender o que é o marketing e depois deverá educar todos os colaboradores sobre a sua importância. Durante a pesquisa para o seu livro, Kotter e Heskett (1992) *apud* Kotler e Westman (2006) apuraram que as empresas que valorizam todas as partes interessadas, nomeadamente os seus colaboradores, clientes e acionistas, têm um desempenho superior às que colocam os acionistas em primeiro lugar. Essas empresas crescem quatro vezes mais em receitas, oito

vezes em termos de criação de emprego e setecentas e sessenta e cinco vezes mais rápido em lucro (Kotler & Westman, 2006).

O gestor da empresa e o do departamento de marketing devem trabalhar em conjunto, no sentido de iniciarem os planos para melhorarem as práticas de marketing (Kotler & Westman, 2006).

Kotler e Westman (2006) analisaram os planos de marketing de dezenas de empresas e verificaram que a maioria tem falhas no que respeita à definição de estratégias e táticas. Alguns exemplos são apresentados em seguida (Kotler & Westman, 2006):

- Os piores casos têm planos repletos de números e gráficos, mas falta-lhes uma estratégia vencedora;
- Outros planos descrevem claramente os objetivos e uma nova estratégia promissora. No entanto a estratégia de marketing mix parece igual à dos anos anteriores;
- Alguns planos têm definido objetivos demasiado ambiciosos, difíceis de alcançar com o orçamento disponível;
- Reduzido número de planos que possuem estratégias de contingência e táticas que respondam às rápidas alterações económicas, legais e concorrenciais.

Face ao exposto, a administração desempenha um papel fulcral no sucesso do planeamento de marketing, tanto em termos de desenvolvimento como de implementação, não devendo separar o processo de marketing das outras áreas funcionais da empresa.

É neste sentido que a administração deve desempenhar um papel de líder no processo de marketing. Esta deve trabalhar em conjunto com o diretor de marketing e com todos os outros colaboradores, no sentido de transformarem os clientes em admiradores e para melhorar radicalmente a forma como a empresa adquire, retém e cresce em termos de clientes rentáveis. O gestor deve ter sempre em mente, primeiramente, o consumidor, devendo recorrer à função de marketing para conduzir a estratégia da empresa (Kotler & Westman, 2006).

### **2.3.4 Estrutura do plano de marketing**

A elaboração de um plano de marketing para uma empresa ou produto é um dos outputs do planeamento de marketing (Kotler, 2002, p.51).

De acordo com Lambin (2000, p.418), o objetivo do plano é exprimir, de forma clara e sistemática, as opções da empresa para assegurar o seu desenvolvimento a médio e a longo prazo.

Mcdonald (1991, p.53) refere que a informação é a base da elaboração do plano de marketing. Adicionalmente, o autor refere que o plano de marketing é a intelectualização da forma como os gestores percecionam a sua posição face à concorrência nos mercados de atuação, com vantagens competitivas bem definidas, assim como os objetivos que querem atingir em determinado período de tempo, quais as estratégias a aplicar para os atingir e quais os recursos e resultados (orçamento) necessários.

Não existe uma estrutura universal para os planos de marketing e, segundo Mcdonald (1991) o tipo de planeamento de marketing deve ser apropriado à fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Smith (2003, p.273) refere que os modelos prescritivos e normativos de planeamento de marketing estratégico não são uma descrição precisa do que acontece na prática.

Para Lambin (2000) o plano de marketing deve iniciar-se com definição da missão estratégica da empresa no mercado, identificando, pelo menos, quatro fatores fundamentais, nomeadamente a história da empresa, a definição do campo de atividade, objetivos prioritários e condições e as opções estratégicas de base (Lambin, 2000).

A história da empresa mostra-se fundamental para compreender a situação atual e o peso atribuído aos objetivos extraeconómicos (Lambin, 2000).

Na definição do campo de atividade devem ser colocadas três questões fundamentais, nomeadamente quais os mercados de atuação da empresa, em quais deveria estar e em quais não deveria estar. Reconhecendo o seu mercado de referência a empresa favorece a adoção da orientação de mercado para toda a organização (Lambin, 2000). Contudo, o próprio autor reconhece que, apesar da sua importância, a definição clara poderá ser difícil, principalmente para empresas que atuem em ambientes de rápida evolução.

No que concerne aos objetivos prioritários e às condições, de forma geral, esses objetivos são múltiplos podendo ser de natureza econômica, mas também de natureza não econômica. Neste ponto, deverão ser também descritas as fontes disponíveis, em termos de capital, capacidade produtiva, recursos humanos, entre outros, e também deverão ser enunciados os valores éticos e morais a respeitar na aplicação da estratégia de marketing e nas suas relações com todas as partes interessadas (Lambin, 2000).

Para a definição da missão estratégica é ainda importante especificar a ambição estratégica da empresa, nomeadamente a linha de política geral que descreve a aptidão da empresa no seu mercado de referência, assim como o papel que pretende desempenhar (Lambin, 2000).

Para Lambin (2000), esta fase introdutória do plano é duplamente fundamental. No plano interno, a empresa informa os colaboradores dos objetivos a seguir provendo a criação de uma cultura organizacional. No plano externo, contribui para a criação de uma identidade de empresa, dando a conhecer o papel económico e social que a empresa procura desempenhar na sociedade, assim como a forma como pretende ser percebida por todas as partes envolvidas no processo.

Em seguida, o autor sugere que se proceda a uma análise da atratividade do ambiente estudado anteriormente, com o objetivo de se determinar as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta. Neste sentido, deverá proceder-se à análise das tendências de mercado, do comportamento dos compradores, da distribuição, da estrutura concorrencial e do ambiente económico, social e político.

A análise das tendências de mercado diz respeito à identificação das perspetivas de evolução da procura primária do produto-mercado de referência, no período de tempo de três a cinco anos. O objetivo desta análise é definir o perfil do ciclo de vida do produto no mercado e realizar previsões, em termos de volume e de valor (Lambin, 2000).

Em termos de análise do comportamento dos compradores, é pretendida a descrição do comportamento de compra, utilização e posse dos consumidores, devendo-se procurar informação no sentido de responder a questões relativas a o quê, quanto, como, onde, quando e quem compra (Lambin, 2000).

A análise da distribuição é importante principalmente em mercados onde a distribuição direta é corrente, mais especificamente em mercados de consumo. Este ponto diz respeito à análise das evoluções prováveis dos diferentes circuitos de distribuição, sendo necessário

definir as motivações e expectativas dos distribuidores em relação à empresa. Esta análise permite avaliar o grau de autonomia ou de dependência da empresa face aos intermediários no processo de comercialização (Lambin, 2000).

A atratividade intrínseca de um setor depende profundamente das forças concorrenciais, forças estas que estão fora do controlo da empresa. Neste sentido, mostra-se imperativo que a empresa as avalie no sentido de elaborar a sua estratégia concorrencial (Lambin, 2000).

Para finalizar a análise externa, deve proceder-se à análise do ambiente económico, social e político. O conteúdo desta análise deve ser adaptado a cada caso particular, podendo ser inseridos indicadores macroeconómicos, nomeadamente de natureza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica, social, cultural e ecológica. Estas informações são relevantes para a elaboração de cenários de desenvolvimento do mercado, ou seja, de um cenário base e de um ou de mais cenários de mudança (Lambin, 2000).

Após realizada a auditoria externa, Lambin (2000) sugere que se proceda à auditoria interna, ou seja, uma análise aos pontos fortes e fracos da empresa, com o objetivo de identificar a vantagem concorrencial sobre a qual será baseada a sua estratégia de desenvolvimento. A estrutura desta análise é idêntica à anterior, com o facto de que a análise diz respeito à empresa e não ao mercado de atuação (Lambin, 2000).

Posto isto, deverá ser feita uma análise à situação da empresa, com o objetivo de descrever a posição ocupada por cada produto da empresa no mercado, tanto em termos de vendas e quotas de mercado como de referência às componentes da pressão de marketing (Lambin, 2000).

Posteriormente deve-se analisar os concorrentes prioritários, a penetração da distribuição e a força da comunicação. Para finalizar esta análise interna, deverá proceder-se à análise da política de preço. É de referir que o preço é um dos fatores de que o gestor de produto dispõe para ser sucedido na estratégia definida (Lambin, 2000).

A etapa seguinte definida por Lambin (2000) passa pela escolha dos objetivos e do caminho estratégico. Com base nas informações anteriormente recolhidas, ou seja através da auditoria de marketing estratégico, também designada de SWOT, a empresa deverá ser capaz de selecionar uma estratégia de desenvolvimento e de traduzir esta estratégia num plano de ação (Lambin, 2000).

Os objetivos podem ser agrupados em duas categorias distintas. A primeira prende-se com os objetivos extraeconómicos que refletem as aspirações dos dirigentes e as preocupações sociais. A segunda diz respeito aos objetivos de marketing que podem ser expressos em vendas ou volume de negócios, lucro ou fazendo referência aos compradores, devendo ser definidos para cada segmento-alvo (Lambin, 2000).

Kotler (1997), citado por Lambin (2000), sugere que se comece pela definição dos objetivos financeiros, deduzindo posteriormente os objetivos de marketing essenciais para a sua materialização.

A escolha do caminho estratégico reflete a estratégia a ser levada como linha orientadora, podendo ser uma estratégia de defesa, de penetração, de desenvolvimento pelos mercados, de extensão de gama ou de desenvolvimento internacional. A linha de ação definida deve ser concretizada em ações específicas (Lambin, 2000).

Após a realização de todas as análises referidas, mostra-se necessário definir por palavras a opção estratégica definida através de um texto síntese onde devem ser abordados os seguintes pontos (Lambin, 2000):

- Identificação dos segmentos-alvo;
- Posicionamento adotado face ao concorrente prioritário;
- Gama de produtos, aquisições, entre outros;
- Circuitos de distribuição;
- Preços e condições de venda;
- Equipa de vendas e seus objetivos e organização;
- Publicidade e promoções;
- Serviço pós-venda, garantias e outros serviços;
- Estudos de mercado.

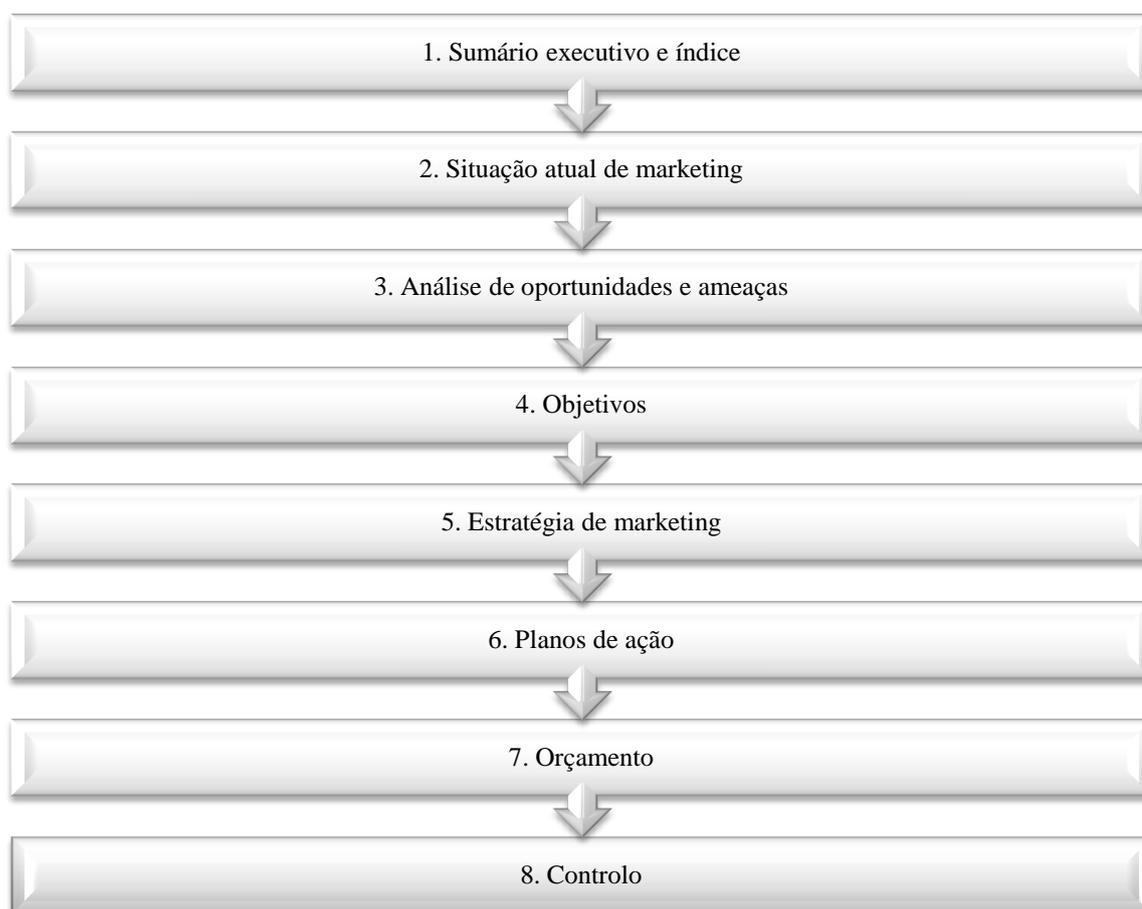
Este resumo irá orientar os esforços de marketing e das outras funções da empresa, nomeadamente de Inovação e Desenvolvimento (I&D), produção e financeira (Lambin, 2000).

Finalizada a linha de ação, Lambin (2000) afirma que devem ser descritos de forma detalhada os meios necessários para cada um dos elementos do programa de marketing. Neste sentido, mostra-se imperativo a realização do orçamento de marketing necessário para executar as estratégias e atingir os objetivos definidos (Lambin, 2000).

No entanto, a estrutura sugerida por Lambin (2000) apresenta alguns hiatos entre seções do plano de marketing. Desta forma, e para complementar esta estrutura, será também apresentada a estrutura do plano de marketing sugerida por Kotler (2002).

Kotler (2002) refere que um plano de marketing compreende oito seções distintas (Figura 1).

**Figura 1 – Estrutura do plano de marketing**



Fonte: Adaptado de Kotler (2002)

A primeira secção do plano diz respeito ao sumário executivo no qual são destacados os principais objetivos e recomendações do plano. O sumário executivo deve ser seguido pelo índice dos conteúdos do plano (Kotler, 2002).

A segunda secção é relativa à situação atual de marketing onde devem ser apresentados os dados históricos mais relevantes em termos de vendas, custos, lucros, mercado, concorrência, distribuição e mercado externo (Kotler, 2002).

Em seguida, devem ser apresentadas as principais oportunidades identificadas, assim como as ameaças, forças e fraquezas relativas ao produto ou à empresa (Kotler, 2002).

Na secção relativa aos objetivos devem-se especificar os principais objetivos financeiros e de marketing que se pretende atingir (Kotler, 2002).

Na quinta secção, que diz respeito à estratégia de marketing, deve ser explanada a estratégia de marketing que será implementada no sentido de atingir os objetivos definido anteriormente (Kotler, 2002).

Posteriormente devem ser descritos os planos de ação, ou seja, os programas de marketing definidos para atingir os objetivos de negócio. Segundo Kotler (2002), esses programas devem definir que ações serão implementadas, quando e por quem e qual o custo total da sua implementação.

Os planos de ação irão, por sua vez, permitir que o responsável pela elaboração do plano elabore um orçamento onde sejam especificadas as previsões de vendas e os custos de produção, distribuição e marketing. Adicionalmente, deverá projetar o lucro esperado. Após aprovação do orçamento, este irá servir de base para a calendarização de atividades relacionados com produção, recrutamento e marketing (Kotler, 2002).

Para finalizar, na última secção do plano devem-se destacar ações de controlo para a monitorização do plano (Kotler, 2002). De acordo com Kotler (2002), os objetivos e orçamentos são, usualmente, especificados por mês ou por trimestre para que a administração possa rever os resultados de cada período. Adicionalmente, o autor refere que nesta secção poderão ser também incluídos planos de contingência par situações específicas que possam ocorrer.

### **3 Apresentação da Ubiwhere**

No presente capítulo será feita a apresentação da empresa Ubiwhere, Lda., onde será descrito, de forma breve, o histórico e atividades da empresa, salientando-se aspetos relacionados com a missão, a visão e os valores, a estratégia e a posição no mercado, a estrutura organizacional, com destaque para as áreas comercial e de marketing, a evidência física, a responsabilidade social e o portefólio de produtos.

#### **3.1 Descrição da empresa**

A empresa Ubiwhere, Lda. foi constituída em setembro de 2007 em Aveiro por três investigadores de telecomunicações provenientes do Instituto de Telecomunicações e da PT Inovação.

Com sede em Aveiro, o objetivo primário da empresa é o desenvolvimento e investigação de tecnologias de ponta, para conceber a tecnologia mais avançada e criar propriedade intelectual de grande valor.

A Ubiwhere tem vindo a investir, desde a sua criação, no aumento da sua capacidade tecnológica e na diferenciação dos seus produtos e serviços, apostando em nichos que apresentam vantagens competitivas, mas que exigem um forte investimento no contínuo desenvolvimento tecnológico. Em 2012, a empresa passou por um processo de *rebranding* com o objetivo de modernizar a imagem da marca, reforçar o seu posicionamento e diferenciar-se mais ainda face à concorrência. Em setembro de 2012, celebrou o 5º Aniversário com um evento onde foi apresentada a nova marca, tendo surgido no mercado com novos objetivos, *slogan* e um logotipo aperfeiçoado. Com a determinação de se tornar uma referência nacional e internacional em computação ubíqua e em redes de próxima geração, a renovada imagem procura dar destaque à contínua aposta na criatividade e inovação por parte da empresa. A sua aptidão inovadora na economia nacional é também evidenciada pela sua integração na Rede PME Inovação da COTEC, sendo associada do Pólo de Competitividade e Tecnologia TICE.PT, promotora do Living Lab UbiLL (membro da Rede Europeia de Living Labs, ENoLL), membro efetivo do Living Lab iSaLL, assim como enquanto membro da Inova-Ria - Associação de Empresas para uma Rede de Inovação. Em 2013, a Ubiwhere foi distinguida, pelos seus produtos digitais inovadores com o prémio *The European Seal of e-Excellence Award*.

Com o objetivo de possibilitar o acompanhamento das recentes tendências e evoluções dos mercados, a Ubiwhere considera o investimento em atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) como fundamental para atingir os seus propósitos, tendo por base uma estratégia de atuação definida e orientada para a promoção do seu crescimento e afirmação no mercado global.

Toda a estratégia de desenvolvimento seguida pela empresa assenta numa forte aposta na constante investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esta estratégia passou a estar fortemente ligada à vertente de IDI do sistema de gestão integrado, depois de a empresa ter sido alvo de um processo de certificação segundo a norma NP 4457:2007 (Norma Portuguesa para Investigação, Desenvolvimento e Inovação), a par da sua certificação na área dos Sistemas de Gestão da Qualidade, segundo a ISO 9001:2008. Adicionalmente, em janeiro de 2013 a empresa recebeu a classificação nível 2 Capability Maturity Model Integration (CMMI) nas suas linhas de desenvolvimento de processos.

### **3.2 Missão**

A Ubiwhere tem como missão melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento de tecnologias úteis e da promoção de sinergias entre todas as partes interessadas.

### **3.3 Visão**

No que concerne à visão, a empresa pretende ser uma referência internacional em computação ubíqua e em redes de próxima geração. A empresa ambiciona também ser uma referência na inovação em computação ubíqua aplicada ao turismo, área que é, e sempre foi, desde o ano de fundação da empresa, uma das áreas estratégicas da empresa.

### **3.4 Valores**

A Ubiwhere estabeleceu um conjunto de valores e prioridades que refletem o seu enfoque no trabalho e nos clientes. Neste sentido, os valores da empresa passam pela ambição no estabelecimento de objetivos, pela inovação e criatividade na criação de valor, pela responsabilidade para com a sociedade, os colaboradores, os clientes e os parceiros e pelo desenvolvimento sustentável e respeito pelo ambiente.

### **3.5 Posição no mercado**

Com a missão de melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento de tecnologias úteis e da promoção de sinergias entre todas as partes interessadas, a Ubiwhere enquadra-se na atividade económica 72190 – Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais – que representa quase a totalidade do seu volume de negócios.

Inserida num setor nacional em crescimento, a empresa atua no setor das TICE, sendo este responsável por 8% das exportações, 2% do emprego e 6% do investimento nacional. Destaca-se ainda como um dos setores mais expressivos em termos de I&D empresarial, representando, aproximadamente, 24% do seu total (TICE.PT, 2011). No panorama internacional, o mercado das TICE está avaliado em três triliões de euros e estima-se que, em 2010, este mercado tenha crescido em 10%, após uma quebra de 1% registada em 2009, resultante da conjuntura recessiva internacional (TICE.PT, 2011).

Os serviços de telecomunicações são o segmento mais relevante no mercado das TICE, representando 37% do total, seguindo-se o da eletrónica de consumo (18%), dos serviços de TI (16%) e do equipamento TI (14%) e o do segmento do *software* (6%) (TICE.PT, 2011).

A presença das TICE em todos os agregados económicos tem resultado numa maior exigência, por parte dos utilizadores, o que leva a que a Ubiwhere necessite de fortalecer e flexibilizar a sua capacidade de resposta relativamente ao desenvolvimento de soluções mais inovadoras, mais eficientes e mais adaptadas às necessidades latentes desses utilizadores.

Toda a estratégia de desenvolvimento seguida pela empresa assenta numa forte aposta na constante investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Neste sentido, é objetivo da Ubiwhere continuar a fortalecer esta estratégia, no sentido de potenciar a geração e o desenvolvimento de soluções diferenciadas e inovadoras.

### **3.6 Estrutura organizacional**

Caracterizada como uma empresa de I&D, as competências dos recursos humanos da empresa são um dos fatores chave de diferenciação face à concorrência. Atualmente, a

empresa conta com 36 colaboradores, resultado do seu rápido crescimento, dos quais mais de 80% possui qualificações ao nível de mestrado ou superior (Ubiwhere, 2012).

