



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING PARA A ASSOCIAÇÃO
ENERGYIN – PÓLO DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA DA ENERGIA**

**Projeto apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Organização e Liderança**

Por

Mariana Abecasis Oliveira (132210064)

**Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação**

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING PARA A ASSOCIAÇÃO
ENERGYIN- PÓLO DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA DA ENERGIA**

**Projeto apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Organização e Liderança**

Por

Mariana Abecasis Oliveira (132210064)

**Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Sob Orientação de
Professor Doutor José Manuel Seruya**

Setembro de 2013

RESUMO

O presente projeto constitui o trabalho final do curso de mestrado em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Organização e Liderança, na modalidade de projeto.

O projeto realizado tem como temática “*Desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Associação EnergyIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia*”, tendo em vista identificar de que forma a área do marketing poderá apoiar o cumprimento dos objetivos estratégicos do EnergyIN.

Com esse fim e do ponto de vista metodológico adoptou-se uma abordagem de tipo naturalista, na vertente de observação participante com recurso à análise documental e à recolha de dados.

Palavras-chave: estratégia; marketing; estratégia de marketing; plano de marketing; EnergyIN

ABSTRACT

The present project constitutes the final result of a master's degree in Science of Communication as a project work; the area of specialization is Communication, Organization and Leadership.

This project is based on a Marketing Plan development for EnergyIN – Competitiveness and Technology Cluster for Energy. The main goals are: to show that marketing can be a relevant support to accomplish the mission of EnergyIN.

From the methodological point of view it was made a naturalistic approach in the participant observation with documentary analysis.

Keywords: strategy; marketing; marketing strategy, marketing plan; EnergyIN

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor José Manuel Seruya pela orientação, apoio e disponibilidade que sempre me dispensou.

Agradeço ao Eng. Custódio Miguens, Presidente do EnergyIN pelo facto de me ter dispensado horas do meu horário de trabalho para me dedicar à elaboração deste projeto.

Agradeço à minha colega, Dra. Teresa Bertrand, pelo facto de me ter facilitado o acesso à documentação necessária e à recolha de informação, sem a qual não teria sido possível desenvolver o projeto e também pelos momentos de reflexão e apoio.

Dedico este projeto aos meus pais e à minha avó.

ÍNDICE

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 – PERSPETIVA SOBRE A ESTRATÉGIA	13
1.1. Origens do Pensamento Estratégico	13
1.2. Escolas do Pensamento Estratégico	16
1.3. Definição de Estratégia	17
1.4. Análise do meio envolvente – Onde Estamos?	18
1.4.1. Análise externa	19
1.4.2. Análise interna	20
1.5. Competências centrais e Fatores Cítricos de Sucesso	23
1.6. A integração da organização no meio envolvente	23
1.7. Estratégia – Para onde queremos ir?	24
1.7.1. Visão	24
1.7.2. Missão	25
1.7.3. Valores	26
1.7.4. Objetivos	27
1.8. Estratégia – Qual o melhor caminho?	29
1.9. Política de Gestão	33
1.10. Mudança	34
CAPÍTULO 2 – PERSPETIVA SOBRE O MARKETING	36
2.1. História do Marketing	36
2.2. Definição de Marketing	39
2.3. Desafios do Marketing de Serviços	41
2.4. Estratégia e Planeamento de Marketing	42
2.4.1. Segmentação	43
2.4.2. Posicionamento	43
2.4.3. Análise SWOT	44
2.4.4. Marketing Mix	44