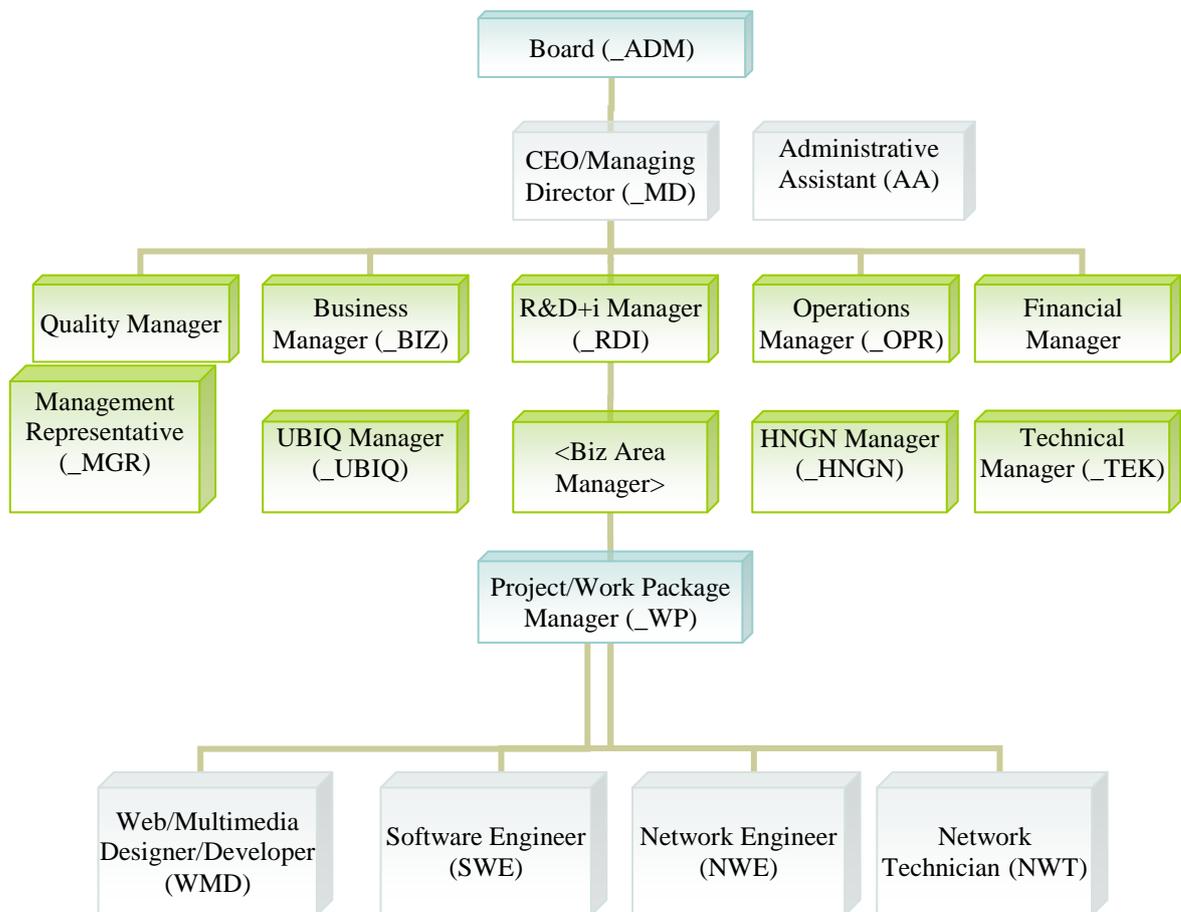
A equipa da Ubiwhere é um dos pilares de sucesso da empresa, tendo múltiplas e complementares competências ao nível da conceção de produto, *design*, gestão de projetos, desenvolvimento de *software* e da garantia de qualidade (Ubiwhere, 2012).

A empresa incentiva e aposta no espírito criativo dos seus colaboradores. As ideias podem ser um projeto pessoal dentro da empresa mas, se mostrarem potencial, podem ser transformadas numa aposta da direção (Ubiwhere, 2012).

Com uma estrutura organizacional formal, com o Diretor Executivo no topo das funções, a empresa apresenta também uma estrutura muito direcionada para o desenvolvimento de projetos de I&D, na qual o Gestor de IDI se apresenta numa posição muito próxima do Gestor de Direção. No nível seguinte, a par do Gestor de IDI, encontram-se ainda o Gestor de Qualidade, o Gestor de Negócios, o Gestor de Operações e o Gestor de Finanças, que a par do Gestor de Direção e da Assistente de Administração, asseguram o contínuo processo de inovação e garantem a sustentabilidade da empresa.

Toda a parte de gestão de projetos é realizada com a colaboração das outras áreas, nomeadamente com o Gestor de cada projeto e os Gestores de cada área de desenvolvimento. Os Engenheiros de Software, os Engenheiros de Rede, o Designer e o Técnico de Redes asseguram também o bom funcionamento de todo o processo de desenvolvimento de projetos, como produtores e criadores de tecnologia, desempenhando funções que sucedem todos os gestores. Toda a estrutura organizacional da Ubiwhere é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura organizacional da Ubiwhere



Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado da Ubiwhere

### 3.7 Área comercial e de marketing

Ao nível da vertente de negócio, a atuação da empresa foca-se, essencialmente, no desenvolvimento de produtos e serviços como resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes. Em 2011, a carteira de clientes da empresa era relativamente reduzida e o volume de negócios da empresa era composto, essencialmente, por dois clientes.

O contato com outros clientes é feito de forma casual e esporádica, sem uma estratégia continuada. Este hiato prende-se com a falta de recursos humanos na área comercial, de marketing, de análise de mercado e de gestão, que permita identificar, eficazmente, novos e potenciais clientes, parceiros e oportunidades de negócio.

A aposta em colaboradores com estas habilitações poderia ser uma mais-valia para o reforço da posição da empresa no mercado.

### **3.8 Evidência física**

As instalações principais da empresa situam-se na cidade de Aveiro, garantindo uma relação próxima com o mundo universitário através do acolhimento de estágios de mestrado e elaboração de projetos em parceria com diversas universidades nacionais, como são exemplo a Universidade de Aveiro e a Universidade de Coimbra.

As instalações são compostas por dois *lofts*, divididos em três andares. Em cada divisão o espaço é amplo e sem divisões entre os postos de trabalho de cada colaborador o que proporciona e facilita a existência de boa comunicação entre os colaboradores, melhorando e incrementando o espírito de equipa.

Adicionalmente, a empresa encontra-se também, desde 2009, no Centro Empresarial e Tecnológico de São João da Madeira, num escritório com 40m<sup>2</sup>, assegurando desta forma uma maior proximidade com os seus clientes e parceiros.

### **3.9 Responsabilidade social**

No que concerne à responsabilidade social, em 2011 a empresa aderiu ao projeto Guia de Boas Práticas de Responsabilidade Social, um produto resultante do projeto PME Social que tem como objetivos disseminar as boas práticas implementadas nas empresas que aderiram ao projeto, ao mesmo tempo que incentiva e orienta outras empresas a seguir o mesmo caminho (Projeto PME Social, 2011).

No âmbito do projeto, foram identificadas algumas práticas e ações já adotadas pela empresa, nomeadamente a identificação das partes interessadas, a auscultação de algumas dessas partes interessadas, as boas práticas ao nível dos colaboradores e algum alinhamento estratégico associado à certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade e de IDI (Projeto PME Social, 2011).

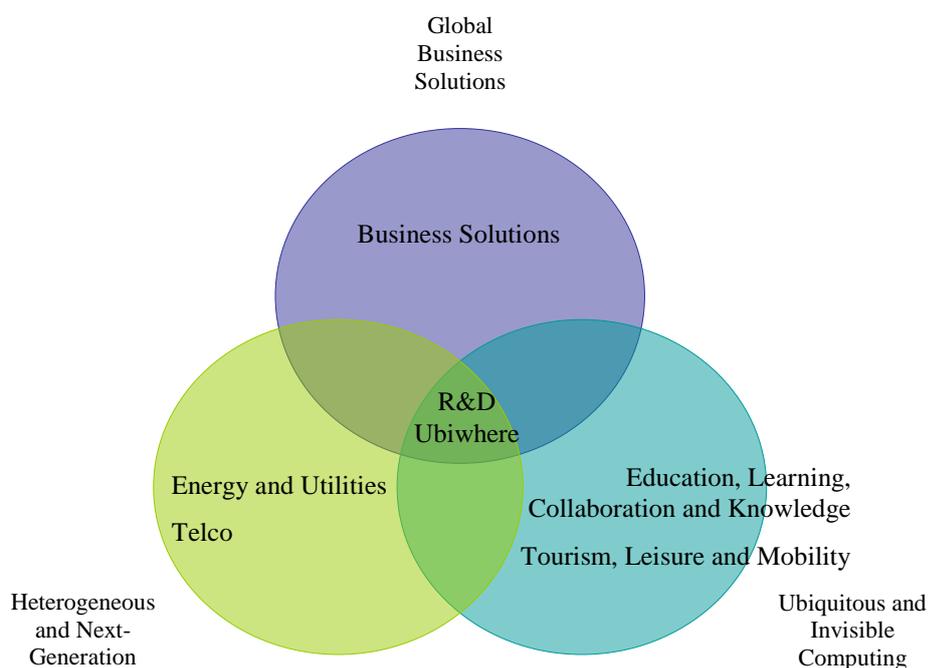
Contudo, é de referir que grande parte das práticas identificadas não integrava um plano de atuação estruturado. Neste sentido, o projeto PME Social implementou duas práticas de responsabilidade social para a Ubiwhere que passam pela definição e divulgação da política de responsabilidade social e a definição da metodologia de definição do sistema de valores (Projeto PME Social, 2011).

Adicionalmente mostra-se imperativo referir que a Ubiwhere é uma das empresas signatárias do programa Compromisso de Pagamento Pontual aos Fornecedores, programa promovido pela Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE) e criado no âmbito de uma reflexão sobre a responsabilidade social das empresas. Este programa tem vindo a promover a adoção de um conjunto de boas práticas, sinalizadoras de caminhos a percorrer pelas empresas (ACEGE, 2012).

### 3.10 Portefólio de produtos

A Ubiwhere tem vindo a investir, desde a sua criação, no aumento da sua capacidade tecnológica e na diferenciação dos seus produtos e serviços, apostando em nichos de mercado que apresentam maiores vantagens competitivas, mas que exigem um forte investimento no contínuo desenvolvimento tecnológico.

**Figura 3 – Áreas e unidades de negócio da Ubiwhere**



Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado da Ubiwhere

O objetivo primário da empresa é o desenvolvimento e investigação de tecnologias de ponta, para conceber a tecnologia mais avançada e criar propriedade intelectual de grande valor. A estratégia da empresa passa por uma clara aposta em atividades de IDI em três

áreas de negócio da empresa, como pode ser analisado na Figura 3. As redes heterogéneas e redes de próxima geração são a tecnologia base das redes de 4ª geração (4G) e seguintes. A computação ubíqua/invisível tem como principal objetivo integrar tecnologia com as ações e comportamentos naturais das pessoas, de forma a que estas não percecionem que estão a dar comandos a um computador, mas sim como se estivessem a conversar com alguém. O termo computação ubíqua é também conhecido como Pervasive Computing (Adami, 2011).

Atualmente, a Ubiwhere providencia serviços de consultoria e desenvolvimento de *software* para os sectores das telecomunicações, energia, mobilidade e conhecimento. Face ao exposto, em seguida são apresentados, de forma breve, algumas soluções da Ubiwhere.

### **3.10.1 Telecomunicações**

A empresa possui um vasto portefólio de produtos, serviços e soluções direcionadas para a indústria de telecomunicações e para a Internet, incluindo dezenas de projetos que resultaram em soluções espalhadas por todo o mundo, desde o Brasil e África à Europa e Ásia e Pacífico (Ubiwhere, 2012).

Um dos exemplos de soluções desenvolvidas nesta área é o Internet Access QoS Meter, uma plataforma de medição da qualidade do serviço de acesso à Internet. Este projeto foi desenvolvido para a ANACOM, a autoridade reguladora do sector de telecomunicações em Portugal.

### **3.10.2 Energia**

A Ubiwhere tem fortes competências em gestão de redes, refletidas no diversificado portefólio da empresa de produtos e soluções para o sector da energia e serviços públicos (Ubiwhere, 2012).

Exemplo disto é o produto uMonitor, um sistema de gestão de meios informáticos que permite, em tempo real, a monitorização remota da utilização de todo o equipamento informático de uma empresa.

Outro exemplo é a solução uSave, um instrumento de apoio à gestão e promoção da eficiência energética que auxilia a tomada de decisão em termos energéticos e dispõe de informação de suporte e de boas práticas identificadas.

### 3.10.3 Mobilidade

Os sectores de mobilidade e do turismo têm vindo a sofrer fortes alterações com os desenvolvimentos ao nível dos sistemas de informação. A forma como as organizações e os consumidores finais interagem entre eles mudou profundamente. Neste sentido, a empresa tem mantido uma aposta constante na inovação e desenvolvimento de soluções tecnológicas avançadas para a satisfação das necessidades atuais e futuras destes mercados (Ubiwhere, 2012).

Como já referido, o setor do turismo é, e sempre foi, desde o ano de fundação da empresa, uma das áreas estratégicas da Ubiwhere.

Neste sentido, a empresa possui diversas soluções para estes setores, nomeadamente o bikeemotion, birdaholic, uTracker e o Playnify.

O bikeemotion é um sistema de 4ª geração de partilha de bicicletas. Este projeto é inovador e disruptivo dos sistemas atualmente comercializados, principalmente porque o mecanismo de bloqueio e desbloqueio das bicicletas deixa de estar presente em docas e passa a estar localizado nas próprias bicicletas.

O birdaholic é um guia móvel adaptado às necessidades de *birdwatchers* e ornitólogos. A aplicação permite registar e partilhar avistamentos de aves, adicionar comentários, observações, pontos de interesse e ficheiros multimédia.

A solução uTracker consiste num sistema de gestão de frotas que permite controlar, em tempo real, a localização dos veículos de uma empresa. A georreferenciação de cada veículo é baseada nos dados enviados através de dispositivos móveis. A monitorização e gestão da frota da empresa são efetuadas através de um portal de administração.

Em outubro de 2012, foi lançado um novo produto intitulado Playnify. Esta solução consiste numa rede social concebida para pessoas que gostam de praticar desporto. O produto é direcionado a desportistas de qualquer nível técnico e fornece-lhes ferramentas que tornam fácil e rápido o agendamento de jogos, permitindo-lhes encontrar outros jogadores ou recintos desportivos em qualquer parte do mundo.

### 3.10.4 Conhecimento

A Ubiwhere tem efetuado grandes investimentos nas áreas do conhecimento/áreas do saber e no sector da educação, tendo desenvolvido soluções para superfícies interativas e experiências touchless e soluções de videoconferência avançadas.

O produto ubistudio é uma solução de *software* compatível com diversas marcas de quadros interativos. Este *software* encontra-se disponível no mercado e, de entre as características mais inovadoras, é de realçar o reconhecimento automático de texto, a tela infinita, a integração com o Microsoft Office e a colaboração em tempo real entre múltiplos utilizadores.

### 3.11 Análise financeira

No que concerne à análise financeira da empresa, na Gráfico 1 pode-se aferir o volume de negócios da Ubiwhere para o período temporal de 2008-2012.

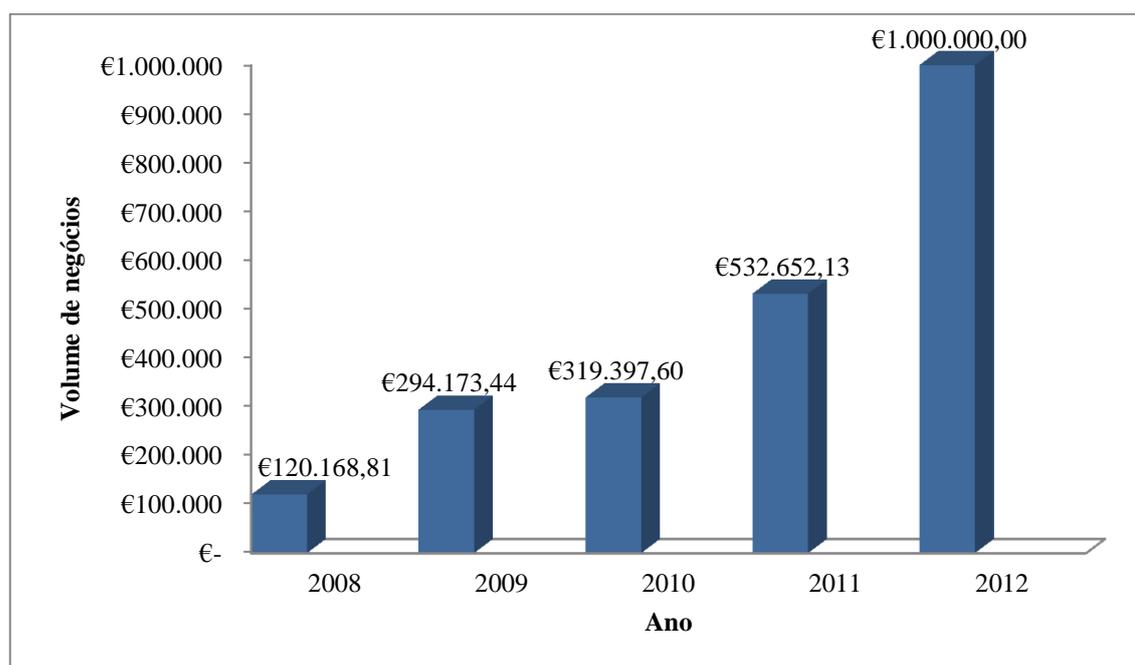


Gráfico 1 – Volume de negócios da Ubiwhere

Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela empresa

Por análise ao Gráfico 1, pode-se aferir que, e apesar da conjuntura económica pouco favorável nos últimos anos, os resultados registados pela Ubiwhere em 2009 encontram-se 145% acima do valor do período homólogo. Tendo em conta que a empresa iniciou

operações em setembro de 2007, os valores registados nos vários anos denotam um crescimento significativo da empresa.

Se em 2011, face ao ano transato, a empresa havia registado um aumento na ordem dos 67%, confirmando a estratégia seguida pela empresa ao afirmar-se como um prestador de excelência de serviços na área das TIC, em 2012 registou-se um forte aumento do volume de negócios, na ordem do 88%, atingindo 1 milhão de euros.

A empresa espera agora uma evolução favorável nos próximos exercícios resultante de proveitos oriundos de negócios a realizar em mercados internacionais.

## **4 Contexto de trabalho**

No início do estágio foi-me atribuída a tarefa de realização do estudo de mercado de soluções Internet e aplicações móveis para nichos do turismo. Os objetivos primários desta tarefa prendiam-se com a análise de aplicações móveis dedicadas ao turismo, cultura e lazer, com o levantamento de nichos do turismo com potencial de aplicação de soluções de Internet e aplicações móveis e com a realização de estudo de mercado e desenvolvimento de plano de marketing e de negócios para cada um dos nichos de Turismo selecionados.

Neste sentido, foi definido um plano de estágio, que pode ser consultado no Anexo 1.

Contudo, ao longo do período de estágio surgiu a necessidade, por parte da empresa, da minha participação em outras atividades relacionadas com a comunicação e marketing institucional, particularmente de marketing *online*, em pesquisas de mercado, e na redação de propostas de candidaturas a financiamento no âmbito do projeto QREN.

Em seguida será feita a descrição das atividades desenvolvidas dentro da empresa, com ênfase no plano de marketing para a solução Pervasive Tourism, atividade principal realizada ao longo do estágio.

### **4.1 Plano de marketing – Pervasive Tourism**

#### **4.1.1 Sumário executivo**

Os mercados internacionais têm sido uma crescente aposta da Ubiwhere, assim como o sector do turismo, uma das áreas estratégicas da empresa desde a sua fundação. A par disto, a transformação de soluções em produtos são os principais vetores da estratégia da Ubiwhere.

A estratégia de marketing da Ubiwhere para 2013 passa pelo desenvolvimento internacional da empresa através da exportação das suas soluções para mercados estrangeiros, nomeadamente para Moçambique.

Face ao exposto, mostrou-se imperativo a elaboração de um plano de marketing para a solução Pervasive Tourism, direcionada para o mercado moçambicano.

O Pervasive Tourism é uma plataforma para a criação de múltiplos serviços destinada à promoção do turismo, através de dispositivos móveis, superfícies interativas e Web. A

plataforma está disponível através de uma interface de programação de aplicações (API)<sup>1</sup> que permite, internamente e a terceiros, criar aplicações que interagem diretamente com o servidor do Pervasive Tourism.

Caracterizada como um conceito inovador de comunicação com os visitantes, integra quatro soluções distintas - Walk, Discover, Play e Enjoy. As soluções Walk e Discover são, respetivamente, um guia de viagem móvel e um guia multimédia para entidades culturais. O Play é uma solução baseada em superfícies interativas com reconhecimento de gestos que pode ser incluído dentro de um museu ou outra entidade cultural e o Enjoy é um cartão físico e/ou virtual para o turista que permite acumular pontos e dinamizar ofertas. Com a integração das diferentes formas de comunicação e interação no setor, é possível sugerir as melhores experiências a cada utilizador, assim como é obter relatórios de viagem. Por outro lado, as entidades adquirentes das soluções, além do aumento esperado de visitantes, podem beneficiar de informações detalhadas, resultantes da análise e tratamento de dados provenientes das ações dos utilizadores.

As principais ações constantes neste plano visam beneficiar do facto de não terem sido encontrados concorrentes no mercado moçambicano e ter sido analisado o forte interesse por parte do governo do país na integração de novas tecnologias de informação e comunicação no sector do turismo. Neste sentido, os principais objetivos do plano são impedir a entrada de concorrentes no mercado, conquistar a liderança do mercado e, posteriormente conservar essa liderança. Adicionalmente, pretende-se aumentar o volume de negócios da empresa e a difusão da marca Pervasive Tourism. Para cumprir estes objetivos, assume-se como principal condutor da estratégia a necessidade de implementar um conjunto de atividades de marketing com foco em ações de promoção da solução como um conceito inovador de comunicação com os visitantes.

Em paralelo, entende-se a necessidade de encontrar parceiros e distribuidores no sentido de dar uma resposta mais rápida e com melhor qualidade aos clientes.

Para a implementação efetiva do presente plano, foram definidos ainda planos de ação, mediante a respetiva componente do marketing mix, assim como ações de controlo do

---

<sup>1</sup> Uma API (*Application Programming Interface*) é o *software* utilizado para apoiar a integração de múltiplos produtos de *software commercial off-the-shelf* ou aplicações recém desenvolvidas com aplicações novas ou já existentes (Software Engineering Institute, 2003 *apud* Souza, Redmiles, Cheng, Millen & Patterson, 2004).

plano, nomeadamente planos de contingência, acompanhamento do plano e a calendarização para atualização do plano.

#### 4.1.2 Meio envolvente contextual

Na presente secção será apresentada a análise PEST realizada no sentido de analisar os fatores externos relevantes que afetam o macro ambiente no qual a solução Pervasive Tourism se insere.

##### 4.1.2.1 Fatores políticos

Os fatores políticos incluem as regulamentações do governo, assim como as regras formais e informais no qual a Ubiwhere irá operar.

**Quadro 2 – Fatores políticos da análise PEST**

| <b>Análise PEST – Fatores Políticos</b> |  |  |   |                    |
|---|--|--|---|--------------------|
| <b>Fatores Externos</b>                 | <b>Descrição</b>                             | <b>Efeito Positivo</b>   | <b>Efeito Negativo</b>  | <b>Importância</b> |
| <b>Políticos</b>                        | Corrupção                                    |  | Aumento dos custos, entrave à confiança, enfraquecimento do investimento                      | Alta               |
|   | Incerteza no enquadramento jurídico          |  | A falta de regulamentação clara favorece as decisões arbitrárias                              | Média              |
|   | Impostos                                     | O sistema fiscal competitivo aumenta a atratividade da indústria e atrai novos investimentos | Os impostos arbitrários diminuem a atratividade da indústria e criam desconfiança e incerteza | Alta               |
|   | Estabilidade política e Governo democrático  | Diminui a perceção de risco e promove o crescimento económico                                |   | Alta               |
|   | Apoio do Governo ao investimento estrangeiro | Atrai novos investimentos  |   | Alta               |
|   | Fortes relações políticas com Portugal       | Aumenta a atratividade da indústria e atrai novos investimentos                              |   | Alta               |

#### 4.1.2.2 Fatores económicos

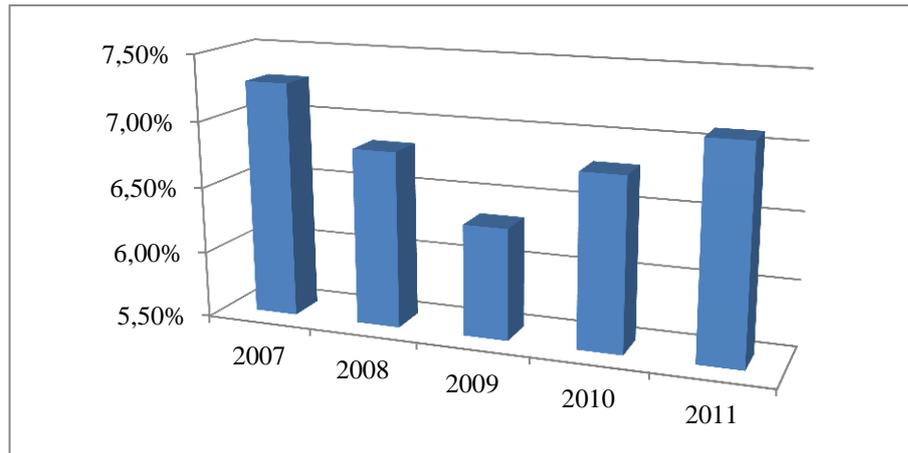
Os fatores económicos são aqueles que influenciam o poder de compra de potenciais clientes, assim como o custo de capital e outros relativos ao negócio.

**Quadro 3 – Fatores económicos da análise PEST**

| <b>Análise PEST – Fatores Económicos</b> |  |   |   |                    |
|--|--|---|---|--------------------|
| <b>Fatores Externos</b>                  | <b>Descrição</b>                         | <b>Efeito Positivo</b>  | <b>Efeito Negativo</b>                          | <b>Importância</b> |
| <b>Económicos</b>                        | Investimento em infraestruturas públicas | Desenvolvimento de novas indústrias, aumento do volume de receitas fiscais, estimulação do crescimento económico  |   | Média              |
|  | Taxa de inflação volátil                 |   | Diminui a competitividade e aumenta a incerteza | Alta               |
|  | IDE                                      | Crescimento económico   |   | Alta               |
|  | Investimento no sector do Turismo        | Desenvolvimento económico, criação de emprego, conservação ecológica e ambiental, aumenta a atratividade de investimento e apoia a expansão das infraestruturas |   | Alta               |
|  | Aumento da procura turística             | Atrai novos investimentos e aumenta as receitas   |   | Alta               |
|  | Aumento do PIB                           | Criação de riqueza e procura por produtos turísticos  |   | Alta               |

Moçambique pode ser considerado um dos casos de sucesso entre as economias africanas, sendo um dos países com melhor desempenho económico da África Subariana.

Nos últimos dez anos, a média anual de crescimento económico foi de 7%, tendo sido impulsionada essencialmente pelo investimento em recursos minerais, serviços e indústrias. Adicionalmente, o país tem atingido alguns dos valores mais elevados, em África, em termos de produto interno bruto (PIB) nos últimos anos (Gráfico 2).



**Gráfico 2 – Evolução do PIB, no período temporal de 2007-2011**

Fonte: Adaptado de Banco Mundial (2012)

O forte investimento em infraestruturas públicas realizado pelo Governo de Moçambique, em parceria com o setor privado, nomeadamente em estradas, pontes, telecomunicações e águas, tem vindo a permitir o acesso a locais antes inacessíveis e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas indústrias. Um exemplo disto é a expectativa do aumento do volume de receitas fiscais no período entre 2012 e 2016, estimulado pelo forte crescimento económico e, nomeadamente, pela taxaço do setor mineiro (Gabinete Legal Moçambique Advogados [GML], 2012).

O Fundo Monetário Internacional (FMI) tem tido um papel fulcral no processo de estabilização macroeconómica. A avaliação realizada por esta entidade em junho de 2012 é bastante positiva, apontando um crescimento da atividade económica na ordem dos 7,4% em 2011, apesar da atual conjuntura económica mundial (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP], 2012).

Segundo dados do FMI, o desempenho da economia moçambicana deverá superar o da região nos próximos anos, dado que as previsões do crescimento económico, para o período de 2012 a 2015, indicam valores na ordem dos 8%, face a 5,5% apontados para a região (Banco Português de Investimento [BPI], 2011). Para o mesmo período, Moçambique deverá ser o quarto país com maior crescimento mundial, a seguir à China, Índia e Etiópia (Castro & Moura, 2012).

Em 2009, resultado da descida do preço das *commodities*, da queda da procura e da aplicação de subsídios aos combustíveis, a taxa de inflação foi de 3,3%, a mais baixa da

década. Contudo, em 2010, com o aumento dos preços das *commodities*, nomeadamente do petróleo, a depreciação cambial do metical face ao dólar norte-americano, ao rand sul-africano e ao euro, e o corte na atribuição de subsídios a determinados bens e serviços de primeira necessidade, provocaram nova pressão inflacionista, tendo a taxa de inflação aumentado para 12,7% (AICEP, 2012).

Com a valorização do metical e a evolução estável dos preços dos produtos energéticos e alimentares nos mercados internacionais agrícolas, possibilitaram uma desaceleração do índice de preços em 2011, fixando-se em 10,4%. Segundo dados do FMI, esses valores deverão evoluir para valores abaixo dos dois dígitos, atingindo 5,6% em 2013 (AICEP, 2012).

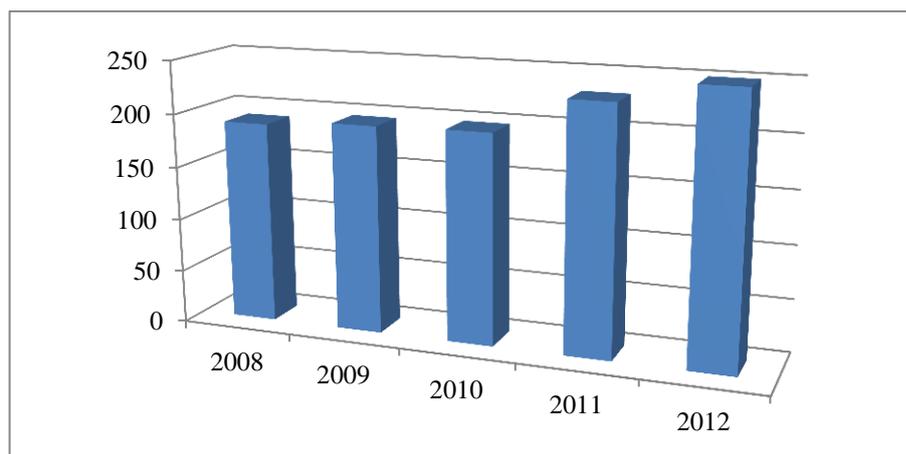
No que concerne à moeda nacional, salienta-se o facto de o metical ter registado uma tendência de valorização desde finais de 2010, devido ao aumento das taxas de juro e pelas significativas entradas de investimento direto estrangeiro (IDE) (AICEP, 2012).

Contudo, existem ainda alguns desafios importantes a ultrapassar. O crescimento prospetivado deverá beneficiar toda a população, a carência de mão-de-obra qualificada e as limitações ao nível de infraestruturas, que são precárias ou inexistentes.

O turismo moçambicano tem vindo a assumir gradualmente o seu potencial na economia nacional, fruto do crescimento dos investimentos ao longo dos últimos anos. O país tem apostado num turismo direcionado para a biodiversidade, para projetos de conservação da natureza e para o desenvolvimento económico sustentável.

A contribuição direta do sector de Viagens e Turismo para o PIB, em 2011, foi de 10.9 biliões de meticais (3,0% do PIB). Para 2022, prevê-se um crescimento na ordem dos 5,9%, representando 20 biliões de meticais (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2012).

No que concerne ao indicador receitas do turismo internacional, no período temporal de 2008-2012, tem-se verificado um crescimento contínuo (conforme Gráfico 3).



**Gráfico 3 – Receitas do turismo internacional em milhões de dólares americanos, no período temporal de 2008-2012**

Fonte: Adaptado de Organização Mundial de Turismo (2011, 2013)

Um dos aspetos mais positivos do ambiente macroeconómico é o aumento acentuado da procura na indústria do turismo. O número de turistas internacionais tem vindo a aumentar nos últimos anos e prevê-se que essa tendência continue.

#### 4.1.2.3 Fatores sociais

Os fatores sociais, analisados em seguida, incluem os aspetos demográficos e culturais de Moçambique.

**Quadro 4 – Fatores sociais da análise PEST**

| Análise PEST – Fatores Sociais |  |                              |  |             |
|--------------------------------|--|------------------------------|--|-------------|
| Fatores Externos               | Descrição  | Efeito Positivo              | Efeito Negativo  | Importância |
| Sociais                        | Aumento populacional e estrutura de idades jovem                 | Fomento do turismo doméstico | Precariedade de serviços sociais básicos (saúde e educação)  | Alta        |
|                                | Falta de trabalhadores qualificados e padrões de educação baixos |                              | Elevados custos de formação e má qualidade na prestação de serviços  | Alta        |
|                                | Pobreza generalizada   |                              | Mercado interno pequeno e outros efeitos colaterais (roubo, necessidades primárias vs. investimento a longo prazo) | Alta        |

| Análise PEST – Fatores Sociais |                                      |  |  |             |
|--------------------------------|--------------------------------------|--|--|-------------|
| Fatores Externos               | Descrição                            | Efeito Positivo                          | Efeito Negativo  | Importância |
|                                | HIV/SIDA e outros problemas de saúde |  | Absentismo, elevada rotatividade e baixo retorno do investimento em recursos humanos | Alta        |
|                                | Cultura amigável e não violenta      | Bom ambiente para a indústria do turismo |  | Média       |

#### 4.1.2.4 Fatores tecnológicos

Os fatores tecnológicos, apresentados em seguida, incluem aspetos relacionados com a atividade de I&D, incentivos tecnológicos e aspetos relacionados com a mudança tecnológica.

Quadro 5 – Fatores tecnológicos da análise PEST

| Análise PEST – Fatores Tecnológicos |  |   |                                      |             |
|-------------------------------------|--|---|--------------------------------------|-------------|
| Fatores Externos                    | Descrição  | Efeito Positivo   | Efeito Negativo                      | Importância |
| Tecnológicos                        | Incentivos governamentais à inovação tecnológica | Desenvolvimento do país apoia a expansão das infraestruturas, redução da pobreza e maior inclusão social, aumento da produção e produtividade |                                      | Alta        |
|                                     | Baixo índice de desenvolvimento das TIC (IDI)    |   | Desenvolvimento sustentável limitado | Alta        |
|                                     | Aumento da taxa de penetração da Internet        | Desenvolvimento do país, redução da pobreza e maior inclusão social   |                                      | Alta        |

#### 4.1.3 Meio envolvente transaccional

O desenvolvimento e a crescente importância do sector como um todo apresentam uma grande oportunidade para a Ubiwhere se expandir para o mercado moçambicano.

Neste sentido, em seguida será analisada a dimensão dessa oportunidade.

#### **4.1.3.1 Análise do sector**

A Ubiwhere pretende atingir o segmento de mercado do Turismo com a solução Pervasive Tourism.

O pleno desenvolvimento deste sector enfrenta alguns entraves, nomeadamente no que diz respeito à deficiência ao nível de infraestruturas de transportes, sanitárias e abastecimento de água, além dos elevados preços das viagens. Estes fatores tornam o país pouco acessível aos mercados da Europa e do Ocidente.

Contudo, e de acordo com a Economist Intelligence Unit, Moçambique tem um forte potencial para se tornar num dos principais destinos turísticos da África Austral. O número de visitantes e de receitas tem vindo a crescer ficando, contudo, aquém das suas potencialidades (Macauhub, 2012).

O sector do turismo em Moçambique pode ser considerado como uma fonte de diversificação do crescimento económico, dado que este sector pode estimular o desenvolvimento em outros sectores, como o dos transportes ou do artesanato.

Para acompanhar o crescimento do sector têm sido criadas diversas entidades públicas, nomeadamente o Ministério do Turismo de Moçambique (MITUR) em 2001, O Instituto Nacional do Turismo (INATUR) em 2008, o Observatório do Turismo da Cidade de Maputo (OTCM) em 2011 e a Conta Satélite do Turismo em 2012 – instrumento que passará a ser utilizado apenas a partir de 2014.

Moçambique tem apostado fortemente na promoção do seu destino tendo criado a marca “Moçambique” em 2009. Em 2011, criou diversas parcerias com outros países africanos, nomeadamente para o lançamento da marca “Triland” com a Suazilândia e África do Sul que visa a promoção dos três países como um destino turístico único para os potenciais visitantes da Europa, Ásia e do continente americano. Adicionalmente, introduziu um visto único em conjunto com a África do Sul para permitir a circulação de turistas pelos dois países sem a necessidade de um segundo visto.

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Moçambique (PEDTM) 2004-2013, a publicação da Lei do Turismo e a recente declaração de Quatro Zonas de Interesse Turístico, demonstram o estabelecimento das bases da política e estratégia para o



Adicionalmente, o país apresenta ainda um forte potencial para a criação de parques subaquáticos ao longo da costa, permitindo explorar o turismo de mergulho (AIP, 2011).

O número de empreendimentos turísticos tem também verificado um forte aumento, prevendo-se que continue a aumentar nos próximos anos, nomeadamente no que diz respeito aos hotéis de luxo.

Contudo, esse crescimento é de certa forma díspar, visto que cada região segue a sua própria dinâmica de crescimento. Neste sentido, mostrou-se imperativo analisar o crescimento do setor em maior detalhe por região.

Dessa análise, concluiu-se que a atividade turística em Moçambique se concentra, essencialmente, no sul do país, região onde se enquadram as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane, assim como as APIT do tipo A. Neste sentido, esta será a área estratégica de atuação da Ubiwhere, numa primeira fase, dado o seu grau de desenvolvimento turístico, a sua proximidade geográfica e o seu posicionamento estratégico.

#### **4.1.3.2 Análise dos compradores**

##### ***4.1.3.2.1 Potenciais compradores***

No segmento do turismo, o Pervasive Tourism destina-se a entidades gestoras do turismo em Moçambique, tais como o Ministério do Turismo e a Direção Geral do Turismo, câmaras municipais, associações regionais, associações de comércio, postos de turismo, hotéis e a entidades culturais como museus, monumentos e parques temáticos. Estas entidades ficarão, posteriormente, encarregues de promover e distribuir os produtos desenvolvidos pela Ubiwhere aos clientes finais, ou seja, aos visitantes do país ou respetiva província moçambicana.

##### ***4.1.3.2.2 Necessidades dos compradores***

Numa primeira fase, a estratégia da Ubiwhere passa pela venda da solução Pervasive Tourism a entidades públicas gestoras do turismo de Moçambique. Neste sentido, as necessidades dos compradores são similares, dado que a maioria das entidades identificadas no ponto anterior segue as diretrizes do Ministério do Turismo.

As necessidades dos compradores foram identificadas através da análise ao PEDTM, ao perfil dos turistas da região sul de Moçambique e aos estudos de satisfação do turista da cidade de Maputo, realizados pelo OTCM.

Tendo em conta a indústria do turismo, os compradores foram segmentados consoante a área geográfica de atuação e, posteriormente, por tipo de organização, nomeadamente por entidades públicas nacionais, entidades públicas provinciais, entidades públicas locais e entidades culturais. Neste sentido, foram identificados dois potenciais compradores no âmbito nacional, sete na Cidade de Maputo, quatro na província de Maputo, sete na província de Inhambane e seis na província de Gaza.

As principais conclusões das análises são apresentadas no Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5, Anexo 6, respetivamente necessidades dos órgãos nacionais de Moçambique, das entidades da Cidade de Maputo, das da província de Maputo, das da província de Inhambane, e das da província de Gaza.

### **4.1.3.3 Análise da concorrência**

Compreender as forças e fraquezas é um pré-requisito para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz. Desta forma, foi feita uma avaliação aos diversos concorrentes das quatro soluções que integram o Pervasive Tourism. Para o efeito, os concorrentes foram classificados, de 1 - desempenho muito fraco - a 10 – desempenho muito forte - com base em sete fatores tidos em conta na tomada de decisão de compra deste tipo de soluções. Em seguida, e com base na importância/peso atribuído a cada um dos fatores, foi feito um ajustamento às classificações.

Nos dados previamente levantados não foram encontrados concorrentes diretos no mercado moçambicano. Contudo, dada a natureza e a especificidade da vantagem tecnológica que possuem, as empresas tecnológicas já nascem globais.

Mostra-se imperativo referir que não foi encontrado nenhum concorrente que ofereça um produto tão completo quanto o da Ubiwhere. Contudo, foram encontrados dois concorrentes cujas características dos produtos se assemelham às soluções integrantes da Pervasive Tourism.

Neste sentido, será feita uma breve descrição das principais vantagens e desvantagens das soluções concorrentes e, posteriormente, serão apresentadas as características dos principais concorrentes selecionados.

#### ***4.1.3.3.1 Solução Walk – Guia de viagem móvel***

A solução Walk é um guia *outdoor* para dispositivos móveis. Permite uma experiência interativa que reúne todos os pontos de interesse, serviços e eventos de uma cidade ou região. A aplicação permite ao visitante seguir rotas temáticas e criar os seus próprios percursos.

Foram analisados 20 concorrentes da solução Walk, com base em sete fatores competitivos, nomeadamente as funcionalidades, preço, *design* e usabilidade e compatibilidade das soluções com os diversos sistemas operativos, presença internacional, experiência e certificações de qualidade da empresa.

**Quadro 6 – Walk - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído**

| <b>Fatores competitivos</b>              | <b>Importância/Peso</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Funcionalidades</b>                   | 20%                     |
| <b>Preço</b>                             | 20%                     |
| <b>Presença internacional da empresa</b> | 20%                     |
| <b>Experiência da empresa</b>            | 15%                     |
| <b>Design e Usabilidade</b>              | 15%                     |
| <b>Certificações</b>                     | 5%                      |
| <b>Compatibilidade</b>                   | 5%                      |

No Quadro 6 são apresentados os pesos atribuídos a cada fator e no Quadro 7 a classificação de cada concorrente analisado.

**Quadro 7 – Classificação dos concorrentes da solução Walk**

| <b>Empresa</b>                      | <b>Produto/Serviço concorrente</b>        | <b>Sede</b> | <b>Fundada</b> | <b>Número de colaboradores (Linked In)</b> | <b>Pontuação Total</b> | <b>Pontuação Total Ajustada</b> |
|-------------------------------------|---|-------------|----------------|--|------------------------|---------------------------------|
| <b>map2app</b>                      | App creator                               | Itália      | 2012           | 1-10 colaboradores                         | 45                     | 7,7                             |
| <b>Softtechnics Corporation</b>     | Mobile Development                        | EUA         | 2007           | 51-200 colaboradores                       | 51                     | 7,5                             |
| <b>FabriQate</b>                    | Mobile Application Development            | Reino Unido | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 44                     | 7,35                            |
| <b>The Orpheo Group</b>             | MyOrpheo                                  | EUA         | 1992           | 1-10 colaboradores na MyOrpheo             | 46                     | 7,25                            |
| <b>2XM Interactive</b>              | Mobile Strategy & Development             | Canadá      | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 43                     | 6,95                            |
| <b>Vroom Media Limited</b>          | iPhone/iOS Applications and Mobile Design | Reino Unido | 2009           | 1-10 colaboradores                         | 39                     | 6,85                            |
| <b>Ubiwhere</b>                     | Walk                                      | Portugal    | 2007           | 36 colaboradores                           | 46                     | 6,45                            |
| <b>Phoenix Global Media Network</b> | Custom Built Mobile Apps                  | Índia       | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 42                     | 6,45                            |
| <b>TeamDev Ltd.</b>                 | Mobile Development                        | Ucrânia     | 1994           | 11-50 colaboradores                        | 40                     | 6,35                            |
| <b>Zonear</b>                       | Mobile Application Development            | Finlândia   | 2010           | 1-10 colaboradores                         | 40                     | 5,85                            |
| <b>MakeWise</b>                     | moov-u (u-go)                             | Portugal    | 2004           | 11-50 colaboradores                        | 35                     | 5,65                            |

| <b>Empresa</b>                  | <b>Produto/Serviço concorrente</b>  | <b>Sede</b> | <b>Fundada</b> | <b>Número de colaboradores (Linked In)</b> | <b>Pontuação Total</b> | <b>Pontuação Total Ajustada</b> |
|---------------------------------|---|-------------|----------------|--|------------------------|---------------------------------|
| <b>PLAVEB</b>                   | Mobile Application Development  | EUA         | n.a.           | 51-200 colaboradores                       | 37                     | 5,6                             |
| <b>Big Top Multimedia</b>       | Mobile Application Development  | Irlanda     | 2002           | 1-10 colaboradores                         | 32                     | 5,55                            |
| <b>AVAI Mobile</b>              | AVAI Mobile Platform  | EUA         | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 35                     | 5,3                             |
| <b>Geoffiti</b>                 | Geoffiti for cities   | EUA         | n.a.           | n.a.                                       | 33                     | 5,1                             |
| <b>i-contact</b>                | AppHosting.it – Tourism   | Itália      | n.a.           | n.a.                                       | 29                     | 4,9                             |
| <b>Nimbletours</b>              | Nimbletours   | Irlanda     | 2010           | n.a.                                       | 27                     | 4,75                            |
| <b>Azur Mobile</b>              | Communication tools   | França      | 2011           | 1-10 colaboradores                         | 35                     | 4,6                             |
| <b>Applified Ideas AB</b>       | iOS / OS X App development  | Suécia      | 2010           | 1 colaborador                              | 29                     | 4,5                             |
| <b>Shy Bear Consulting, LLC</b> | - iPad App Development<br>- iPhone App Development<br>- Android App Development | EUA         | 2010           | n.a.                                       | 25                     | 4,2                             |
| <b>Orange Group Apps</b>        | Mobile Development  | EUA         | n.a.           | n.a.                                       | 22                     | 4,05                            |

As principais vantagens das soluções dos concorrentes face à da Ubiwhere são as em seguida explanadas:

- Desenvolvimento de aplicações móveis compatíveis com 6 sistemas operativos (SO), isto é, além de desenvolverem aplicações móveis para os SO iOS, Android e Windows Phone, desenvolvem também para Blackberry, Palm e Symbian;
- *Phrasebooks*, ou seja, a disponibilização de um guia com frases e expressões, utilizadas frequentemente no país ou região, em línguas estrangeiras;
- Guia turístico áudio, isto é, a aplicação funciona como guia turístico digital e vai fornecendo explicações, automaticamente, ao turista sobre os monumentos locais e outros pontos de interesse turístico (POI) onde se encontra, em tempo real;
- Reconhecimento automático dos POI, fornecendo de forma automática informações ao turista sobre o POI onde se encontra;
- Informação relativa aos parques de estacionamento da cidade;
- Informação sobre os transportes públicos da região.

É de referir que as últimas duas funcionalidades referidas são consideradas uma vantagem muito forte em relação às funcionalidades do Walk dado que torna a aplicação muito útil tanto para os visitantes, como para os residentes.

- Integração de sistemas de reservas nas aplicações móveis;
- Cupões eletrónicos e promoções no comércio local/regional;
- Estatísticas relacionadas com a atividade dos utilizadores.

No entanto, a Ubiwhere também oferece estas últimas três funcionalidades referidas através da integração da solução Enjoy, caso o cliente assim o pretenda.

No que concerne às desvantagens, a principal encontrada foi o facto de a maioria das aplicações analisadas dos concorrentes não integrar leitor de *QR Codes*.

#### **4.1.3.3.2 Solução Discover – Guia museu multimédia**

A solução Discover é um guia *indoor* para dispositivos móveis. Permite uma experiência multimédia que convida o visitante, de forma única e inovadora, a explorar espaços ligados ao lazer e cultura. O utilizador sabe sempre onde está e o que o rodeia.