2.5. Desenvolvimento de um Plano de Marketing -----	47
2.6. Áreas emergentes do Marketing -----	47
2.7. Considerações -----	49
CAPÍTULO 3 – ENERGYIN: APRESENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO -----	55
3.1. Conjuntura -----	55
3.1.1. Análise Político-Económica -----	55
3.1.2. Justificação para a criação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia no Setor da Energia -----	60
3.1.3. Contexto para o Futuro -----	62
3.1.4. Contexto Económico das Empresas do Setor da Energia -----	69
3.2. O EnergyIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia -----	72
3.2.1. Intenção -----	72
3.2.2. Análise SWOT -----	72
3.2.3. Pensamento Estratégico -----	79
3.2.4. Criação -----	79
3.3.5. Recursos -----	79
3.2.6. Atribuições e Competências -----	82
3.2.7. Visão -----	83
3.2.8. Missão -----	83
3.2.9. Valores -----	84
3.2.10. Objetivos -----	84
3.2.11. Vantagens para empresas Associadas -----	86
3.2.12. Balanço das Atividades realizadas durante o 1º Ciclo de Reconhecimento – Área do Marketing -----	87
CAPÍTULO 4 – ENERGYIN: ESTRATÉGIA DE MARKETING -----	91
4.1. Objetivos -----	91
4.2. Segmentação -----	91
4.3. Posicionamento -----	92
4.4. Análise SWOT -----	92
4.5. Marketing MIX – 7Ps -----	96
CAPÍTULO 5 – UM NOVO PLANO DE MARKETING PARA O ENERGYIN -----	98
5.1. Atividades -----	98

5.1.1. Programa <i>Inovar em Parceria</i> -----	98
5.1.2. Programa <i>Radar Tecnológico</i> -----	99
5.1.3. Programa <i>Financiamento e Negócios</i> -----	99
5.1.4. Programa <i>Renewables form Portugal</i> -----	100
5.1.5. Programa <i>Projetos de Apoio ao Desenvolvimento</i> -----	101
5.2. Outras Atividades -----	101
5.2.1. Angariação de novas Associadas -----	101
5.2.2. Fidelização das Empresas Associadas-----	102
5.2.3. Prestação de Serviços -----	102
5.2.4. Eventos de Promoção do EnergyIN -----	102
5.3. Comunicação -----	103
5.3.1. Comunicação Externa -----	103
5.3.2. Comunicação Interna -----	104
5.3.3. Relação com os Media -----	106
5.4. Gestão e controlo -----	106
CONCLUSÃO -----	107
BIBLIOGRAFIA -----	109
ANEXOS -----	116
Anexo 1 – Escolas do Pensamento Estratégico -----	116
Anexo 2 – Fontes de Informação da Recolha e Análise Documental -----	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Organização

Figura 2 – Dimensões Estratégicas para obtenção de sucesso

Figura 3 – Vias de Desenvolvimento de uma Organização

Figura 4 – Organograma do EnergyIN

INTRODUÇÃO

Este projeto integra-se no Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Organização e Liderança, e mais especificamente, na modalidade de projeto, o qual tem por objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para o EnergyIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia.

A motivação pessoal relacionada com a temática deste projeto está relacionada com o facto de ter sido contratada pelo EnergyIN desde o início da sua criação, assumindo neste momento as funções de “Responsável de Comunicação e Marketing”.

Tendo em conta que EnergyIN terminou o 1º Ciclo de Reconhecimento, e está a atravessar um período de transição que irá dar início ao 2º Ciclo, pretende-se analisar de que forma é que a área do marketing pode ser considerada uma área prioritária para apoiar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos. Neste sentido, faz-se um balanço dos aspetos positivos e negativos do 1º Ciclo e após feita uma reflexão do que pode melhorar, propõe-se uma estratégia de marketing e um plano que execute essa estratégia.

Questões de partida e objetivos do projeto

As questões de partida foram as seguintes:

- Como é que a área do marketing pode apoiar o cumprimento da estratégia definida pelo EnergyIN?
- Como angariar novas organizações Associadas? Como é que se faz chegar de forma eficaz a mensagem de que vale a pena as organizações serem Associadas do EnergyIN? Que organizações são prioridades para se associarem ao Pólo?
- Como fidelizar e manter as boas relações com as organizações Associadas, fazendo-as sentir que serem Associadas do Pólo acrescenta-lhes valor?
- Que tipo de serviços é que as organizações do setor da energia necessitam que o Pólo preste e estão dispostas a pagar? Serviços esses que terão de ser também uma mais-valia para as empresas já Associadas.