Foram analisados 18 concorrentes da solução Discover, com base em sete fatores competitivos, nomeadamente as funcionalidades, preço, *design* e usabilidade e compatibilidade das soluções com os diversos sistemas operativos, presença internacional, experiência e certificações de qualidade da empresa (conforme Quadro 8).

**Quadro 8 – Discover - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído**

| <b>Fatores competitivos</b>              | <b>Importância/Peso</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Funcionalidades</b>                   | 20%                     |
| <b>Preço</b>                             | 20%                     |
| <b>Presença internacional da empresa</b> | 20%                     |
| <b>Experiência da empresa</b>            | 15%                     |
| <b>Design e Usabilidade</b>              | 15%                     |
| <b>Certificações</b>                     | 5%                      |
| <b>Compatibilidade</b>                   | 5%                      |

No Quadro 9 é apresentada a classificação de cada concorrente analisado.

**Quadro 9 – Classificação dos concorrentes da solução Discover**

| <b>Empresa</b>  | <b>Produto/Serviço concorrente</b>                           | <b>Sede</b> | <b>Fundada</b> | <b>Número de colaboradores (Linked In)</b> | <b>Pontuação Total</b> | <b>Pontuação Total Ajustada</b> |
|---|--|-------------|----------------|--|------------------------|---------------------------------|
| <b>The Orpheo Group</b>                               | MyOrpheo   | EUA         | 1992           | 1-10 colaboradores na MyOrpheo             | 46                     | 7,25                            |
| <b>Antenna Audio Inc</b>                              | Pentimento   | EUA         | 1984           | 501-1000 colaboradores                     | 40                     | 7,1                             |
| <b>WillowTree Apps, Inc.</b>                          | Mobile Application Development                               | EUA         | 2007           | 51-200 colaboradores                       | 47                     | 7,05                            |
| <b>Surface Impression</b>                             | Apps for Museums & Galleries                                 | Reino Unido | 2001           | n.a.                                       | 39                     | 6,6                             |
| <b>Mubaloo</b>  | Mobile Application Development                               | Reino Unido | 2009           | 51-200 colaboradores                       | 45                     | 6,6                             |
| <b>Ubiwhere</b>                                       | Discover   | Portugal    | 2007           | 36 colaboradores                           | 46                     | 6,45                            |
| <b>Spotlight Mobile</b>                               | Mobile Application Development                               | EUA         | 2002           | 1-10 colaboradores                         | 36                     | 6,15                            |
| <b>TourSphere</b>                                     | Mobile Tour Guide (Development/allows the client to develope | EUA         | 2010           | 11-50 colaboradores                        | 40                     | 6,1                             |
| <b>Apadmi</b>   | Mobile Application Development                               | Reino Unido | 2009           | 51-200 colaboradores                       | 41                     | 6,05                            |
| <b>Zonear</b>   | Mobile Application Development                               | Finlândia   | 2010           | 1-10 colaboradores                         | 40                     | 5,85                            |
| <b>Image Makers</b>                                   | Mobile Application Development                               | Reino Unido | 1989           | 11-50 colaboradores                        | 34                     | 5,8                             |
| <b>M-insights (adquirida pela BOLD International)</b> | Mobile Application Development                               | Portugal    | 2007           | n.a.                                       | 38                     | 5,8                             |
| <b>Audiotrails</b>                                    | Mobile Application Development                               | Reino Unido | 2006           | n.a.                                       | 37                     | 5,75                            |
| <b>Guideone Mobile</b>                                | Mobile Application Development                               | EUA         | 2010           | 1-10 colaboradores                         | 34                     | 5,55                            |
| <b>ATS Heritage</b>                                   | Mobile Application Development                               | Reino Unido | n.a.           | n.a.                                       | 31                     | 5,15                            |
| <b>TapWalk</b>  | Mobile Application Development                               | EUA         | 2010           | 1-10 colaboradores                         | 34                     | 4,95                            |
| <b>Visitour</b>                                       | Mobile Apps for tourist attractions                          | Reino Unido | 2011           | n.a.                                       | 28                     | 4,7                             |
| <b>Stauffer New Media Dev</b>                         | Mobile Application Development                               | EUA         | 2001           | 11-50 colaboradores                        | 30                     | 4,6                             |
| <b>The Technical People</b>                           | Mobile Application Development                               | Reino Unido | 2008           | 1-10 colaboradores                         | 32                     | 4,55                            |

As principais vantagens das soluções dos concorrentes face à da Ubiwhere são as em seguida explanadas:

- Desenvolvimento de aplicações móveis compatíveis com 6 SO, isto é, além de desenvolverem aplicações móveis para os SO iOS, Android e Windows Phone, desenvolvem também para Blackberry, Palm e Symbian;
- Integração de sistemas de reservas nas aplicações móveis;
- Estatísticas relacionadas com a atividade dos utilizadores.

No entanto, a Ubiwhere também oferece as últimas duas funcionalidades referidas através da integração da solução Enjoy, caso o cliente assim o pretenda.

É de referir que não foi encontrado nenhum concorrente que desenvolva aplicações móveis indoor em português, o que constitui uma grande limitação das soluções das outras empresas para a penetração do mercado moçambicano. Adicionalmente, a maioria dos concorrentes desta solução apenas desenvolve aplicações direcionadas para museus ou outros espaços culturais, o que também constitui uma limitação, dado que não desenvolvem aplicações integradas para ambientes *indoor* e *outdoor*.

Outra limitação encontrada é o facto de as aplicações apenas funcionarem em modo *online*, o que constitui uma forte desvantagem face à da Ubiwhere visto que, em estudos realizados, comprovou-se que os turistas não utilizam os dispositivos móveis no modo *online* devido às taxas elevadas de roaming e principalmente porque a taxa de penetração de Internet em Moçambique é muito reduzida.

A maioria das aplicações analisadas dos concorrentes não integra leitor de *QR Codes*.

#### **4.1.3.3 Solução Play – Superfície interativa com reconhecimento de gestos**

O Play é uma solução baseada em superfícies interativas com reconhecimento automático de gestos. Enriquece a experiência do visitante, permitindo-lhe explorar os conteúdos de forma interativa e dinâmica.

Foram analisados 9 concorrentes da solução Play, com base em sete fatores competitivos, nomeadamente as funcionalidades, preço, *design* e usabilidade e tipo de interatividade, isto é, se é por toque ou sem toque, presença internacional, experiência e certificações de qualidade da empresa.

**Quadro 10 – Play - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído**

| <b>Fatores competitivos</b>              | <b>Importância/Peso</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Funcionalidades</b>                   | 20%                     |
| <b>Preço</b>                             | 20%                     |
| <b>Presença internacional da empresa</b> | 20%                     |
| <b>Experiência da empresa</b>            | 15%                     |
| <b>Design e Usabilidade</b>              | 15%                     |
| <b>Certificações</b>                     | 5%                      |
| <b>Tipo de interatividade</b>            | 5%                      |

No Quadro 10 são apresentados os pesos atribuídos a cada fator e no Quadro 11 a classificação de cada concorrente analisado.

**Quadro 11 – Classificação dos concorrentes da solução Play**

| <b>Empresa</b>           | <b>Produto/Serviço concorrente</b>   | <b>Sede</b> | <b>Fundada</b> | <b>Número de colaboradores (Linked In)</b> | <b>Total</b> | <b>Pontuação Ajustada</b> |
|--------------------------|--|-------------|----------------|--|--------------|---------------------------|
| <b>Eyeclick</b>          | - EyeWall;<br>- Custom made solutions  | EUA         | 2004           | 11-50 colaboradores                        | 52           | 9                         |
| <b>SnibbeInteractive</b> | Social Screen  | EUA         | 2007           | 11-50 colaboradores                        | 49           | 8,55                      |
| <b>So Touch</b>          | - So Touch Presentation Plus;<br>- So Touch Air Presenter Plus   | Reino Unido | n.a.           | 1-10 colaboradores                         | 44           | 7,8                       |
| <b>Edigma</b>            | Displax Moovit Wall  | Portugal    | 2000           | 51-200 colaboradores                       | 53           | 7,65                      |
| <b>Ydreams</b>           | Interactive Wall   | Portugal    | 2000           | 51-200 colaboradores                       | 49           | 7,5                       |
| <b>Ubiwhere</b>          | Play   | Portugal    | 2007           | 36 colaboradores                           | 53           | 7,45                      |
| <b>2XM Interactive</b>   | - Rogers Cup LTE Tactile Cube<br>- Interactive Christmas Window<br>- Interactive Glass Window<br>- Musique Plus Interactive Window | Canadá      | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 42           | 7,25                      |

| Empresa                | Produto/Serviço concorrente | Sede        | Fundada | Número de colaboradores (Linked In) | Total | Pontuação Ajustada |
|------------------------|-----------------------------|-------------|---------|-------------------------------------|-------|--------------------|
| <b>MakeWise</b>        | moove-U (U-find)            | Portugal    | 2004    | 11-50 colaboradores                 | 49    | 7,1                |
| <b>Guideone Mobile</b> | Kiosks                      | EUA         | 2010    | 1-10 colaboradores                  | 42    | 6,7                |
| <b>Image Makers</b>    | Touchscreens                | Reino Unido | 1989    | 11-50 colaboradores                 | 37    | 6,4                |

As principais vantagens das soluções dos concorrentes face à da Ubiwhere são as em seguida explanadas:

- Inteligência ambiental, ou seja, através do reconhecimento do interesse do utilizador, o equipamento interage de forma automática e natural com o ambiente no qual está inserido;
- Interação intuitiva, na medida em que facilita e dinamiza as atividades humanas e as suas experiências com as novas tecnologias de informação e comunicação.

A maioria dos concorrentes identificados desenvolve o seu próprio *hardware*. Por um lado, isto pode constituir uma vantagem face à solução da Ubiwhere dado que as empresas têm sempre o controlo da qualidade do seu produto podendo acrescentar novas características e desenvolver novos conceitos. Por outro lado, pode constituir uma desvantagem dado que incrementa o custo incontornável de desenvolvimento da solução.

Foram ainda identificadas outras desvantagens, nomeadamente o facto de a solução da Ubiwhere permitir a visualização dos conteúdos tanto num monitor como através de outros suportes de projeção, conferindo assim uma maior flexibilidade ao equipamento. Adicionalmente o facto de a Ubiwhere se especializar no desenvolvimento do *software* e não de *hardware* aumenta o nível de qualidade e redução de custos do desenvolvimento da solução.

#### **4.1.3.3.4 Solução Enjoy – Cartão virtual do turista**

A solução Enjoy consiste num cartão físico e/ou virtual para o visitante. Permite criar pacotes de visita pré-pagos, identificar automaticamente o turista e definir o seu perfil. Estas funcionalidades apoiam as entidades na definição da estratégia de turismo de uma região.

Foram analisados 9 concorrentes da solução Enjoy, com base em sete fatores competitivos, nomeadamente as funcionalidades, preço, *design* e usabilidade e compatibilidade das soluções com os diversos sistemas operativos, presença internacional, experiência e certificações de qualidade da empresa (conforme Quadro 12).

**Quadro 12 – Enjoy - Fatores competitivos e respetivo peso atribuído**

| <b>Fatores competitivos</b>              | <b>Importância/Peso</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Funcionalidades</b>                   | 20%                     |
| <b>Preço</b>                             | 20%                     |
| <b>Presença internacional da empresa</b> | 20%                     |
| <b>Experiência da empresa</b>            | 15%                     |
| <b>Design e Usabilidade</b>              | 15%                     |
| <b>Certificações</b>                     | 5%                      |
| <b>Compatibilidade</b>                   | 5%                      |

A classificação de cada concorrente analisado pode ser consultada no Quadro 13.

**Quadro 13 – Classificação dos concorrentes da solução Enjoy**

| <b>Empresa</b>            | <b>Produto/Serviço concorrente</b> | <b>Sede</b> | <b>Fundada</b> | <b>Número de colaboradores (Linked In)</b> | <b>Pontuação Total</b> | <b>Pontuação Total Ajustada</b> |
|---------------------------|------------------------------------|-------------|----------------|--|------------------------|---------------------------------|
| <b>Foursquare</b>         | Foursquare                         | EUA         | 2009           | 51-200 colaboradores                       | 47                     | 7,75                            |
| <b>CardMobili</b>         | CardMobili                         | Portugal    | 2008           | 11-50 colaboradores                        | 48                     | 7,65                            |
| <b>Ubiwhere</b>           | Enjoy                              | Portugal    | 2007           | 36 colaboradores                           | 53                     | 7,4                             |
| <b>Big Top Multimedia</b> | European City Cards                | Irlanda     | 2002           | 1-10 colaboradores                         | 33                     | 5,75                            |
| <b>Stocard</b>            | Stocard                            | Alemanha    | 2011           | n.a.                                       | 33                     | 5,65                            |
| <b>Mobitto</b>            | Mobitto                            | Portugal    | 2011           | 1-10 colaboradores                         | 31                     | 5,2                             |
| <b>ACT</b>                | Tourism city card                  | Reino Unido | 2002           | n.a.                                       | 32                     | 4,6                             |
| <b>LevelUp</b>            | LevelUp                            | EUA         | 2008           | 51-200 colaboradores                       | 30                     | 4,4                             |
| <b>City Pass, Inc.</b>    | CityPASS                           | EUA         | 1996           | 11-50 colaboradores                        | 17                     | 3,05                            |
| <b>i3T</b>                | GeoGuides                          | Irlanda     | 2013           | 1-10 colaboradores                         | 18                     | 2,95                            |

Foi identificada apenas uma característica de alguns dos concorrentes que possa ser considerada vantagem face à solução da Ubiwhere. A característica diz respeito ao facto de os cartões serem mais abrangentes que o Enjoy, isto é, além da componente de pacotes pré-

pagos e dos descontos, o cartão permite ainda ao utilizador converter todos os seus cartões em formato digital. Contudo, esta característica não é considerada relevante para o mercado do turismo. É ainda de referir que o foco de cada concorrente difere, estando uns mais direcionados para a fidelização do cliente e outros para interações sociais.

Em termos de desvantagens, as mais representativas são explanadas em seguida:

- A maioria dos concorrentes encontrados apenas disponibiliza ou o cartão físico ou o virtual e nunca as duas opções;
- Alguns utilizam a tecnologia RFID, uma tecnologia invasiva e omnipresente, que pode colocar em risco a privacidade do utilizador;
- As soluções não são flexíveis e adaptáveis às necessidades do cliente;
- Não têm integração com plataforma web, na qual o utilizador pode consultar informação relativa aos seus pontos, bilhetes, vouchers, entre outros;
- Não são integráveis em outras soluções, como é o caso do Enjoy que pode ser integrado nas soluções Walk e Discover;
- A informação relativa a preços ou taxas de utilização do serviço para os comerciantes, geralmente, não está disponível no *website* ou aplicação móvel.

#### **4.1.3.3.5 Concorrentes**

Foram selecionados 6 concorrentes principais da Pervasive Tourism. Para esta seleção, foram tidas em conta diversas características, nomeadamente o desenvolvimento de mais do que uma das soluções concorrentes e a classificação obtida na análise apresentada anteriormente.

##### **The Orpheo Group**

Empresa especializada no desenvolvimento de aplicações móveis, guias áudio e sistemas de informação para museus, turismo e espaços culturais. A empresa tem mais de 20 anos de experiência como fabricante de guias áudio personalizados. Está presente em mais de 35 localizações e integra uma rede de mais de 300 colaboradores.

- **Localização**

Sede nos EUA, mas possui escritórios em França, Itália e Alemanha.

- **Principal produto concorrente:** MyOrpheo

Filial do The Orpheo Group. Desenvolve guias móveis áudio para museus e espaços culturais.

- **Número de colaboradores na MyOrpheo**

Entre 1 e 10 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**

- Vasto portfólio de clientes na Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia e África;
- Maior abrangência global, com a localização de escritórios em diversos países;
- *Know-how* nas aplicações móveis – já desenvolveu mais de 40 aplicações para o setor do turismo;
- Possibilita a criação da própria aplicação;
- Aplicações compatíveis com iOS, Android, Windows Phone, Blackberry e Symbian;
- Disponibilizam serviços de criação de conteúdos.

- **Pontos fracos**

- Não possui qualquer solução ou característica relativa às soluções Enjoy e Play;
- Preço médio das aplicações;
- Não possui certificações de qualidade nem de desenvolvimento;
- Não conquistou prémios de reconhecimento da empresa ou dos seus produtos.

- **Preço médio**

15.000€ - 20.000€ por aplicação móvel.

- **Canais de distribuição**

- Escritório em Paris (França), Roma (Itália) e Weimar (Alemanha);
- Página de contacto no *website*;
- Página de requisição de orçamentos no *website*, com opções predefinidas, nomeadamente informação sobre a entidade que requer o orçamento, data esperada de início do projeto, opção para se pretende ou não serviço de

criação conteúdos, sistemas operativos, funcionalidades e número de línguas pretendidas.

## **2XM Interactive**

Fundada em 2008, a empresa desenvolve *software* interativo para iOS, Android, Blackberry, Windows Phone 7 e Web, assim como soluções interativas para superfícies táteis. Os principais mercados de atuação são o turismo, comércio, redes sociais e jogos.

- **Localização**

Sede em Montreal, Canadá.

- **Principais produtos concorrentes:**

- Desenvolvimento de aplicações móveis;
- Rogers Cup LTE Tactile Cube;
- Interactive Christmas Window;
- Interactive Glass Window;
- Musique Plus Interactive Window.

- **Número de colaboradores**

Entre 11 e 50 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**

- Venceu diversos prémios pelas soluções desenvolvidas;
- Preço médio das aplicações;
- Vasto portfólio de aplicações e de clientes.

- **Pontos fracos**

- Não possui qualquer solução ou característica relativa às soluções Enjoy e Discover;
- Só desenvolve soluções táteis;
- Não possui certificações de qualidade nem de desenvolvimento;
- Dimensão da empresa;
- Fraca experiência internacional.

- **Preço médio**

5.000€ - 10.000€ por aplicação móvel.

- **Canais de distribuição**

Apresentação dos projetos em feiras e congressos nacionais e internacionais.

### **MakeWise**

Empresa de engenharia informática fundada em 2004. Presta serviços de desenvolvimento de soluções de *software* e integração de sistemas para vários sectores de atividade, com especial destaque para os sectores dos transportes, administração pública local e indústria florestal, entre outros.

- **Localização**

Sede nas Caldas da Rainha, Portugal.

- **Principal produto concorrente:** moov-U

Marca da MakeWise dedicada aos novos meios de comunicação e interação. O conceito da solução é muito semelhante ao da Pervasive Tourism, por integrar quatro soluções:

- U-link: Plataforma Web para divulgação de informação, comunicação com seus visitantes e permite integração com os outros produtos moov-U;
- U-find: Ponto de informação com conteúdos multimédia. Integra duas vertentes: uma sem interação (Digital Signage / CorporateTV) e outra com interação recorrendo a MUIs Digitais com ecrãs multi-toque ou com tecnologia de navegação através de gestos;
- U-get: Serviço de distribuição de mensagens através da tecnologia Bluetooth ou de modo individualizado através da tecnologia de reconhecimento de QR Codes;
- U-go: Guia móvel multimédia, com tecnologia de geolocalização, Realidade Aumentada ou RFID, apresentando informação complementares sobre os pontos de interesse, à medida que o visitante percorre os mais diversos percursos turísticos.

- **Número de colaboradores**

Entre 11 e 50 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**

- Certificado Microsoft Gold Certified Partner;

- Disponibiliza soluções táteis e com reconhecimento de gestos;
- Disponibiliza uma solução completa de comunicação, integrando quatro soluções diferentes.
- **Pontos fracos**
  - Compatibilidade das aplicações apenas para iOS e Android;
  - As funcionalidades das aplicações móveis são muito básicas;
  - As aplicações não possuem modo indoor;
  - As aplicações só funcionam em modo *online*;
  - Utiliza tecnologia RFID;
  - Não disponibiliza estatísticas para definição do perfil do utilizador;
  - Não ganharam prémios de reconhecimento da empresa ou dos seus produtos.
  - Fraca experiência internacional;
  - Dimensão da empresa.
- **Canais de distribuição**
  - Página de contacto no *website* da solução;
  - Atendimento *online* no *website* da empresa;
  - Parcerias com empresas revendedoras;
  - Apresentação de projetos em feiras e congressos;
  - Promove workshops da empresa para apresentação de projetos.

### **Image Makers**

Fundada em 1989, a empresa providencia serviços de consultoria para entidades culturais desde a interpretação, ao planeamento, *design*, promoção nas redes sociais e desenvolvimento de aplicações móveis.

- **Localização**

Sede em Devon, Reino Unido.

- **Principais produtos concorrentes:**

- Desenvolvimento de aplicações móveis;
- Touchscreens.

- **Número de colaboradores**

Entre 11 e 50 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**

- Venceu prémios pelas soluções desenvolvidas;
- Experiência da empresa;
- Integra componente de jogos, posicionando-se diferenciadamente das outras soluções;
- Opção de compra de conteúdo adicional dentro das aplicações para novas funcionalidades, níveis de jogos, entre outros.

- **Pontos fracos**

- Aplicações compatíveis apenas com iOS e Android;
- Fraca experiência internacional;
- Não possui certificações de qualidade nem de desenvolvimento;
- Dimensão da empresa;
- Só desenvolve soluções táteis.

- **Canais de distribuição**

- Escritório em Birmingham, Nottingham e Newcastle (Reino Unido);
- Apresentação de projetos em feiras e congressos nacionais e internacionais;
- Promove workshops da empresa para apresentação de projetos.

## **Zonear**

Fundada em 2010, a empresa é especializada no desenvolvimento de aplicações móveis personalizadas para museus, eventos, hotéis e destinos turísticos.

- **Localização**

Sede em Tampere, Finlândia.

- **Principais produtos concorrentes:**

- Desenvolvimento de aplicações móveis.

- **Número de colaboradores**

Entre 1 e 10 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**

- Aplicações compatíveis com iOS, Android, Windows Phone, Blackberry, Palm e Symbian.
- Integra numa só solução funcionalidades do Walk e Discover;
- Permite experimentar no *website* da empresa as aplicações já desenvolvidas;
- Preço médio das aplicações;
- Foi premiada por soluções desenvolvidas.

- **Pontos fracos**

- As aplicações só funcionam em modo *online*;
- Desenvolve apenas as aplicações em inglês e finlandês;
- As funcionalidades das aplicações são muito básicas;
- Não possui certificações de qualidade nem de desenvolvimento;
- Não tem experiência internacional;
- Dimensão da empresa.

- **Preço médio**

5.000€ - 10.000€ por aplicação móvel.

- **Canais de distribuição**

Página de contacto no *website*.

### **Big Top Multimedia**

Empresa fundada em 2002, desenvolve aplicações móveis e *websites* e tem sido premiada em diversos projetos desenvolvidos.

- **Localização**

Sede em Dublin, Irlanda.

- **Principais produtos concorrentes:**

- Desenvolvimento de *websites* e aplicações móveis;
- European City Cards.

- **Número de colaboradores**

Entre 1 e 10 colaboradores, de acordo com o Linked In.

- **Pontos fortes**
  - Foi premiada por projetos desenvolvidos;
  - Aplicações funcionam em modo *offline*;
  - Aplicações integram funcionalidades do Enjoy.
- **Pontos fracos**
  - Compatibilidade das aplicações apenas com Android e iOS;
  - Não possui certificações de qualidade nem de desenvolvimento;
  - Fraca experiência internacional;
  - Dimensão da empresa.
- **Preço médio**

10.000€ - 15.000€ por aplicação móvel.

- **Canais de distribuição**
  - Página de contacto no *website*.

#### 4.1.4 Análise SWOT

A elaboração da análise SWOT, teve como objetivo primário a identificação dos pontos fortes e fracos da Ubiwhere e da solução Pervasive Tourism e quais as tendências mais importantes no contexto em que se insere no mercado moçambicano.

Esta análise servirá de apoio à definição das opções estratégicas no processo de tomada de decisão.

A matriz SWOT pode ser consultada no Quadro 14.

Quadro 14 – Matriz SWOT

|   | Pontos Fortes (S)  | Pontos Fracos (W)   |
|---|--|---|
| <p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>a. Tendência de difusão e implementação de novas TIC no sector do turismo moçambicano;</p> <p>b. Diversos incentivos públicos para a</p> | <p><b>Estratégias S/O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a oferta de soluções na área do turismo;</li> <li>• Promover o <i>know-how</i> dos colaboradores;</li> <li>• Direcionar recursos existentes para aumentar a</li> </ul> | <p><b>Estratégias W/O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar comunicação interna e externa;</li> <li>• Envolver colaboradores em projetos (planeamento, comunicação e formação) para aumentar a</li> </ul> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>modernização tecnológica das entidades turísticas;</b></p> <p><b>c. Grandes investimentos em infraestruturas;</b></p> <p><b>d. Aumento da procura turística;</b></p> <p><b>e. Familiarização dos turistas com a Internet;</b></p> <p><b>f. Ligação cultural e língua comum;</b></p> <p><b>g. Notoriedade e preferência do consumidor por alguns produtos portugueses;</b></p> <p><b>h. Mercado em crescimento e diversificação;</b></p> <p><b>i. Setor do turismo com grande potencial.</b></p> | <p>conscencialização do mercado para integração de novas TIC no sector;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar oferta da Pervasive Tourism a outros sectores, como o de saúde e publicidade.</li> </ul>   | <p>participação e motivação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar estratégias de comunicação da Pervasive Tourism;</li> <li>• Participar em feiras do sector em Moçambique;</li> <li>• Recrutamento de colaboradores para a área de marketing, comunicação e vendas;</li> <li>• Rever organização interna;</li> <li>• Criação de departamento de Marketing e Vendas.</li> </ul> |
| <p><b>Ameaças (T)</b></p> <p><b>a. Frequentemente, não existe ideia clara do projeto a desenvolver no país;</b></p> <p><b>b. Baixa taxa de penetração de Internet em Moçambique;</b></p> <p><b>c. Ameaça de novos concorrentes com elevado prestígio no mercado e preços entretanto comparáveis;</b></p> <p><b>d. Rápida evolução tecnológica;</b></p> <p><b>e. Ambiente de negócios difícil para PME;</b></p> <p><b>f. Alguma corrupção e criminalidade.</b></p>                                     | <p><b>Estratégias S/T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar oferta de serviços de consultoria e <i>outsourcing</i> a outras áreas de atuação da empresa (telecomunicações, energia e educação);</li> <li>• Concentrar as atividades no que é relevante (qualidade vs. quantidade);</li> <li>• Continuar a apostar em projetos e atividades de I&amp;D.</li> </ul> | <p><b>Estratégias W/T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parcerias com empresas portuguesas presentes em Moçambique;</li> <li>• Adotar novas ferramentas de comunicação para fortalecer os relacionamentos externos;</li> <li>• Participar em concursos internacionais para aumentar a notoriedade da empresa.</li> </ul>  |

#### 4.1.5 Objetivos

No seguimento das análises anteriormente realizadas, foi possível proceder à definição dos objetivos para a Pervasive Tourism em Moçambique para 2013-2014.

Os objetivos gerais da estratégia de marketing passam por impedir a entrada de concorrentes no mercado, conquistar a liderança do mercado e, posteriormente conservar essa liderança.

Tendo em conta os objetivos da administração, são identificados em seguida os objetivos financeiros e de marketing.

##### 4.1.5.1 Objetivos financeiros

| Indicador  | Meta   |
|--|--|
| <b>Volume de negócios da Ubiwhere (sem IVA)</b>              | 1.000.000 € até dezembro de 2013;<br>1.300.000 € até dezembro de 2014. |
| <b>Volume de negócios da Pervasive Tourism em Moçambique</b> | 50.000 € em 2013;<br>150.000 € em 2014.                                |

##### 4.1.5.2 Outros objetivos

| Indicador   | Meta  |
|---|---|
| <b>Angariação de clientes em Moçambique</b>   | 1 cliente até dezembro de 2013;<br>2 clientes em 2014.  |
| <b>Grau de satisfação de clientes</b>   | 80% até dezembro de 2013;<br>95% até dezembro de 2014.  |
| <b>Número de reclamações reincidentes</b>   | 0   |
| <b>Difusão da marca e aumentar a notoriedade da Ubiwhere no mercado moçambicano</b> | Participar em 2 feiras até dezembro de 2014;<br>Estabelecer 1 parceria até dezembro de 2013;<br>Estabelecer 2 parcerias até dezembro de 2014. |

#### 4.1.6 Estratégia de marketing

A Pervasive Tourism é uma solução já existente no mercado atual de atuação da Ubiwhere. Neste sentido, pretende-se introduzir a solução com sucesso no mercado moçambicano.

Para o efeito, são definidas em seguida as opções estratégicas para a solução.

#### **4.1.6.1 Segmentação**

A solução Pervasive Tourism é direcionada para o sector do turismo, no mercado nacional e internacional, nomeadamente entidades públicas gestoras do turismo nacional, câmaras municipais, associações regionais, associações de comércio, postos de turismo, hotéis e a entidades culturais como museus, monumentos e parques temáticos. O segmento inicial da Ubiwhere serão as entidades públicas por serem as entidades com maior abrangência territorial e, conseqüentemente, poderão vir a representar o maior volume de vendas.

A API do Pervasive Tourism é flexível e funcional, permitindo à Ubiwhere e às próprias entidades criarem aplicações que satisfaçam as suas necessidades. Mais especificamente, a flexibilidade da plataforma, permite à Ubiwhere utilizar o código original e adaptá-lo da forma mais conveniente a cada entidade e, conseqüentemente, satisfazer de igual forma as necessidades de todos os clientes acima mencionados. Por outro lado, a própria entidade pode adquirir uma licença de utilização da API e desenvolver as suas próprias aplicações.

A Ubiwhere pretende penetrar no mercado Moçambicano com a solução Pervasive Tourism, numa primeira fase no sul do país e posteriormente, na norte e centro, respetivamente.

#### **4.1.6.2 Posicionamento**

A Pervasive Tourism é uma plataforma flexível e funcional, que permite às entidades adquirentes focarem-se na melhoria da experiência do visitante e não nas dificuldades técnicas de implementação e de desenvolvimento deste tipo de soluções.

Um dos principais trunfos desta solução é o facto de a plataforma estar integrada com diversos serviços externos para a obtenção de informação relativa a pontos de interesse, contexto e utilizadores. Um exemplo disso é o projeto TICE.Mobilidade – projeto âncora do polo de competitividade TICE.PT – que permite à Ubiwhere disponibilizar serviços e informação dos diversos produtos, processos ou sistemas (PPS) que integram o projeto.

O intuito primordial da Ubiwhere ao desenvolver a Pervasive Tourism é posicioná-la na mente dos compradores como um produto que se difere dos restantes concorrentes, essencialmente, pela complementaridade da origem de informação tratada na plataforma que potencia o seu valor e pelo ecossistema de serviços disponibilizados.

Consequentemente, pretende-se fazer com que este seja o produto que os compradores elegem como o que maior valor acrescentado lhes proporciona.

#### **4.1.6.3 Marketing mix**

Na presente secção proceder-se-á à análise e planeamento dos 4P's do marketing mix, nomeadamente às estratégias do produto, preço, distribuição e promoção da Pervasive Tourism.

#### **4.1.6.4 Produto**

##### ***4.1.6.4.1 Estratégia do produto***

Dado que é um produto já desenvolvido e que se procura introduzir num mercado novo, adota uma estratégia de desenvolvimento de mercado.

##### ***4.1.6.4.2 Marca***

Pretende-se criar uma marca associada à Pervasive Tourism para comercialização em Moçambique.

##### ***4.1.6.4.3 Qualidade***

Pretende-se obter certificações de desenvolvimento, nomeadamente:

- Apple Certified Support Professional;
- Microsoft Certified Solutions Developer.

Adicionalmente, a empresa encontra-se em processo de obtenção do nível de maturidade 3 do CMMI para Desenvolvimento.

##### ***4.1.6.4.4 Descrição***

A Pervasive Tourism é um conceito inovador de comunicação com os visitantes que integra quatro soluções distintas - Walk, Discover, Enjoy e Play. A caracterização de cada solução é apresentada no Anexo 7.

#### **4.1.6.5 Preço**

Devido à complexidade do produto, por integrar quatro soluções distintas que, apesar de integráveis, podem ser vendidas em separado e pelo facto de as funcionalidades das

soluções serem totalmente adaptáveis às necessidades do cliente, os preços praticados serão baseados num preço base mas definidos consoante os seguintes pressupostos:

- Será adotada uma estratégia de desnatação de mercado lenta no sentido de conquistar massa crítica de clientes no setor do turismo e, posteriormente estender a oferta a outros sectores de atividade;
- Estratégia de mix de produtos para os clientes que adquirirem mais do que uma solução;
- Preços por segmento geográfico, mais especificamente um preço mais elevado para a região Sul, dado que é a região que integra os destinos turísticos mais desenvolvidos;
- Ao preço base, serão ainda cobradas taxas por funcionalidades adicionais requeridas, assim como taxas de serviços, nomeadamente pela criação e desenvolvimento de conteúdos, adaptação de conteúdos para mobile/web, entre outros.

Para simplificar o processo de definição de preço, será criada uma página “*Get a quote*” no *website* da Pervasive Tourism, no qual o potencial cliente poderá pedir um orçamento consoante as características e soluções pretendidas.

#### **4.1.6.6 Distribuição**

A distribuição da solução Pervasive Tourism será feita, essencialmente, recorrendo ao canal de distribuição apresentado no Quadro 15.

**Quadro 15 – Mix da distribuição**

| <b>Nome da Ação</b>   | <b>Objetivo</b>   | <b>Descrição</b>   |
|---|---|--|
| <b>Parceria com empresas distribuidoras e revendedoras com presença em Moçambique</b> | Ultrapassar as dificuldades de acesso ao mercado e meio adicional de comunicação com o consumidor | Estabelecer até 3 parcerias até dezembro de 2014 para a comercialização do produto |

#### **4.1.6.7 Promoção**

##### ***4.1.6.7.1 Objetivos de promoção***

Os objetivos de promoção passam por aumentar o volume de negócios da Ubiwhere, dar a conhecer a empresa e a plataforma Pervasive Tourism, conquistar novos clientes, aumentar

a notoriedade e reconhecimento da marca e demonstrar as vantagens da Pervasive Tourism face à concorrência.

#### ***4.1.6.7.2 Público-alvo de promoção***

O público-alvo das ações de comunicação é definido da seguinte forma:

- Entidades turísticas;
- Influenciadores na tomada de decisão de compra;
- Parceiros de distribuição;
- Visitantes, enquanto utilizadores finais das soluções.

#### ***4.1.6.7.3 Força de vendas***

A Ubiwhere possui uma Sales & Business Developer encarregue de estabelecer contacto com potenciais parceiros e clientes, com o intuito de apresentar e fazer demonstrações da solução Pervasive Tourism.

#### ***4.1.6.7.4 Mix da promoção***

O mix da promoção é apresentado no Anexo 8.

### **4.1.7 Planos de ação e orçamento**

Para o cumprimento efetivo dos objetivos previamente definidos e implementação do presente plano de marketing, foram estabelecidos os planos de ação apresentados no Anexo 9, consoante o elemento do marketing mix.

### **4.1.8 Controlo**

Na presente secção, são apresentadas as ações e medidas de controlo do plano de marketing.

#### **4.1.8.1 Plano de contingência**

Foram identificados diversos fatores críticos para o sucesso da implementação do presente plano de marketing. Neste sentido, será apresentado em seguida o plano de contingência elaborado.

Quadro 16 – Plano de contingência

| Pressuposto fundamental  | Base do pressuposto  | Evento que poderá ocorrer para tornar esta estratégia desinteressante                          | Risco de acontecimento deste evento |       |      | Impacte da ocorrência do evento                 | Ponto de partida para a ação  | Ação de contingência proposta  |
|--|--|--|-------------------------------------|-------|------|---|---|--|
|  |  |  | Baixo                               | Médio | Alto |   |   |  |
| <b>Incentivos públicos para implementação e difusão das novas tecnologias no turismo</b> | O PEDTM 2004-2013 contabiliza ações de introdução de novas tecnologias no turismo                    | O novo plano não contabilizar ações de introdução de novas tecnologias no turismo              | X                                   |       |      | Saída do mercado                                | Não ter em consideração as atuais estratégias do PEDTM                                | Viabilizar nova estratégia comercial para alcançar os potenciais compradores |
| <b>Preferência do comprador por produtos portugueses</b>                                 | As organizações moçambicanas preferem negociar e adquirir novos produtos de organizações portuguesas | Mudança da preferência dos compradores por produtos de outros países                           | X                                   |       |      | Limitação do universo de potenciais compradores | Dar prioridade à venda das soluções a entidades gestoras do turismo ao nível nacional | Expandir a gama de serviços e produtos ao invés do volume de vendas          |
| <b>Ameaça de novos concorrentes</b>  | Não existe concorrência no mercado moçambicano   | Entrada de novos concorrentes com elevado prestígio no mercado e preços entretanto comparáveis |                                     |       | X    | Limitação do universo de potenciais compradores | Continuar a apostar em projetos e atividades de I&D.                                  | Expandir a gama de serviços e produtos ao invés do volume de vendas          |

| Pressuposto fundamental   | Base do pressuposto   | Evento que poderá ocorrer para tornar esta estratégia desinteressante   | Risco de acontecimento deste evento |       |      | Impacte da ocorrência do evento                                       | Ponto de partida para a ação  | Ação de contingência proposta  |
|---|---|---|-------------------------------------|-------|------|---|---|--|
|   |   |   | Baixo                               | Médio | Alto |   |   |  |
| <b>Conseguir viabilizar um canal de distribuição inovador e eficiente</b> | Conseguimos realizar parcerias com distribuidores para vender as soluções   | Não iremos conseguir viabilizar parcerias eficientes por desinteresse dos parceiros ou por impedimentos operacionais e legais |                                     | X     |      | Perda de diferencial competitivo e aumento dos custos de distribuição | Identificar novas potenciais parcerias no mercado                                   | Vender as soluções em <i>white-label</i> e através de parceiros alternativos |
| <b>Os compradores terão novas ferramentas de promoção do turismo</b>      | As entidades terão interesse nas soluções como uma nova ferramenta de comunicação inovadora para aumentar a procura turística e a satisfação dos visitantes | Desinteresse das entidades nas soluções   | X                                   |       |      | Saída do mercado  | Realizar nova pesquisa de mercado e conhecer melhor as necessidades do mercado-alvo | Expandir a oferta de produtos para o turismo e lança-lo no mercado           |

#### 4.1.8.2 Acompanhamento do plano

No Anexo 10 é apresentado o quadro de acompanhamento das ações a executar no contexto do presente plano de marketing.

#### 4.1.8.3 Atualização do plano

O presente plano de marketing deverá ser revisto anualmente. Neste sentido, são apresentadas em seguida as seções que deverão ser revistas e os respectivos prazos de atualização.

| <b>Secção</b>                       | <b>Regularidade de atualização</b> |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Análise externa</b>              |                                    |
| <b>Meio envolvente contextual</b>   | janeiro – fevereiro de 2014        |
| <b>Meio envolvente transacional</b> |                                    |
| <b>Análise do sector</b>            | fevereiro – março de 2014          |
| <b>Análise dos consumidores</b>     | fevereiro – março de 2014          |
| <b>Análise da concorrência</b>      | março – maio de 2014               |
| <b>Análise interna</b>              |                                    |
| <b>Caracterização da empresa</b>    | junho de 2014                      |
| <b>Posição no mercado</b>           | janeiro – junho de 2014            |
| <b>Estrutura organizacional</b>     | junho de 2014                      |
| <b>Portfólio de produtos</b>        | janeiro – junho de 2014            |
| <b>Análise SWOT</b>                 | janeiro – junho de 2014            |
| <b>Objetivos</b>                    | janeiro de 2014                    |
| <b>Estratégias de marketing</b>     |                                    |
| <b>Segmentação</b>                  | janeiro de 2014                    |
| <b>Posicionamento</b>               | janeiro de 2014                    |
| <b>Marketing mix</b>                | janeiro de 2014                    |
| <b>Planos de ação e orçamento</b>   | janeiro de 2014                    |
| <b>Controlo</b>                     | Mensalmente                        |

## **4.2 Outras atividades desenvolvidas**

Quando iniciei as minhas funções como estagiária na área de marketing a 1 de outubro de 2012, a aquisição de clientes por parte da empresa era feita, essencialmente, por comunicação direta boca-a-boca, praticada por outros clientes. Neste sentido, mostrou-se imperativo definir e implementar outras estratégias de marketing para aumentar a base de clientes da empresa.

Para o efeito, propus à administração da empresa a elaboração de um plano de marketing *online* e um plano de relações públicas como pontos iniciais da elaboração de uma estratégia de comunicação para a empresa.

A ideia foi bem recebida pelos administradores, que me nomearam responsável pela área de marketing e comunicação da empresa, tendo sido muito gratificante poder assumir um cargo de responsabilidade ainda durante a realização do estágio curricular.

Estas funções passaram a ocupar-me grande parte do estágio, tendo sido realizadas diversas tarefas, explanadas em seguida.

### **4.2.1 Marketing *online***

Conforme as necessidades diagnosticadas, foram definidas as estratégias mais adequadas, estabelecidos os meios prioritários e definidos os canais de comunicação *online* mais apropriados para aumentar a notoriedade e a presença da Ubiwhere *online*.

Neste sentido, e numa primeira fase, mostrou-se imperativo a gestão de conteúdos do *website* da empresa, a gestão da reputação e presença ativa da Ubiwhere nas redes sociais mais utilizadas e em diretórios de empresas nacionais e, principalmente, internacionais.

A elaboração do plano de marketing *online* teve, essencialmente, como propósito desenvolver e promover a marca Ubiwhere, melhorar a comunicação entre a empresa e todas as partes interessadas, conectar e envolver a empresa com atuais e potenciais clientes, promover outros conteúdos produzidos pela e sobre a empresa e recolher informação relacionada com o comportamento do consumidor.

Mostrou-se também necessário a integração de outros meios de comunicação *online* no plano, nomeadamente de boletins informativos (*newsletters*).

Face ao exposto, as tarefas desenvolvidas nesta área serão descritas em seguida.

#### **4.2.1.1 Página da Ubiwhere nas redes sociais**

Uma das minhas tarefas passou pela gestão e atualização das páginas da empresa no Linked In, Facebook e Twitter. Neste sentido, foram criados manuais para a atuação e gestão nessas redes sociais, com base nas melhores práticas de outras empresas.

Em termos de aplicabilidade, o Linked In (conforme Anexo 11) foi utilizado, essencialmente, como parte integrante da estratégia *Business-to-Business* (B2B) da empresa, tendo sido desenvolvido também um manual para que os colaboradores utilizem o seu perfil pessoal para promover não só a sua experiência profissional mas também a empresa (conforme Anexo 12).

Visto que a Ubiwhere recebe muitos estagiários, e por vezes esses estágios são relativamente curtos face ao desenvolvimento dos projetos, criei um grupo Alumni no Linked In intitulado Ubiwhere Community (conforme Anexo 13). O propósito do grupo passa pela promoção de novos projetos e soluções da empresa junto dos antigos colaboradores para que tenham a oportunidade de acompanhar o estado atual dos projetos com os quais colaboraram.

A rede social Facebook (Anexo 14) foi utilizada em consonância com a estratégia de *Business-to-Consumer* (B2C) da empresa, enquanto o Twitter (Anexo 15) foi utilizado tanto como estratégia B2B como B2C. As minhas tarefas passaram, essencialmente, pela atualização da imagem e informação da empresa, promoção de eventos nos quais a empresa participou e promoção do portefólio de produtos e projetos da empresa.

Para uma melhor gestão das redes sociais, recorri a tecnologia como o Hootsuite (conforme Anexo 16) e Google Alerts. O Hootsuite é uma ferramenta *online* que permite gerir múltiplas contas de redes sociais numa só plataforma. Esta ferramenta permite calendarizar as publicações nas redes sociais e fornece relatórios estatísticos das interações dos utilizadores com as publicações. O Google Alerts é um serviço automático da Google que envia para o correio eletrónico as últimas publicações relativas a determinado assunto, desde vídeos a artigos em jornais ou *blogs*, permitindo, por exemplo, acompanhar as últimas referências à empresa e seus produtos ou as tendências do mercado e indústria.

Adicionalmente criei também uma página no Slideshare (conforme Anexo 17) com materiais promocionais da empresa, tais como brochuras, apresentações e estudos de caso.

#### 4.2.1.2 Gestão do *website*

Outra tarefa que executei foi o desenvolvimento do *website* da empresa (conforme Anexo 18), para o qual criei um sistema de auditoria para um melhor acompanhamento da atualização da informação. Para o efeito, recorri a tecnologia de apoio como o Google Analytics e o Alexa Rank. O Google Analytics é um serviço oferecido pela Google que gera estatísticas detalhadas sobre os visitantes de um *website*. O Alexa Rank é um sistema de ranking baseado no nível de tráfego de visitantes que cada *website* recebe.

Adicionalmente colaborei na redação de conteúdos para o *website*.

#### 4.2.1.3 Desenvolvimento de *newsletters*

Em colaboração com o *designer* da empresa, desenvolvi quatro *newsletters* para utilizar consoante o objetivo a atingir, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Newsletters da Ubiwhere

| <b>Tipo</b>          | <b>Objetivo</b>   | <b>Layout</b>                | <b>Periodicidade</b>     |
|----------------------|---|------------------------------|--------------------------|
| <b>Institucional</b> | Divulgar novos projetos, novas parcerias, inovações tecnológicas. | <i>Template 1 Newsletter</i> | Trimestralmente          |
| <b>Novo Produto</b>  | Divulgação de novo produto.                                       | <i>Template 2 Newsletter</i> | Sempre que se justificar |
| <b>Informativo</b>   | Divulgação de um <i>workshop</i> ou evento.                       | <i>Template 3 Newsletter</i> | Sempre que se justificar |
| <b>Aniversário</b>   | Aproximar cliente-Ubiwhere.                                       | <i>Template 4 Newsletter</i> | Sempre que se justificar |

De forma a enviar os *emails* mais apelativos e personalizados, como por exemplo, com o nome do recetor, recorri à tecnologia Mailchimp, uma solução online de *email* marketing que permite gerir contatos, enviar *emails* personalizados e acompanhar os resultados da campanha de *email* marketing. No Anexo 19 pode ser consultada uma das *newsletters* enviadas.

#### 4.2.1.4 Diretórios de empresas

No sentido de criar uma boa imagem da empresa no mercado e em consonância com a visão da empresa de se tornar uma referência internacional em computação ubíqua e redes

de próxima geração, desenvolvi uma base de dados com diretórios *online* de empresas para, posteriormente, adicionar informação sobre a Ubiwhere. Alguns exemplos desses diretórios são o StartupTunes (diretório internacional de empresas) e o Portugálio e as Páginas Amarelas Online (diretórios nacionais de empresas).