A resposta a todas estas perguntas passa pela necessidade urgente do desenvolvimento (formulação e implementação) de uma estratégia de marketing. Estratégia essa que poderá ser

desenvolvida com o apoio de estagiários e em *outsourcing*.

Estas questões vão ao encontro dos objetivos gerais do projeto:

- Contextualizar a implementação dos Pólos de Competitividade e Tecnologia em Portugal;
- Desenvolver um plano de marketing para o EnergyIN de forma a potenciar o seu desenvolvimento sustentável;
- Identificar atividades que cumpram a estratégia definida.

Metodologia

Como foi referido anteriormente, este projeto pretende desenvolver um plano de marketing no EnergyIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia. Deste modo, a metodologia escolhida insere-se no tipo naturalista, nomeadamente na observação participante, uma vez que a sua análise tem por base uma realidade concreta.

A operacionalização da estratégia de investigação implicou um conjunto de procedimentos: a recolha de dados, na opção de observação participante através da análise documental e a análise e interpretação dos dados obtidos.

Técnicas de recolha/produção de dados

Neste projeto as técnicas de recolha dos dados basearam-se na análise documental, ou seja, na análise de conteúdo em que a *“utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”* (Afonso, 2005: p. 88).

Recolha e análise documental

Como objetivo de selecionar, tratar e interpretar a informação este projeto utilizou também a análise documental. A recolha de informação é caracterizada por uma observação direta participante que *“consiste em recolher dados através da observação sobre os fenómenos em estu-*

do” implicando que “*em primeiro lugar o investigado se envolva no contexto social que escolheu estudar*”(Marshall & Rossman,1989: p.79).

Neste tipo de investigação o investigador está na mesma posição daqueles que estão a ser observados em que o seu grau de envolvimento entre as pessoas observadas pode variar. Depois de todos os dados recolhidos, o investigador analisa a informação e dá um significado aquilo que está a ser estudado.

Esta investigação teve início com a análise de documentos internos do EnergyIN (Candidatura do projeto de dinamização; Escritura de Constituição, Estatutos, Atas de Assembleia-Geral; Atas de Direção, Pontos de Situação e relatórios semestrais), documentos estratégicos, estudos e relatórios. No Anexo II apresentam-se, em detalhe, as fontes de informação consultadas.

Organização do projeto

O primeiro capítulo e o segundo capítulo estão associados ao enquadramento teórico que irá fundamentar a parte prática (terceiro e quarto). O primeiro aborda a temática da estratégia, desde a origem do pensamento estratégico até à formulação da estratégia. O segundo capítulo aborda o marketing, enquadrado pela descrição da sua evolução histórica e finalizando com a implementação das ações que permitem cumprir a estratégia. O terceiro capítulo contextualiza a criação do EnergyIN, dá a conhecê-lo e faz uma reflexão sobre a sua atuação, identificando a sua estratégia de ação. O quarto capítulo propõe uma estratégia de marketing e o quinto capítulo um plano de marketing para o EnergyIN.

Finalmente são apresentadas as considerações finais resultantes da análise e interpretação dos dados, tendo em vista sistematizar a relação entre o enquadramento teórico realizado e os dados obtidos assim como apresentar algumas reflexões produzidas no âmbito deste trabalho projecto.

Nos anexos constam os documentos de apoio à leitura do projeto.

CAPÍTULO 1 – PERSPETIVA SOBRE A ESTRATÉGIA

1.1. Origens do pensamento estratégico

Para compreender a essência da estratégia é necessário identificar as origens deste pensamento e as áreas que contribuíram para a sua formação, destacando-se entre elas a ciência militar, a biologia, a Teoria dos Sistemas, a Teoria da Economia, a sociologia e a filosofia, as matemáticas, a linguística, a cadeia de abastecimento e a criatividade.