#### **4.2.1.5 Gestão e otimização de conteúdos**

Com o intuito de trazer mais visitas, manter os utilizadores mais tempo no *website* e redes sociais e gerar maior feedback, ao desenvolver os conteúdos para a Ubiwhere tive em conta técnicas de gestão e otimização de conteúdos. Isto é, aquando da produção de conteúdos foi tida em conta o público-alvo, tendo sido utilizada a linguagem mais apropriada para o leitor. A título de exemplo, quando redigi conteúdos de produtos do mercado das telecomunicações, a linguagem utilizada foi mais técnica, enquanto que para o mercado do turismo foi utilizada uma linguagem mais comercial.

Adicionalmente, desenvolvi uma base de dados com palavras-chave mais procuradas pelos utilizadores relacionados com o conteúdo em questão, recorrendo à ferramenta *Keyword Tool* do Google Adwords que, neste caso específico, me permitiu analisar os termos mais pesquisados neste motor de busca para melhorar os conteúdos redigidos.

Essa análise serviu-me de base à redação de conteúdos para o *website*, assim como para a elaboração de estudos de caso de clientes (*Customer Solution Case Studies*) para promoção *online* (conforme Anexo 20).

#### **4.2.2 Outras ações de comunicação**

Como parte integrante da estratégia de comunicação da empresa, mostrou-se imperativo a elaboração de um plano de relações públicas que, a par da comunicação *online* anteriormente descrita, teve como foco principal a relação com a imprensa, a participação da empresa em eventos da indústria e dos mercados de atuação e a candidatura a concursos e prémios.

Face ao exposto, em seguida serão explanadas outras tarefas relacionadas com a comunicação que desenvolvi na empresa.

#### **4.2.2.1 Criação de um *kit* imprensa**

Como ponto inicial da elaboração da estratégia de comunicação da Ubiwhere, mostrou-se imperativa a elaboração de um *kit* imprensa, ou seja, um dossier informativo com informações sobre clientes satisfeitos que possam falar em benefício da Ubiwhere na imprensa, estudos de caso de soluções desenvolvidas pela empresa, brochuras e outros recursos promocionais dos produtos, artigos anteriormente publicados sobre a empresa, e biografias dos administradores.

Este dossiê serve de manual para os colaboradores, no qual podem consultar informações de forma rápida e simples quando necessitarem de prestar informações à imprensa.

#### **4.2.2.2 Notícias/entrevistas**

Outra tarefa que ficou a meu cargo foi a redação de artigos para jornais e revistas.

Em janeiro de 2013, o Jornal Arquitecturas, estabeleceu contacto com a Ubiwhere a pedir que respondêssemos a algumas questões. O Jornal estava a preparar para a próxima edição um Dossier dedicado às TIC, com foco no seu papel na gestão das cidades e da administração pública. A administração colocou-me em contacto com a responsável pelo artigo para que eu redigisse as respostas às suas perguntas.

Redigi também uma notícia para ser publicada no Diário de Aveiro relativa ao facto da Ubiwhere ter atingido o nível de maturidade 2 de CMMI para Desenvolvimento (Capability Maturity Model Integration) nos seus processos internos de desenvolvimento. É de referir que, apesar de a data da publicação ser posterior ao período de estágio, a redação do artigo foi feita ainda durante o estágio. O resultado final pode ser consultado no Anexo 21.

Adicionalmente, redigi diversos comunicados de imprensa sobre a empresa para distribuição *online*. No Anexo 22 pode ser consultado um exemplo de um comunicado de imprensa publicado nesses serviços de distribuição.

#### **4.2.2.3 Candidatura a concursos e prémios**

A candidatura a concursos e prémios foi outra função desempenhada.

Em novembro de 2012, elaborei a candidatura da empresa ao prémio *The European Seal of e-Excellence*. O prémio distingue, anualmente, as empresas na área dos novos media pelos seus produtos e serviços inovadores, aliados a um marketing de elevada qualidade.

Dia 21 de dezembro recebemos o resultado da candidatura em que nos dava como um dos vencedores na categoria Prata (conforme Anexo 23). O resultado foi anunciado ao público dia 5 de março de 2013 durante a CeBIT 2013, a maior feira de tecnologias de informação do mundo, que se realiza em Hannover, na Alemanha.

#### **4.2.2.4 Participação em eventos**

Como responsável pela área de marketing e comunicação, uma das minhas funções foi participar em eventos como representante da empresa.

Estive presente como expositora no TECNET – Business Camp, um evento dedicado à tecnologia, que se realizou nos dias 7 e 8 de dezembro, na Torre da Oliva, em São João da Madeira (conforme Anexo 24). Os principais objetivos desta participação passaram pela promoção e demonstração de soluções da empresa, nomeadamente a Pervasive Tourism, produto para o qual desenvolvi o plano de marketing. Outros objetivos da participação passaram pela obtenção de feedback dos produtos da empresa, análise da concorrência e estabelecimento de contactos para potenciais parcerias e vendas. Como resultado final desta participação, estabeleci contactos com diversas empresas, algumas das quais mostraram interesse nas nossas soluções. Posteriormente enviei a brochura da empresa e da solução pela qual mostraram interesse via correio eletrónico.

Nos dias 24 e 25 de janeiro de 2013 participei também como expositora na XVII Feira da Caça e VII Feira de Turismo em Macedo de Cavaleiros (Anexo XIV) no sentido de dar a conhecer a solução Pervasive Tourism, assim como para promover um projeto da Ubiwhere com o Geopark Terras de Cavaleiros (UNESCO) para o qual a empresa desenvolveu guias móveis multimédia, um portal web e uma solução interativa baseada em reconhecimento de gestos.

Adicionalmente e com o intuito de analisar as melhores práticas e as necessidades do setor, assim como para estabelecer contatos com potenciais clientes ou parceiros participei também em conferências, nomeadamente:

- 12 de novembro de 2012, em Aveiro - Conferência Fidelização e o ao Retorno do Investimento em Marketing;
- 15 de novembro de 2012, no Porto - Seminário Rotas e Percursos Culturais: Do conteúdo ao negócio;
- 21 de novembro de 2012, em Aveiro - [47º IES Tech Day] - Mobile Money;

A 31 de janeiro de 2013 visitei a FITUR'13, uma feira internacional do turismo que se realiza anualmente em Madrid e reúne diversos intervenientes do sector do turismo nomeadamente empresas de tecnologia aplicada ao turismo, hotéis e entidades gestoras do turismo nacional. O objetivo primário desta participação passou pela análise das tendências do sector em termos tecnológicos e pela captação de parceiros para futuros projetos a desenvolver em colaboração com a Ubiwhere.

#### **4.2.2.5 Manual de procedimentos**

Após a planificação das atividades de marketing e comunicação para a Ubiwhere, mostrou-se necessária a elaboração de um documento síntese com todos os procedimentos a cumprir em termos de práticas de comunicação e de imagem institucional. Uma vez que a empresa recebe diversos estagiários nas áreas de marketing e de *design*, este documento serviu de base para que qualquer pessoa que tenha que desempenhar funções nessas áreas fique a conhecer desde o início do estágio todos os pressupostos a cumprir.

#### **4.2.2.6 Recrutamento**

Após a planificação das atividades de marketing e comunicação para 2013, surgiu a necessidade de recrutar novos colaboradores, no sentido de implementar todas as atividades planeadas. Desta forma, elaborei algumas propostas de estágio para essas áreas e, posteriormente, enviei-as, através de correio eletrónico, para diversos departamentos de saídas profissionais das universidades, nomeadamente para o da FEUC.

Quando era necessário recrutar novos colaboradores, fiquei também responsável pela publicação de anúncios nas redes sociais.

Adicionalmente, a administração da empresa requisitou-me também a elaboração de apresentações sobre a empresa para a posterior divulgação de oportunidades de estágio em feiras de empregos e junto das universidades.

#### **4.2.2.7 Comunicação com potenciais clientes**

Quando um potencial cliente entrava em contacto com a empresa, fiquei encarregue de entrar em contacto com este, no sentido de lhe prestar informações sobre a solução ou produto pretendido. Desta forma, enviava-lhe via correio eletrónico a brochura institucional da empresa e, mediante a solução pretendida, enviava os respetivos estudos de caso, brochura específica do produto, vídeos e outros elementos promocionais, no sentido de dar a conhecer pormenorizadamente a solução.

#### **4.2.3 Gestão e otimização de CRM**

A Ubiwhere encontra-se a desenvolver o Ubiwhere Relationship Manager (URM), um portal destinado à gestão de relações da Ubiwhere com todas as partes interessadas, que incluía diversas funcionalidades tais como:

- Lista de Contactos de empresas e colaboradores;
- Lista de Portefólio da Ubiwhere e associação a eventos, entidades e pessoas;
- Lista de eventos associados a entidades, portefólio, pessoas.

O URM desenvolvido é baseado nos *softwares* Customer Relationship Management (CRM) já existentes, que permitem a uma empresa monitorizar todos os contactos realizados com os clientes. No entanto, a ideia da Ubiwhere era ter, em apenas uma plataforma, não só os contactos com os clientes, mas também com fornecedores, parceiros, entre outros.

A minha função relacionada com a URM residiu sobretudo na gestão e otimização da plataforma, tendo sido necessário adicionar contactos de pessoas com quem houve algum tipo de interação, adicionar eventos nos quais participámos e informação sobre as soluções da empresa. Com toda a informação centralizada numa só plataforma, o pressuposto seria encontrar de forma simples e intuitiva a informação desejada. A título de exemplo, imagine-se que pretendia informação sobre potenciais clientes para a solução Pervasive Tourism. Pesquisando no portal pelo nome da solução os resultados de pesquisa indicar-me-iam os eventos nos quais fizemos demonstrações da solução, pessoas que mostraram interesse na sua aquisição e outras empresas que desenvolvam soluções concorrentes.

Adicionalmente, a minha função passou pela identificação de possíveis melhorias para automatizar a plataforma, isto é a definição de funcionalidades a adicionar, definição da

estrutura do portal, entre outros, com o intuito de tornar ainda mais fácil e intuitivo encontrar a informação desejada.

#### **4.2.4 Candidaturas QREN**

Outra função desempenhada esteve relacionada com a elaboração de candidaturas ao apoio do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Uma das candidaturas elaboradas visava a criação de um Núcleo de I&DT na Ubiwhere, que permitisse à empresa estruturar e assegurar, de forma regular e contínua, a realização de atividades de I&DT, sobretudo ao nível do desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, como resposta às exigências do mercado.

## **5 Considerações finais**

### **5.1 Análise crítica**

McDonald (1991, p.46) refere que o planeamento de marketing é o problema mais ambíguo enfrentado pela administração de uma empresa. Adicionalmente, McDonald (1996) *apud* Smith (2003), afirma que o planeamento de marketing é muito solicitado pelas empresas mas pouco praticado.

Durante o estágio na Ubiwhere, percebi a importância do planeamento das atividades de marketing, principalmente aplicado à realidade de uma empresa de tecnologia. Esta ilação prende-se, essencialmente, com o facto de as empresas tecnológicas já nascerem globais, assim como pelo facto de o ciclo de vida dos produtos tecnológicos ser muito reduzido e o tempo de desenvolvimento desses produtos, por vezes, ultrapassar o próprio período do ciclo de vida do produto.

Durante o período de estágio tive a possibilidade de desenvolver as minhas competências e conhecimentos na área de marketing e comunicação. Estive envolvida em diversos projetos da empresa, nomeadamente no que diz respeito a pesquisas de mercado, planos de marketing e elaboração e execução de ações de comunicação dos produtos. Adicionalmente, tive a oportunidade de criar e melhorar diversos processos na empresa, principalmente na área de comunicação. Tendo em conta as responsabilidades que me foram sendo atribuídas ao longo das 19 semanas, considero que o meu estágio gerou valor acrescentado para a empresa.

Acredito que a Ubiwhere é uma empresa com grande potencial para evoluir e se continuar a afirmar no mercado. Contudo, mostra-se imperativo que haja maior interligação entre o departamento de desenvolvimento e o de marketing, dado que não é suficiente ter um produto inovador se este não for comunicado. É de referir que, fazendo uma análise retrospectiva aos meses de estágio curricular, se denota o esforço por parte da administração em converter o marketing numa das suas prioridades.

Os pontos fracos identificados na empresa prendem-se pela falta de colaboradores qualificados na área de marketing, assim como pela falta de compreensão e de importância dada ao marketing na empresa. No início do meu estágio não havia planos nem processos

de marketing definidos, nem havia nenhum responsável efetivo pelas atividades de marketing e de comunicação.

Contudo, a empresa tem vindo a construir uma equipa de marketing, tendo-me convidado a continuar na empresa como responsável pelas atividades de marketing e comunicação da empresa.

## **5.2 Conclusões**

Os fatores que fazem uma empresa ser líder em detrimento de outras são diversos, principalmente num mercado caracterizado pela competição cada vez mais acirrada. É o mercado - aqui corporizado na figura de cliente ou consumidor - quem determina os critérios de procura pelo produto, que (re)define as necessidades do consumidor e que leva as empresas ao topo. Neste sentido, mostra-se imperativo perceber-lo ou, pelo menos, fazer por isso.

A elaboração de um plano de marketing é cada vez mais importante na realidade empresarial devido, essencialmente, às fortes pressões do ambiente externo, como a constante evolução tecnológica e a crise mundial instalada. O plano de marketing é uma das melhores ferramentas para se ter uma perceção mais ajustada do mercado, mostrando-se fundamental para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

O propósito da elaboração de um plano de marketing é o estar atento ao mercado, inovar para o cliente, fazer chegar às pessoas algo com que se identifiquem. Neste sentido, quando se desenvolve um plano de marketing é essencial ter em conta o público-alvo, dado que a mesma estratégia pode trazer excelentes resultados num país e ser um fracasso noutra.

O marketing é muito mais do que um departamento, uma função ou uma atividade direcionada para as vendas. O marketing começa mesmo antes de um produto existir, estando presente em todas as fases de vida de um produto ou serviço e sendo fundamental para o seu sucesso. Ter em conta o marketing é criar as condições necessárias para que as ideias progridam e os objetivos sejam alcançados.

Face ao exposto, mostra-se imperativo referir que a realização de diversas atividades durante o estágio, assim como o presente relatório, não seriam possíveis sem a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

Na operacionalização das atividades relacionadas com o contacto com potenciais clientes tive a oportunidade de aplicar conhecimentos das unidades curriculares de marketing de serviços e de marketing estratégico. Durante a elaboração do plano de marketing empreguei conceitos das disciplinas de análise estratégica e estratégia internacional. Ainda durante a elaboração do plano de marketing, assim como da candidatura ao QREN foi fundamental a unidade curricular de finanças empresariais. Também as disciplinas de liderança e motivação e de comportamento organizacional foram fundamentais para sugerir melhorias relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos, assim como para o acompanhamento dos colaboradores da área de marketing. Por fim, dado o papel das tecnologias na Ubiwhere, os conhecimentos adquiridos nas disciplinas de sistemas de apoio à decisão e de comércio eletrónico foram fundamentais.

## Referências bibliográficas

- Adami, A. (2011, 4 de Agosto). *Computação Ubíqua*. Acedido em 12 de janeiro de 2013, em <http://www.infoescola.com/informatica/computacao-ubiqua/>.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2012). *Ficha de Mercado - Moçambique*. Acedido em 8 de Dezembro, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=149fa6c4-5a51-435f-b9a7-3f66ba75a478>.
- American Marketing Association. (2007). Acedido em 20 de outubro de 2012, em <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>.
- Armario, J., Ruiz, D. & Armario, E. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485–511.
- Ashill, N., Frederikson, M. & Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 430–460.
- Associação Cristã de Empresários e Gestores. (2012). *Programa “Compromisso de Pagamento Pontual aos Fornecedores”*. Acedido em 11 de novembro de 2012, em [http://www.ver.pt/Documents/Programa\\_Compromisso\\_Pagamento\\_Pontual.pdf](http://www.ver.pt/Documents/Programa_Compromisso_Pagamento_Pontual.pdf).
- Associação Industrial Portuguesa. (2011). *Manual do Empreendedor\_Versão2011 – Moçambique*. Acedido em 24 de Janeiro de 2013, em <http://newsletter.fil.pt/agro-alimentaria-mozambique/2012/news2/docs/EstudoMercadoMoz.pdf>.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), 93–103.
- Banco Mundial (2012). *World Development Indicators*. Acedido em 8 de Dezembro, em <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.
- Banco Português de Investimento (2011). *Estudos Económicos e Financeiros – Moçambique*. Acedido em 8 de Dezembro, em [http://www.bci.co.mz/Mocambique\\_Fev2011.pdf](http://www.bci.co.mz/Mocambique_Fev2011.pdf).

- Castro, C. & Moura, J. (2012, 29 de Maio). Saiba como concorrer a um emprego em Moçambique. *Diário Económico*. Acedido em 8 de Dezembro de 2012, em [http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-como-concorrer-a-um-emprego-em-mocambique\\_145436.html](http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-como-concorrer-a-um-emprego-em-mocambique_145436.html).
- Chae, M. & Hill, J. (2000). Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality. *International Marketing Review*, 17 (6), 538–553.
- Demirbag, M., Koh, S., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1206–28.
- Dobni, C. & Luffman, G. (2000). Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation. *Journal of Marketing Management*, 16 (8), 895–916.
- Gabinete Legal Moçambique Advogados (2012). *Guia de investimento*. Acedido em 8 de Dezembro, em [http://www.plmj.com/xms/files/Guias\\_Investimento/2012/Guia\\_de\\_Investimento\\_e\\_m\\_Mocambique\\_final.pdf](http://www.plmj.com/xms/files/Guias_Investimento/2012/Guia_de_Investimento_e_m_Mocambique_final.pdf).
- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62 (4), 30–45.
- Im, S. & Workman, J. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68 (2), 114–132.
- Kara, A., Spillan, J. & DeShields Jr, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 105–18.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396–417.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1–18.
- Kotler, P. & Westman, C. (2006). What CEOs need to know and do about marketing. *Leader to Leader*, 2006 (42), 20–28.

- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition* (10<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61 (7), 753–764. doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.002
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. (M. Azeredo, Trad. 4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal Lda.
- Low, D., Chapman, R. & Sloan, T. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, 30 (12), 878–91.
- Macauhub. (2012, 23 de Julho). *Moçambique tem potencial para ser um dos principais destinos turísticos na África Austral*. Acedido a 15 de Dezembro de 2013, em <http://www.macauhub.com.mo/pt/2012/07/23/mocambique-tem-potencial-para-ser-um-dos-principais-destinos-turisticos-na-africa-austral/>.
- McDonald, M. (1991). Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Consumer Marketing*, 8 (2), 45–58.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909–920.
- Organização Mundial de Turismo (2011). *UNWTO Tourism Highlights, 2011 Edition*. Acedido em 9 de Dezembro de 2012, em [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_en\\_hr\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr_0.pdf).
- Organização Mundial de Turismo (2013). *UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition*. Acedido em 9 de Dezembro de 2012, em [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf).
- Piercy, N. (1995). Marketing and strategy fit together (in spite of what some management educators seem to think!). *Management Decision*, 33 (1), 42–47.
- Projeto PME Social. (2011). *Guia de boas práticas de responsabilidade social*. Acedido em 11 de novembro de 2012, em <http://aida-pme.dreamlabstudio.com/assets/pdf/areas-de-accao/responsabilidade-social.pdf>.

- República de Moçambique (2004). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique, (2004–2013)*. Ministério de Turismo, (MITUR), Maputo. Acedido em 22 de Janeiro de 2013, em [http://www.portaldogoverno.gov.mz/docs\\_gov/estrategia/turismo/Plano\\_Estrategico\\_pt\\_MITUR.pdf](http://www.portaldogoverno.gov.mz/docs_gov/estrategia/turismo/Plano_Estrategico_pt_MITUR.pdf).
- Shaw, R. & Kotler, P. (2010). Rethinking the chain: leaner, faster and better marketing. *Market Leader, Quarter 1*, 50–53. (Reimpresso de Marketing Management, Jul-Aug (2009), 18–23).
- Slater, S. & Narver, J. (1999). Market-Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165–1168.
- Smith, B. (2003). The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (3), 273–290.
- Souza, C., Redmiles, D., Cheng, L., Millen, D. & Patterson, J. (2004). *How a Good Software Practice Thwarts Collaboration – The multiple roles of APIs in Software Development*. Acedido em 22 de julho de 2013, em <http://www.ufpa.br/cdesouza/pub/p162-desouza.pdf>.
- TICE.PT. (2011). *Produtos e Serviços TICE de Tecnologia Nacional: Diagnóstico e Estratégia*. Acedido em 27 de outubro de 2012, em [http://www.tice.pt/documentos/Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.tice.pt/documentos/Sumario_Executivo.pdf).
- Ubiwhere. (2012). Acedido em 28 de outubro de 2012, em <http://www.ubiwhere.com/>.
- World Travel & Tourism Council (2012). *Travel & Tourism: Economic Impact 2012 Mozambique*. Acedido em 9 de Dezembro de 2012, em [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/mozambique2012.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/mozambique2012.pdf).

# Anexos

## Anexo 1 – Plano de estágio

Faculdade  
de Economia  
—  
Universidade  
de Coimbra

### **4. Plano de Estágio**

#### **4.1 Supervisor Profissional do estágio**

**4.1.1:** Rui Arnaldo Terra Pinheiro Nunes da Costa

**4.1.2:** Gestor de IDI

#### **4.2 Objetivos do estágio**

**4.2.1** Estudo de mercado de Soluções Internet e aplicações móveis para nichos de Turismo

**4.2.2** Análise de mobile apps dedicadas ao turismo, cultura e lazer

**4.2.3** Levantamento de Nichos do setor do turismo com potencial de aplicação de soluções de internet e mobile apps

**4.2.4** Realização de estudo de mercado e desenvolvimento de Plano de Marketing e de Negócios para cada um dos nichos de turismo selecionado

#### **4.3 Tarefas previstas**

**4.3.1** Análise de mobile apps dedicadas ao turismo, cultura e lazer já existentes

**4.3.2** Identificar falhas na oferta existente de mobile apps dedicadas ao turismo, cultura e lazer

**4.3.3** Identificar soluções para as falhas determinadas

**4.3.4** Levantamento dos nichos do setor do turismo com potencial de aplicação de soluções de internet e mobile apps

**4.3.5** Realização de estudo de mercado

**4.3.6** Realização de um plano de negócio para cada um dos nichos de turismo selecionados

**4.3.7** Realização de um plano de Marketing para cada um dos nichos de turismo selecionado

#### **4.4 Cronograma**

Tarefa 4.3.1 – Outubro e Novembro

Tarefa 4.3.2 – Outubro e Novembro

Tarefa 4.3.3 – Outubro e Novembro

Tarefa 4.3.4 – Outubro, Novembro e Dezembro

Tarefa 4.3.5 – Dezembro, Janeiro e Fevereiro

Tarefa 4.3.6 – Dezembro, Janeiro e Fevereiro

Tarefa 4.3.7 – Dezembro, Janeiro e Fevereiro

Anexo 2 – Necessidades dos compradores – Órgãos Nacionais de Moçambique

| Entidade                                      | Segmento                  | Necessidades  | Solução   |
|---|---------------------------|---|---|
| <b>Ministério do Turismo (MITUR)</b>          | Entidade pública nacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e promover rotas e percursos turísticos que liguem as principais atrações turísticas do país;</li> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos moçambicanos;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo;</li> <li>• Analisar necessidades preliminares dos turistas;</li> <li>• Melhorar a planificação e criação de estratégias de turismo regionais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Instituto Nacional do Turismo (INATUR)</b> | Entidade pública nacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de desenvolvimento do turismo;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

**Anexo 3 – Necessidades dos compradores – Cidade de Maputo**

| <b>Entidade</b>                     | <b>Segmento</b>             | <b>Necessidades</b>   | <b>Solução</b>  |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|---|
| <b>Governo da Cidade de Maputo</b>  | Entidade pública provincial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos da Cidade de Maputo;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre as entidades turísticas da Cidade de Maputo e aumentar a visibilidade das mesmas;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Maputo</b> |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre as entidades turísticas da Cidade de Maputo e aumentar a visibilidade das mesmas;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, conseqüentemente a promoção da província;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Museu Nacional de Arte</b>       | Entidade cultural           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / Integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de museu multimédia</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos</li> </ul>  |

| Entidade                          | Segmento          | Necessidades   | Solução  |
|-----------------------------------|-------------------|--|--|
|                                   |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul>  |  |
| <b>Museu Nacional de Geologia</b> | Entidade cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos.</li> </ul> |
| <b>Museu de História Natural</b>  | Entidade cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos.</li> </ul> |
| <b>Museu Nacional da Moeda</b>    | Entidade cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos.</li> </ul> |
| <b>Museu da Revolução</b>         | Entidade cultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> <li>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos.</li> </ul> |

**Anexo 4 – Necessidades dos compradores – Província de Maputo**

| <b>Entidade</b>                       | <b>Segmento</b>             | <b>Necessidades</b>   | <b>Solução</b>  |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|---|
| <b>Governo Provincial de Maputo</b>   | Entidade pública provincial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos da Província de Maputo;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre as entidades turísticas da Província de Maputo e aumentar a visibilidade das mesmas;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Namaacha</b> | Entidade pública local      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Namaacha;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Matola</b>   | Entidade pública local      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

| Entidade                                     | Segmento                          | Necessidades  | Solução   |
|--|-----------------------------------|---|---|
|  |                                   | <p>de Matola;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  |   |
| <p><b>Conselho Municipal<br/>Manhiça</b></p> | <p>Entidade pública<br/>local</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Manhiça;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

**Anexo 5 – Necessidades dos compradores – Província de Inhambane**

| <b>Entidade</b>                        | <b>Segmento</b>             | <b>Necessidades</b>   | <b>Solução</b>  |
|--|-----------------------------|---|---|
| <b>Governo Provincial de Inhambane</b> | Entidade pública provincial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos da Província de Inhambane;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre as entidades turísticas da Província de Inhambane e aumentar a visibilidade das mesmas;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Inhambane</b> | Entidade pública local      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Inhambane;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Massinga</b>  | Entidade pública local      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

| Entidade                                | Segmento               | Necessidades  | Solução   |
|---|------------------------|---|---|
|   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>de Massinga;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  |   |
| <b>Conselho Municipal de Maxixe</b>     | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Maxixe;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de viagem móvel;</li> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Vilanculos</b> | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Vilanculos;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de viagem móvel;</li> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Museu Regional de Inhambane</b>      | Entidade cultural      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;</li> <li>Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;</li> <li>Aumentar a interatividade para com o visitante e, conseqüentemente a</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com reconhecimento de gestos.</li> </ul>  |

| Entidade                            | Segmento          | Necessidades   | Solução  |
|-------------------------------------|-------------------|--|--|
|                                     |                   | promoção da entidade;<br>• Aumentar a satisfação do visitante.   |  |
| <b>Casa da Cultura em Inhambane</b> | Entidade cultural | • Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática;<br>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre o museu e aumentar a visibilidade do mesmo;<br>• Aumentar a interatividade para com o visitante e, conseqüentemente a promoção da entidade;<br>• Aumentar a satisfação do visitante. | • Guia de museu multimédia;<br>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos. |

**Anexo 6 – Necessidades dos compradores – Província de Gaza**

| <b>Entidade</b>                      | <b>Tipo</b>            | <b>Necessidades</b>   | <b>Solução</b>  |
|--------------------------------------|------------------------|---|---|
| <b>Governo Provincial de Gaza</b>    | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos da Província de Gaza;</li> <li>• Fornecer melhores informações aos visitantes sobre as entidades turísticas da Província de Gaza e aumentar a visibilidade das mesmas;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Xai-Xai</b> | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Xai-Xai;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Chibuto</b> | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>• Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>• Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de viagem móvel;</li> <li>• Guia de museu multimédia;</li> <li>• Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

| Entidade                               | Tipo                   | Necessidades  | Solução   |
|--|------------------------|---|---|
|  |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>de Chibuto;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>   |   |
| <b>Conselho Municipal de Chókwè</b>    | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Chókwè;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de viagem móvel;</li> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Macia</b>     | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos de Macia;</li> <li>Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de viagem móvel;</li> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com reconhecimento de gestos;</li> <li>Cartão virtual do turista.</li> </ul> |
| <b>Conselho Municipal de Manjacaze</b> | Entidade pública local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar e promover produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>Divulgar e criar eventos do sector;</li> <li>Promover mercados de nichos estratégicos;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guia de viagem móvel;</li> <li>Guia de museu multimédia;</li> <li>Superfície interativa com</li> </ul>   |

| Entidade | Tipo | Necessidades  | Solução   |
|----------|------|---|---|
|          |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzir / integrar tecnologias de comunicação, eletrónica e informática em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos Manjacaze;</li> <li>• Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>• Aumentar a satisfação do visitante;</li> <li>• Recolher, analisar e produzir dados estatísticos para quantificação dos benefícios do turismo.</li> </ul> | <p>reconhecimento de gestos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão virtual do turista.</li> </ul> |

Anexo 7 – Mix do produto

|                                   | Walk   | Discover  | Play   | Enjoy  |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| <b>Descrição</b>                  | <p>Guia <i>outdoor</i> para dispositivos móveis.</p> <p>Uma experiência interativa que reúne todos os pontos de interesse, serviços e eventos de uma cidade ou região. A aplicação permite ao visitante seguir rotas temáticas e criar os seus próprios percursos.</p>   | <p>Guia indoor para dispositivos móveis.</p> <p>Uma experiência multimédia que convida o visitante, de forma única e inovadora, a explorar espaços ligados ao lazer e cultura. O utilizador sabe sempre onde está e o que o rodeia.</p>   | <p>Superfície interativa com reconhecimento automático de gestos.</p> <p>Enriquece a experiência do visitante, permitindo-lhe explorar os conteúdos de forma interativa e dinâmica.</p>  | <p>Cartão físico e/ou virtual para o visitante.</p> <p>Permite criar pacotes de visita pré-pagos, identificar automaticamente o turista e definir o seu perfil. A solução ideal para a definição da estratégia de turismo de uma região.</p>   |
| <b>Principais funcionalidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação sobre pontos de interesse;</li> <li>- Navegação e seleção de mapas;</li> <li>- Rotas e percursos da cidade ou região;</li> <li>- Conteúdos multimédia (texto, imagens, áudio e vídeo);</li> <li>- Agenda Cultural (eventos);</li> <li>- Alertas;</li> <li>- Ferramenta de pesquisa;</li> <li>- Aplicação compatível com as plataformas móveis Android, iPhone, iPad, iPod e Windows iPhone.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interatividade;</li> <li>- Navegação e seleção de mapas;</li> <li>- Reconhecimento automático de peças;</li> <li>- Conteúdos multimédia (texto, imagens, áudio e vídeo);</li> <li>- Recomendação de pontos de interesse;</li> <li>- Ferramenta de pesquisa;</li> <li>- Aplicação compatível com as plataformas móveis Android, iPhone, iPad, iPod e Windows iPhone.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento de gestos e objetos;</li> <li>- Conteúdo interativo personalizado;</li> <li>- Possíveis aplicações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galeria de Imagens;</li> <li>• Apresentações empresariais;</li> <li>• Cronologias interativas;</li> <li>• Jogos.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descontos e alertas;</li> <li>- Pacotes turísticos;</li> <li>- Reservas e pagamentos;</li> <li>- Integração com guias para dispositivos móveis (soluções Walk e Discover);</li> <li>- Marketing um-para-um;</li> <li>- Definição do perfil de visita do turista;</li> <li>- Estatísticas e relatórios.</li> </ul> |

|                  | Walk  | Discover   | Play   | Enjoy   |
|------------------|---|--|--|---|
| <b>Vantagens</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e promoção de rotas e percursos turísticos liguem as principais atrações turísticas do país;</li> <li>- Promoção de produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>- Divulgação de eventos do sector;</li> <li>- Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>- Integrar TIC no turismo da região;</li> <li>- Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>- Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e promoção de rotas e percursos turísticos liguem as principais atrações turísticas do país;</li> <li>- Promoção de produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>- Divulgação de eventos do sector;</li> <li>- Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>- Integrar TIC em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos;</li> <li>- Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>- Fornecer melhores informações aos visitantes sobre a entidade turística e aumentar a visibilidade da entidade;</li> <li>- Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>- Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de produtos turísticos de nichos específicos;</li> <li>- Divulgação de eventos do sector;</li> <li>- Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>- Integrar TIC em centros de informação turística, museus e outros pontos de interesses turísticos;</li> <li>- Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>- Fornecer melhores informações aos visitantes sobre a entidade turística e aumentar a visibilidade da entidade;</li> <li>- Aumentar a interatividade para com o visitante e, consequentemente a promoção da entidade;</li> <li>- Aumentar a satisfação do visitante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover mercados de nichos estratégicos;</li> <li>- Melhorar a definição e implementação de estratégias de marketing;</li> <li>- Melhorar a definição de estratégias de marketing;</li> <li>- Recolha, análise e produção dados estatísticas para quantificação dos benefícios do turismo;</li> <li>- Análise das necessidades dos visitantes;</li> <li>- Melhorar a planificação e criação de estratégias de turismo regionais.</li> </ul> |

Anexo 8 – Mix da promoção

| Ação  | Público-alvo  | Objetivo  |
|---|---|---|
| <b>Website da Ubiwhere</b>  | Entidades turísticas;<br>Influenciadores na tomada de decisão de compra;<br>Parceiros de distribuição;<br>Visitantes, enquanto utilizador final das soluções. | Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br>Demonstrar as vantagens face à concorrência;<br>Demonstrar casos de sucesso de compradores da solução Pervasive Tourism e respetivos testemunhos.   |
| <b>Website da Pervasive Tourism</b>   | Entidades turísticas;<br>Influenciadores na tomada de decisão de compra;<br>Parceiros de distribuição;<br>Visitantes, enquanto utilizador final das soluções. | Ultrapassar as dificuldades de acesso ao mercado e meio adicional de comunicação com o consumidor;<br>Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br>Demonstrar as vantagens face à concorrência;<br>Demonstrar casos de sucesso de compradores da solução Pervasive Tourism e respetivos testemunhos. |
| <b>Desenvolver material promocional para ser entregue/enviado a potenciais clientes</b> | Entidades turísticas;<br>Influenciadores na tomada de decisão de compra.  | Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br>Demonstrar as vantagens face à concorrência;  |
| <b>Enviar brochuras eletrónicas com informação sobre a Pervasive Tourism</b>            | Entidades turísticas;<br>Influenciadores na tomada de decisão de compra.  | Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br>Demonstrar as vantagens face à concorrência;<br>Angariar novos clientes;<br>Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca.   |

| Ação  | Público-alvo  | Objetivo   |
|---|---|--|
| <p><b>Participar na Feira Internacional de Maputo (FACIM) e em outras feiras e exposições do sector</b></p>   | <p>Entidades turísticas;<br/>Influenciadores na tomada de decisão de compra.</p>  | <p>Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br/>Demonstrar as vantagens face à concorrência;<br/>Angariar novos clientes;<br/>Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca;<br/>Aumentar volume de negócios.</p> |
| <p><b>Marcar reuniões presenciais para apresentação da Pervasive Tourism</b></p>  | <p>Entidades turísticas;<br/>Influenciadores na tomada de decisão de compra;<br/>Parceiros de distribuição.</p>   | <p>Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br/>Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca;<br/>Aumentar volume de negócios.</p>   |
| <p><b>Difundir informação sobre a Ubiwhere e a Pervasive Tourism no website do projeto e da empresa e nas Redes Sociais em que se encontram (Facebook, Twitter, Linked In, Youtube)</b></p> | <p>Entidades turísticas;<br/>Influenciadores na tomada de decisão de compra;<br/>Parceiros de distribuição;<br/>Visitantes, enquanto utilizador final das soluções.</p> | <p>Dar a conhecer a Ubiwhere e a solução Pervasive Tourism;<br/>Demonstrar as vantagens face à concorrência;<br/>Angariar novos clientes;<br/>Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca.</p>                                  |
| <p><b>Difundir notícias sobre a Ubiwhere na imprensa</b></p>  | <p>Entidades turísticas;<br/>Influenciadores na tomada de decisão de compra;<br/>Parceiros de distribuição;<br/>Visitantes, enquanto utilizador final das soluções.</p> | <p>Angariar novos clientes;<br/>Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da marca.</p>  |

**Anexo 9 – Planos de ação e orçamento**

| <b>Plano de Ação – Produto</b>  |   |                         |   |
|---|---|-------------------------|---|
| <b>Descrição de Atividades</b>  | <b>Prazos de execução</b>   | <b>Orçamento</b>        | <b>Responsável</b>                                    |
| Registo de uma marca (associada à Pervasive Tourism)                                      | 1º Semestre de 2013   | 51,84 € (2050 Meticais) | Administração   |
| Obter Apple Certified Support Professional 10.8   | 3º Trimestre de 2013  | 690 €                   | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Obter Microsoft Certified Solutions Developer   | 4º Trimestre de 2013  | 3.600 €                 | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Obter nível de maturidade 3 do CMMI para Desenvolvimento                                  | 1º Trimestre de 2014  | n.a.                    | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Formações de Marketing e Comunicação (Internas)   | Semestralmente  | -                       | Gestor de Marketing                                   |
| Formações de Qualidade (Internas)   | Semestralmente  | -                       | Gestor de Qualidade                                   |
| Realizar questionários de satisfação a clientes   | No final do projeto e trimestralmente após a sua conclusão ( <i>Follow-up</i> ) | -                       | Sales & Business Developer                            |
| <b>Plano de Ação – Preço</b>  |   |                         |   |
| <b>Descrição de Atividades</b>  | <b>Prazos de execução</b>   | <b>Orçamento</b>        | <b>Responsável</b>                                    |
| Implementação e otimização da página “Get a quote” no <i>website</i> da Pervasive Tourism | 1º Semestre de 2013   | -                       | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |
| <b>Plano de Ação – Distribuição</b>   |   |                         |   |
| <b>Descrição de Atividades</b>  | <b>Prazos de execução</b>   | <b>Orçamento</b>        | <b>Responsável</b>                                    |
| Identificar potenciais clientes no segmento do turismo                                    | 1º Trimestre de 2013  | -                       | Gestor de Marketing                                   |
| Estabelecer contactos com potenciais distribuidores                                       | 1º Semestre de 2013   | 1.500 €                 | Sales & Business Developer                            |

|  |                                      |                   |   |
|--|--------------------------------------|-------------------|---|
| Estabelecer e gerir relações com distribuidores e clientes com contactos regulares   | Mensalmente                          | 650 €             | Sales & Business Developer                            |
| <b>Plano de ação – Promoção</b>  |                                      |                   |   |
| <b>Descrição de Atividades</b>   | <b>Prazos de execução</b>            | <b>Orçamento</b>  | <b>Responsável</b>                                    |
| Criar <i>website</i> da Pervasive Tourism  | abril de 2013                        | -                 | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |
| Desenvolver material promocional (brochuras, posters, <i>roll-up</i> , vídeo, entre outros)  | abril de 2013                        | 325 €             | Departamento de Marketing                             |
| Criar página da Pervasive Tourism no <i>website</i> da Ubiwhere  | junho de 2013                        | -                 | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |
| Participar na Feira Internacional de Maputo (FACIM)  | 26 de agosto a 1 de setembro de 2013 | 8.222,62 €        | Gestor de Marketing                                   |
| Enviar brochuras eletrónicas com informação sobre a Pervasive Tourism  | Mensalmente e sempre que solicitado  | -                 | Sales & Business Developer                            |
| Marcar reuniões presenciais com potenciais parceiros para apresentação da Pervasive Tourism  | Mensalmente                          | -                 | Sales & Business Developer                            |
| Difundir informação sobre a Ubiwhere e a Pervasive Tourism no <i>website</i> do projeto e da empresa e nas Redes Sociais em que se encontram (Facebook, Twitter, Linked In, Youtube) | Semanalmente                         | -                 | Gestor de Marketing                                   |
| Difundir notícias sobre a Ubiwhere na imprensa   | Mensalmente                          | -                 | Gestor de Marketing                                   |
| <b>Total</b>   |                                      | <b>15.03946 €</b> |   |

Anexo 10 – Quadro de acompanhamento das ações

| <b>Checklist de Implementação</b>   |                          |          |   |   |
|---|--------------------------|----------|---|---|
| <b>Produto</b>  |                          |          |   |   |
| <b>Descrição de Atividades</b>  | <b>Data de Conclusão</b> | <b>%</b> | <b>Data Prevista de Conclusão</b>   | <b>Responsável</b>                                    |
| Registo de uma marca (associada à Pervasive Tourism)                                      |                          |          | 1º Semestre de 2013   | Administração   |
| Obter Apple Certified Support Professional 10.8   |                          |          | 3º Trimestre de 2013  | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Obter Microsoft Certified Solutions Developer   |                          |          | 4º Trimestre de 2013  | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Obter nível de maturidade 3 do CMMI para Desenvolvimento                                  |                          |          | 1º Trimestre de 2014  | Departamento de Desenvolvimento                       |
| Formações de Marketing e Comunicação (Internas)   |                          |          | Semestralmente  | Gestor de Marketing                                   |
| Formações de Qualidade (Internas)   |                          |          | Semestralmente  | Gestor de Qualidade                                   |
| Realizar questionários de satisfação a clientes   |                          |          | No final do projeto e trimestralmente após a sua conclusão ( <i>Follow-up</i> ) | Sales & Business Developer                            |
| <b>Preço</b>  |                          |          |   |   |
| Implementação e otimização da página “Get a quote” no <i>website</i> da Pervasive Tourism |                          |          | 1º Semestre de 2013   | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |

| Distribuição   |  |  |                                      |   |
|--|--|--|--------------------------------------|---|
| Identificar potenciais clientes no segmento do turismo   |  |  | 1º Trimestre de 2013                 | Gestor de Marketing                                   |
| Estabelecer contactos com potenciais distribuidores  |  |  | 1º Semestre de 2013                  | Sales & Business Developer                            |
| Estabelecer e gerir relações com distribuidores e clientes com contactos regulares   |  |  | Mensalmente                          | Sales & Business Developer                            |
| Promoção   |  |  |                                      |   |
| Criar <i>website</i> da Pervasive Tourism  |  |  | abril de 2013                        | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |
| Desenvolver material promocional (brochuras, posters, <i>roll-up</i> , vídeo, entre outros)  |  |  | abril de 2013                        | Departamento de Marketing                             |
| Criar página da Pervasive Tourism no <i>website</i> da Ubiwhere  |  |  | junho de 2013                        | Gestor de Marketing e Departamento de Desenvolvimento |
| Enviar brochuras eletrónicas com informação sobre a Pervasive Tourism  |  |  | Mensalmente e sempre que solicitado  | Sales & Business Developer                            |
| Participar na Feira Internacional de Maputo (FACIM)  |  |  | 26 de agosto a 1 de setembro de 2013 | Gestor de Marketing                                   |
| Marcar reuniões presenciais com potenciais parceiros para apresentação da Pervasive Tourism  |  |  | Mensalmente                          | Sales & Business Developer                            |
| Difundir informação sobre a Ubiwhere e a Pervasive Tourism no <i>website</i> do projeto e da empresa e nas Redes Sociais em que se encontram (Facebook, Twitter, Linked In, Youtube) |  |  | Semanalmente                         | Gestor de Marketing                                   |
| Difundir notícias sobre a Ubiwhere na imprensa   |  |  | Mensalmente                          | Gestor de Marketing                                   |

Anexo 11 – Página da Ubiwhere no Linked In (versão posterior a outubro de 2012)

**ubiwhere** Ubiwhere 300 followers [Following](#) [Edit](#)

[Home](#) [Careers](#) [Products & Services](#) [Insights](#)

Share an update

Drive engagement by posting an update to your followers.

[Follower Insights](#) [Page Insights](#) [What's New](#)

**ubiwhere**  
Bleeding edge technologies  
with custom research  
and development

**HOW YOU'RE CONNECTED**

28 first-degree connections  
5 second-degree connections  
41 Employees on LinkedIn [See all](#)

**RECENT UPDATES**

Ubiwhere Ubiwhere has become the youngest Portuguese company rated at CMMI. Read more about it: <http://bit.ly/11OTLw>

Ubiwhere® successfully appraised at CMMI Maturity Level 2 [ppos.org](#) - Ubiwhere® successfully appraised at CMMI Maturity Level 2, Portugal -

**CAREERS**

**Interested in Ubiwhere?**  
Learn about our company and culture. [Learn more](#)

**About Ubiwhere**

ubiwhere's mission is to "improve people's lives by developing usable technologies and by promoting symbiotic relationships among all the stakeholders".

Since our founding in 2007, we have gone through different development processes of the way of acting on the market. Initially the company focused its efforts on innovation in ubiquitous computing applied to tourism, over the time it became a company that develops and research advanced technologies personalized to the client.

We support companies driving innovation and efficiency through R&D and IT Outsourcing services in the following areas: Telecom, Energy, Mobility and Knowledge. We also help them in achieving higher levels of performance, both by stimulating innovation and efficiency.

With the headquarters in Aveiro, Portugal, our company researches and develops technologies, as well as intellectual property value through intangible assets like knowledge and experience of our employees.

With strong knowledge of national and international markets, ubiwhere has developed important synergies with leading companies that have perceived the added value of our contribution for their creative and innovative projects.

**Specialities**  
Telecom industry solutions, Energy industry solutions, IT Mobility solutions, Tourism technology, Educational software, Idea to product, R&D and IT consulting, R&D and IT outsourcing, Mobile apps, Real time systems

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Headquarters</b><br>Rua Pedro Vaz de Eça, 6A Aveiro,<br>Aveiro 4800-322 Portugal | <b>Website</b><br><a href="http://www.ubiwhere.com">http://www.ubiwhere.com</a> | <b>Industry</b><br>Information Technology and Services |
|   | <b>Type</b><br>Privately Held   | <b>Company Size</b><br>11-50 employees                 |
|   | <b>Founded</b><br>2007  |  |

**CAREERS**

**Interested in Ubiwhere?**  
Learn about our company and culture. [Learn more](#)

**PRODUCTS AND SERVICES**

**Birdaholic**  
Birdaholic is an application made by developers for innovators. It is a tool... [See all](#)

**Ads by LinkedIn Members**

**European Events**  
Europe's Resource Of Europe's Scientific & Medical Events

**Mobile Payment Acceptance**  
Strategic topical day of the biggest event on merchant acceptance

**Social Media Innovation**  
Join us at the Social Media & Web Analytics Summit LON 30th April & 1st May

## Anexo 12 – Perfis individuais dos colaboradores da Ubiwhere

The screenshot shows the top portion of a LinkedIn profile for Helena Dias. The header includes the LinkedIn logo, account type (Basic), and navigation links (Home, Profile, Contacts, Groups, Jobs, Inbox, Companies, News, More). The profile name is Helena Dias, with the title 'Marketeer @ Ubiwhere' and location 'Aveiro Area, Portugal | Telecommunications'. A photo of Helena is on the left. To the right, her current employer is Ubiwhere, and previous employers are Jotabap Unipessoal, Lda., Infolivre, and AlphaGraphics in Wolverhampton. Her education is from the University of Coimbra. There is an 'Edit Profile' button and a '157 connections' indicator. The URL 'pt.linkedin.com/in/hpdias/' is visible at the bottom left.