Na ciência militar destacam-se duas figuras, nomeadamente Clausewitz (1832) e Sun Tzu (1972). Clausewitz (1832), com o seu cálculo racional estratégico, especula sobre as fraquezas e forças do próprio e dos oponentes. Tem em consideração a vantagem, isto é, a escolha do momento e meios para onde, quando e como forem mais oportunos, transposto para a estratégia organizacional. Sun Tzu, com o clássico “*A Arte da Guerra*” expõe de forma sublimar os seis princípios da guerra que levariam à vitória que aplicados à estratégia organizacional traduzem-se no aumento de valor e captura de mercado (sem entrar em jogos auto-destrutivos), em evitar as forças da concorrência e focar-se nas suas fraquezas; procura sistemática de conhecimento e previsão, maximizando o sistema de informação de gestão; utilização de alianças e pontos de controlo estratégico “controlando” assim a concorrência e mantendo-se fiel aos seus objectivos. Considera que a preparação e a velocidade são as principais vantagens face à concorrência e que o desenvolvimento da liderança contribui de forma substancial para a performance da organização, servindo de exemplo aos restantes colaboradores (Carvalho & Filipe, 2010). Em suma, o pensamento mencionado assenta na inteligência e nas *soft skills*.

Também a biologia, com as noções de evolução natural e a sobrevivência do mais apto, destaca as variáveis externas como fontes de pressão para a evolução, originando mesmo mutações “genéticas”. As condições pela sobrevivência e a concorrência levam as organizações à transformação, para conseguirem subsistir.

Segundo a teoria de Malthus (1798), que defende que a luta das espécies pela sobrevivência aumenta a sua *performance*, as espécies (organizações) tendem a crescer segundo uma pro-

gressão geométrica e os alimentos (clientes) de uma forma aritmética. Esta limitação de diferenças de crescimento explica em parte as evoluções organizacionais, sendo que as que melhor se adaptam a este ambiente são as que crescem de forma sustentada.

Considera-se assim que a estratégia passa por encontrar nichos ecológicos através de uma boa gestão da selecção natural e compreensão da envolvente (contexto natural).

Hannan & Freeman (1977) contribuíram também para o entendimento da influência da biologia no pensamento estratégico. Após feita uma investigação concluíram que as organizações desenvolvem rotinas; rotinas que, por um lado, tornam as organizações fiáveis, mas por outro tornam-nas acomodadas, provocando inércia organizacional, sendo que para a envolvente esta tenderá a eliminar aquelas com maior inércia.

Capra (1983), desviando-se um pouco da teoria de Malthus, defende que existem interdependências, ecossistemas na qual os organismos (organizações) participam, sendo que os organismos são também ecossistemas e que além da concorrência existe também cooperação.

Por sua vez, a Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Bertalanffy (1968) foi também um contributo importante para a formulação do pensamento estratégico. A máxima de que o todo é mais do que a soma das partes é uma noção interessante quando adaptada à realidade organizacional, permitindo vê-la como um sistema em inter-relação com outros sistemas. As premissas base partem da noção de que todos os sistemas têm uma estrutura (componentes e regras de funcionamento) e que a sua atividade serve para cumprir os objetivos, sendo dirigidas para um fim (carater teleológico). Assim, considera-se que os sistemas interagem com a envolvente e que as atividades desenvolvidas provocam tanto a mudança no seu estado e estrutura como têm a tendência também para modificar a envolvente, tendo em vista os objetivos da organização. Face ao mecanismo de feedback presente tanto a estrutura como os objetivos e a envolvente tendem a modificar-se.

Certamente a Teoria da Economia é uma das influências mais marcantes a par do campo militar para a conceptualização do pensamento estratégico organizacional. A noção de mercado e a forma como é entendida a organização, traduz-se não tanto como meio de produção mas mais

como forma de organização. Sendo que, para Arrow (1974), confrontada com um sistema de preços em desequilíbrio, a organização é o meio mais eficaz para tirar partido desse desequilíbrio. Já Williamson (1985) defende que a criação, o desenvolvimento e a estruturação da organização passam pela fronteira organizacional e pela lógica transaccional organizacional. Por sua vez, Simon (1947) introduz a noção de racionalidade nas decisões organizacionais, tendo como principais focos, o individuo como agente psicológico, complementando atividades de planeamento para colmatar os limites da racionalidade (Carvalho & Filipe, 2010).