LinkedIn Account Type: Basic | Upgrade

Home Profile Contacts Groups Jobs Inbox Companies News More People

Master in Intl Business - Online Master in International Business Management

**Helena Dias**  
Marketeer @ Ubiwhere  
Aveiro Area, Portugal | Telecommunications

Current Ubiwhere  
Previous Jotabap Unipessoal, Lda., Infolivre, AlphaGraphics  
Wolverhampton  
Education University of Coimbra

Edit Profile

157 connections

pt.linkedin.com/in/hpdias/ Contact Info

The screenshot shows the 'BACKGROUND' section of the LinkedIn profile. It features a 'SUMMARY' icon and a text area with the following content:

**SUMMARY**

At ubiwhere we value creativity and innovation. Our competitive technology skills and our rich experience gathered with projects in different business areas provide us with the necessary background to embark in new challenging projects. We help companies driving innovation and efficiency through R&D and IT Outsourcing services, continuously seeking to improve their performance levels.

My role as Ubiwheres' Marketeer is focused on strategic marketing planning. I am involved with everything from developing marketing strategies to maintaining our website, social media presence management, market researches and participation to events.

Specialties:  
Marketing Planning, Marketing Research, Marketing Management, Online/Offline Marketing, Social Media Marketing and Search Engine Optimization Marketing.

## Anexo 13 – Grupo Alumni da Ubiwhere no Linked In

The screenshot shows the LinkedIn interface for the 'Ubiwhere Community' group. At the top, the LinkedIn logo and navigation menu are visible. The group name 'Ubiwhere Community' is prominently displayed. A welcome message explains the group's purpose: to enhance the alumni experience by connecting the entire Ubiwhere community (both alumni and employees alike). It mentions that Ubiwhere is committed to maintaining a robust alumni network and encourages members to post relevant information on technology and trends. A 'Please note' section states that members must indicate their past or present position at Ubiwhere in their LinkedIn profile to be eligible for membership. On the right side, there is an 'About this Group' section with details: Created: February 5, 2013; Type: Alumni Group; Members: 21; Owner: Helena Dias; Managers: Rui A. Costa and Nuno Ribeiro; Website: http://www.ubiwhere.com. Below this is a 'Group Statistics' section with a bar chart showing the distribution of roles: Director (1), Manager (1), and Entry (1). A call to action 'CHECK OUT INSIGHTFUL STATISTICS' is also present. At the bottom left, a 'Group Members in Your Network' section shows a profile for Rui A. Costa, R&D+i Manager @ Ubiwhere.

LinkedIn Account Type: Basic | Upgrade | Helena Dias | Add Connections

Home Profile Contacts Groups Jobs Inbox Companies News More | Groups Search...

[Online Task Management - Track Tasks, Time & Projects Easily. Fast Setup. Free Trial. Try Now!](#)

### ubiwhere COMMUNITY Ubiwhere Community

Discussions Members Promotions Jobs Search Manage More... | Share group

Welcome to our Ubiwhere community!  
We created this Official Group on LinkedIn to enhance your alumni experience by connecting the entire Ubiwhere community – both alumni and employees alike.  
Ubiwhere is committed to the maintaining of a robust alumni network. Employee-oriented and motivating leadership encourages professionals' potential by stimulating cooperation, teamwork and personal development of our team members.  
We encourage members to post relevant information on technology and trends, as well as link with former colleagues regarding Ubiwhere job opportunities.  
Periodically, we will also post relevant information for the entire community on company's events and news.

Please note:  
You must indicate your past or present position at Ubiwhere in the Employer section of your LinkedIn profile in order to be a member of this group.

#### About this Group

Created: February 5, 2013  
Type: Alumni Group  
Members: 21  
Owner: [Helena Dias](#)  
Managers: [Rui A. Costa](#) and [Nuno Ribeiro](#)  
Website: <http://www.ubiwhere.com>

#### Group Statistics

Director: 1  
Manager: 1  
Entry: 1

CHECK OUT INSIGHTFUL STATISTICS

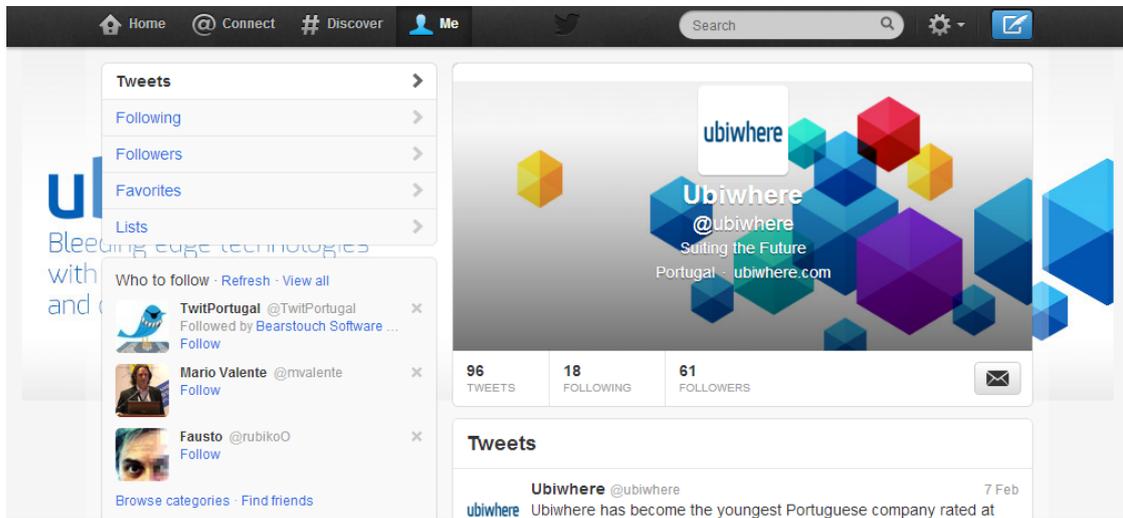
#### Group Members in Your Network

 [Rui A. Costa](#)  
R&D+i Manager @ Ubiwhere

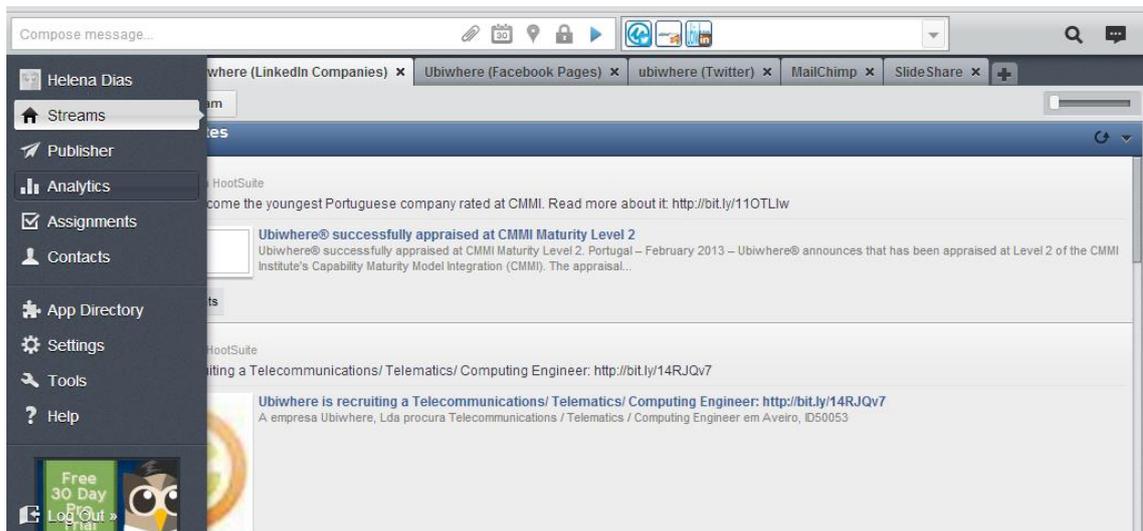
## Anexo 14 – Página da Ubiwhere no Facebook (versão posterior a outubro de 2012)



Anexo 15 – Página da Ubiwhere no Twitter (versão posterior a outubro de 2012)



## Anexo 16 – Painel de controlo da ferramenta Hootsuite



## Anexo 17 – Página da Ubiwhere no Slideshare



**Ubiwhere**

Style your profile

Edit profile

1 SlideShare  
0 Followers

Aveiro, Portugal, Non-U.S., Portugal

Technology / Software / Internet

www.ubiwhere.com +351234484466

Ubiwhere is bleeding edge technology solutions provider with custom research and development, helping its clients' performance improvement through creative and innovative products. Focused upon state-of-the-art solutions designing and valuable intellectual property creation, it supports companies driving innovation and efficiency through R&D and IT Outsourcing services in the areas of: Telecom, Energy, Mobility and Knowledge.

Twitter Facebook LinkedIn

Ubiwhere Profile 3 views

COMPANY PROFILE

**ubiwhere**

Bleeding edge technologies with custom research and development

Share

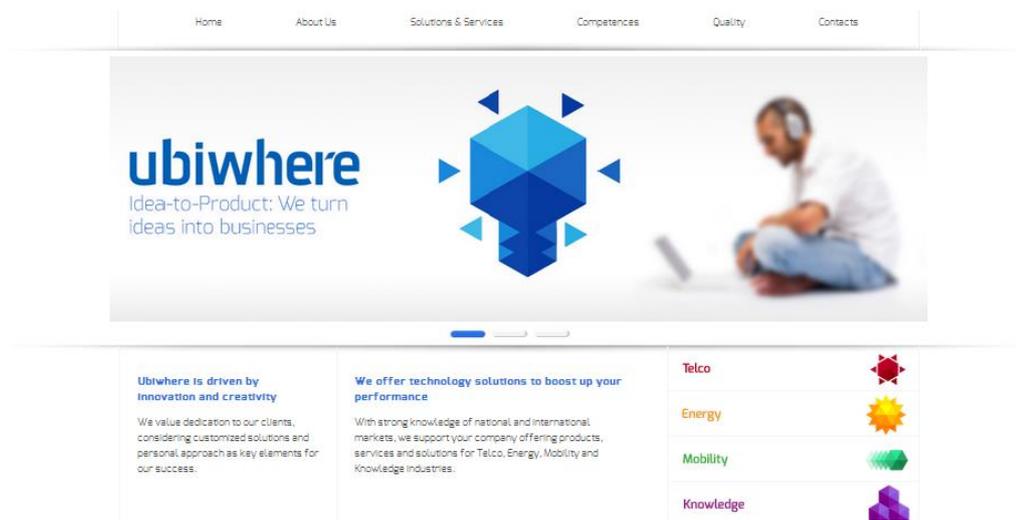
Ubiwhere

Presentations 0

Documents 1

Videos 0

**Anexo 18 – Página principal do *website* da Ubiwhere (versão posterior a outubro de 2012)**



**Anexo 19 – Newsletter de boas festas enviado a parceiros e colaboradores da Ubiwhere**



Caro(a) Helena Dias,

Findo mais um ano, resta-nos desejar umas Festas Felizes a todos os nossos clientes, parceiros, colaboradores e amigos.

Votos de um Ano Novo repleto de Sucessos e Felicidade!

A Ubiwhere

Anexo 20 – Exemplo de um estudo de caso elaborado para a Ubiwhere




Customer Solution Case Study

© 2012 Ubiwhere Lda.


Suited to the Future

---



S. João da Madeira  
Câmara Municipal

S. João da Madeira, a Portuguese city known as the "City of Work" or the "Capital of the Footwear", is trying to be a reference in what concerns to life quality. This attempt includes the implementation of concepts such as centrality, modernity and innovation. The Câmara Municipal (City Council) of S. João da Madeira is a public entity with ongoing projects in the field of tourism. "Circuits for Industrial Heritage" is an initiative sponsored by the city council, in partnership with other institutions and factories of the city. The objectives are to design and to enhance the tourism sector through industrial heritage and in a pioneering initiative in the country.

ubiwhere has developed multimedia mobile guides, for the improvement of the tourist experience in S. João da Madeira

**Overview**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Organization</b><br/>Câmara Municipal (City Council) of S. João da Madeira</p> <p><b>Country</b><br/>Portugal</p> <p><b>Industry</b><br/>Public Entity</p> <p><b>Business Situation</b><br/>The council of S. João da Madeira wished to promote their municipality and touristic attractions through technological solutions so that they could attract new visitors and investors.</p> <p><b>Solution</b><br/>ubiwhere has developed multimedia mobile guides with QR Code recognition, outdoor and indoor modes, offline and online maps, POI routes, custom-built multimedia data, among others.</p> <p><b>Result</b><br/>By using this technological solution, visitors of the touristic routes are provided with a new way of experiencing the most important POI of the region. This is a very effective way of making them feel that the municipality is using great technology to improve their stay and their visit. On the other hand, the visitors can access a significant amount of information in a creative and intuitive way.</p> | <p><b>Initial Situation</b><br/>The City Council of S. João da Madeira is a public entity with ongoing projects in the field of tourism. In order to promote the municipality and their Industrial Tourism Project, the "Routes for Industrial Heritage", they decided to acquire technological solutions. This way, they would be able to attract new visitors and investors, by adding value to the already high quality tourism products and services. Additionally, they would be able to enhance the experiences provided for their customers. One of the main problems identified was that they still used paper-based touristic guides, which failed to keep the visitor updated about the evolution of their industries and services.</p> <p><b>Solution</b><br/>Ubiwhere's solution named TourEmotion is a new concept of communication for visitors. Boasting the latest technology, TourEmotion integrates four distinct solutions that aim to increase the visibility and projection of any business. In the specific case of S. João da Madeira, two of those solutions implemented: the Walk and the Discover, respectively, an outdoor and an indoor tourist companion application. Thereby, ubiwhere created mobile guides for one of the most important operative systems: iOS. Those guides can be downloaded by the tourists (in the apple store, for example), or supplied by the municipalities at their Welcome Centres instead. The company also provided a number of mobile devices that could be rented by their tourists. Ubiwhere has, therefore, established a miscellaneous team of engineers, with experience in developing mobile and desktop applications, as well as User Interface (UI) designers.</p> |
|---|--|

2

Therefore, TourEmotion allows a deep insight of each of the touristic sites. The indoor mode, on its hand, displays all the details about each entity, its processes, as well as the people that are part of its history. The application also allows the QR Code recognition, which presents all the information, instantly, about the point of interest (POI), by giving the possibility to follow some thematic routes or, on the other hand, to create new ones. This innovative multimedia guide is available in English and Portuguese, with an option for adults (in Spanish and French), or for children's.

In short, the mobile guides integrate:

- offline and online maps;
- custom mapping imagery;
- fine-grained location;
- custom-built multimedia data (Images, Videos, Sounds, among others);
- Routes;
- POI;
- Distance-measuring;
- Geocaching support;
- QR Code Recognition;
- Outdoor and Indoor modes.

#### Result

This project was developed to promoting the municipality and their touristic services through a set of Interactive, Innovative and Intuitive Applications. Targeting audiences from 8-88 years old, the UI developed needed to be simple yet appellative, with the aim of transmitting the intended messages.

The feedback has been very positive has and contributed to improve the applications even further ones. This feedback resulted in updates and new versions. New experimental features in other products were also developed as a consequence of this feedback. Both are still in daily use in São João da Madeira.



#### How does it improve a business process?

Information systems have revolutionized the Mobility and Tourism sector over the past recent years. The way how companies, institutions and end users interact among them has deeply changed. Therefore ubiwhere has constantly investing in

innovative and developing state-of-the-art technological solutions, in order to meet those present and future needs.

It should also be referred that the mentioned products can be integrated with the touristic solutions in any municipality, such as websites, paper-guides, route signalization and touristic events.

#### Learn More

For further information regarding the ubiwhere products and services or to know how we could support your company to drive innovation and efficiency through R&D and IT Outsourcing services, please contact us today at <http://www.ubiwhere.com/index.php/contacts-top>.

#### About ubiwhere

At ubiwhere, we focus on creativity and innovation. The aim of this company is to research and to develop bleeding edge technologies, design state-of-the-art solutions, as well as to create valuable intellectual property (by means of rich intangible assets), both internally and to its clients. ubiwhere currently addresses two business/R&D areas: Heterogeneous and Next-Generation Networks and Ubiquitous/Invisible Computing. Visit us on LinkedIn and at [www.ubiwhere.com](http://www.ubiwhere.com).

**ubiwhere**  
SUITING THE FUTURE

## Ubiwhere® alcança maturidade 2 de CMMI para Desenvolvimento

A auditoria que permite à Ubiwhere® alcançar este feito foi realizada pela empresa Process Quality Engineering S.L.



■ A Ubiwhere® atingiu o nível de maturidade 2 de CMMI (Capability Maturity Model Integration) nos seus processos internos de desenvolvimento, tornando-se a mais jovem empresa portuguesa classificada com sucesso em CMMI. A auditoria foi realizada pela empresa Process Quality Engineering S.L.

Este projeto de implantação trata-se de mais uma importante conquista, que se deve ao esforço contínuo da Ubiwhere® em aperfeiçoar os seus processos de desenvolvimento organizacional.

A empresa concentra as suas atividades na área de investigação das novas tecnologias, com particular ênfase em redes e telecomunicações, e tem vindo a apostar continuamente na ado-

ção das melhores práticas de qualidade. Esta conquista representa o primeiro objetivo do plano estratégico da empresa para 2013.

A qualidade de um produto está diretamente relacionada com

a qualidade dos processos utilizados para o desenvolver e melhorar, e por isso a nova meta da Ubiwhere é alcançar o nível de maturidade 3 do CMMI para Desenvolvimento.

O CMMI é um modelo de referência para a melhoria contínua de processos, sistemas e produtos, proporcionando às empresas os elementos essenciais para uma melhoria eficaz da performance empresarial. Este modelo apresenta uma estrutura que ajuda as organizações a analisar a eficiência e a eficácia dos seus processos, permite estabelecer prioridades para a melhoria e ajuda a implementar essas melhorias. O CMMI tem sido adotado com êxito por empresas internacionais, e tornou-se um padrão de prestígio reconhecido, associado à qualidade de software.

O nível 2 de maturidade do modelo CMMI tem como objetivo primário a gestão básica dos projetos através da institucionalização de diversas áreas de processos, nomeadamente a gestão

de requisitos, planeamento de projetos, monitorização e controlo de projetos, medição e análise, gestão de configurações, garantia da qualidade do processo e do produto e gestão de acordo com fornecedores.

Este nível de maturidade indica que a Ubiwhere® atua ao nível "gerido". Isto é, os seus projetos são planeados e executados de acordo com as políticas organizacionais, empregam pessoas qualificadas com os recursos necessários para a produção de resultados controláveis, envolvem os interessados mais relevantes, sendo esses supervisionados, controlados e examinados e são avaliados pela adesão às descrições dos seus processos.

Este artigo foi escrito a obrigo do novo Acordo Ortográfico

**ubiwhere**  
SUITING THE FUTURE

## Anexo 22 – Comunicado de imprensa publicado no dia 7 de fevereiro de 2013

**Ubiwhere® Successfully Appraised at CMMI Maturity Level 2**  
Submitted by: Ubiwhere

2013-02-07 00:01:12  


*Ubiwhere® announces that has been appraised at Level 2 of the CMMI Institute's Capability Maturity Model Integration (CMMI). The appraisal was performed by Process Quality Engineering S.L..*

(OPENPRESS) Ubiwhere internal development processes were rated at CMMI Level 2. This achievement is another milestone in Ubiwhere's efforts to enhance its processes development. With this appraisal, Ubiwhere has become the youngest Portuguese company rated at CMMI.

CMMI is a process improvement approach that provides organizations with the essential elements of effective processes that ultimately improve their performance.

An appraisal at maturity level 2 indicates that the organization is performing at a "managed" level. At this level, projects have ensured that processes are planned and executed in accordance with policy; the projects employ skilled people who have adequate resources to produce controlled outputs; involve relevant stakeholders; are monitored, controlled, and reviewed; and are evaluated for adherence to their process descriptions.

This major achievement crosses off a prime objective from the company's 2013 corporate strategic plan. Ubiwhere aims to continually improve products and services development, establishment and management towards success.

About Ubiwhere® [www.ubiwhere.com](http://www.ubiwhere.com)  
Ubiwhere® main objective is to research and to develop bleeding edge technologies, to design state-of-the-art solutions and to create valuable intellectual property. Founded in 2007, it has offices in Aveiro and São João da Madeira, Portugal. With strong knowledge of national and international market, Ubiwhere® has developed important synergies with leading companies that have perceived the added value of our contribution for their creative and innovative projects. Ubiwhere® has kept a continuous bet in assuring quality best practices and quality certifications, acting in accordance with ISO9001, NP4457 and CMMI Level 2.

**Anexo 23 – Correio eletrónico recebido a anunciar a Ubiwhere como uma das vencedoras do prémio  
*The European Seal for e-Excellence***

**Helena Dias**

---

**De:** Carmen Dos Santos [carmen@emfs.eu]  
**Enviado:** sexta-feira, 21 de Dezembro de 2012 13:56  
**Para:** communication@ubiwhere.com  
**Assunto:** European Seal of e-Excellence 2013 - Winners' notification  
**Anexos:** seal\_2013\_silver.jpg

**Sinal. de seguimento:** Dar seguimento  
**Concluir até:** terça-feira, 5 de Março de 2013 09:30  
**Estado do sinalizador:** Sinalizado

**Categorias:** RP

Dear Ms. Dias,

It is with great pleasure that I can confirm that you have won the European Seal of e-Excellence 2013.  
Category: **Silver**

However, please keep it confidential until the official Seal Award Ceremony.

I am appending the Seal logo which you are entitled to use on your promotional material as from 5 March 2013 only. If you use this logo on your website, please include a link back to [www.seal-of-excellence.org](http://www.seal-of-excellence.org). You may also want to visit the benefits page on the Seal website to get an overview of the advantages you are entitled to ([www.seal-of-excellence.org/content/benefits](http://www.seal-of-excellence.org/content/benefits)).

As a Winner, you are, of course, invited to the European Seal of e-Excellence Award Ceremony at CeBIT on 5 March 2013. The Ceremony will start at 16.30 hrs and will be followed by a reception at 17.30 hrs. More detailed information regarding the Seal ceremony and ceBIT entrance will be sent to you in January.

In the meantime, I would already like to inform you that you should supply to us one (1) powerpoint slide about your company, which will become part of our Winners' presentation. The design of your slide is free, but should obviously reflect your company's excellence (please be aware that too much information on a slide makes it illegible).

Many thanks for participating in this year's selection process and congratulations for being amongst our winners!

Best regards,

--  
Carmen Dos Santos  
Administrative & Events Coordinator  
EMF  
55, rue Hector Denis  
B-1050 Brussels  
Tel: + 32.2.219.0305  
E-mail: [carmen@emfs.eu](mailto:carmen@emfs.eu)  
Skype: carmendossantos

EMF - The Forum of e-Excellence  
EMF promotes innovation, investment, employment and business expansion in the digital economy.  
<http://www.emfs.eu>  
Twitter: <http://twitter.com/EMFeexcellence>

=====

**Anexo 24 – Participação em eventos**

**TECNET – Business Camp em São João da Madeira**



**XVII Feira da Caça e VII Feira de Turismo em Macedo de Cavaleiros**