A sociologia e a filosofia relacionadas com o pensamento estratégico defendem que os resultados estão intimamente ligados ao raciocínio. Houve quem defendesse que eram tidos bons resultados quanto mais simples fosse o tipo de raciocínio, como é o caso de Peters e Waterman (1982). Para Weber (1925), racionalidade era significado de adaptação dos meios para o alcance dos fins, estando assim a organização regida pela burocracia.

Contudo, alguns autores como Habermas (1981) destacam outras formas de atuação pautadas por outros interesses. Defendem que dentro de uma organização o ator actua numa rede de atores organizacionais e que a satisfação do sujeito é obtida através da dinâmica em que a racionalidade (eficácia e resultados) passa pela racionalidade colectiva.

Dentro das matemáticas, realçam-se os contributos de Shubik (1959) na análise dos comportamentos de mercado. Nesta análise é claramente visível a teoria do jogo e o dilema do prisioneiro. A lógica estritamente racional foi transportada para o plano de negócios, justificando as acções e o posicionamento das organizações, minimizando os danos e salientado que a cooperação e as alianças, tal como no dilema do prisioneiro, são as formas mais rentáveis de atuar, sempre que haja confiança entre ambas as partes.

A linguística é uma área que contribui para o pensamento estratégico na medida em que o ambiente onde as organizações se inserem é cada vez mais mediatizado. Esta área foca-se no sentido do discurso, na significação como forma de atuar e de influenciar a organização, podendo observar-se o poder ou não do discurso em assembleias gerais, em debates e até mesmo em comunicados de imprensa.

A cadeia de abastecimento, nomeadamente a logística, é também um contributo importante para a estratégia. Pode-se relacionar a logística com o poder e a estratégia com o saber. De nada serve o saber sem o poder e vice-versa. Se a logística, inicialmente, se preocupava com a gestão do interface de transporte, armazenamento e *stocks*, gestão de infra-estruturas, gestão do ciclo de encomenda e de informação relativa a esta; actualmente, estende-se à *supply chain*, a fornecedores e a mercados dando origem a novas formas de atuar que ultrapassam os limites internos da organização. Se, antigamente, centrava-se no produto, local e tempo certo, recentemente é a responsável pela gestão de fluxos físicos e informacionais, sejam internos, sejam externos. A estratégia passa assim pela gestão dos elos de ligação, pelo serviço ao cliente a baixo custo.

Por último, a criatividade é também considerada uma origem do pensamento estratégico. O seu conceito pode ter várias interpretações e foi evoluindo ao longo dos tempos. A sua origem está ligada à palavra “criar”. Assim, segundo Alves et al. (2007), a criatividade está relacionada ao processo de criar novas ideias; ideias essas que podem servir para a criação de novos produtos ou serviços. Na perspectiva de Xu e Rickards (2007), em que as pessoas são valorizadas por terem ideias novas, a criatividade (processo) posiciona-se como a parte *soft* do mesmo. Isto explica-se porque o autor considera que a criatividade surge da imaginação dos seres humanos. Quando a mesma ideia é comunicada passa para um processo *hard*, um processo de desenvolvimento, sendo considerada uma inovação.

Em suma, a origem do pensamento possui um conjunto variado de influências, que preconizam a subsistência e o crescimento da organização, diferindo apenas da forma de como fazê-lo.

1.2 Escolas do Pensamento Estratégico

Tal como anteriormente se efetuou uma análise sobre as principais influências do pensamento estratégico, agrupando, sempre que possível, autores em cada corrente, seguem-se agora grupos de escolas do pensamento estratégico.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dois grandes grupos são destacados: as escolas

prescritivas que se centram no modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias organizacionais (escola do design, escola do planeamento; escola do posicionamento); e, as escolas descritivas que canalizam a análise para o modo como as estratégias são formuladas, focando as observações/explicações nos diversos fenómenos que podem criar as estratégias organizacionais (escola empreendedora, escola cognitiva/aprendizagem, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola da configuração). A descrição destas escolas pode ser consultada no Anexo 1.

1.3 Definição de Estratégia

Etimologicamente, estratégia deriva do grego antigo, do termo *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ago* (liderar). Assim, *strategos* significa “arte do general” (função do exército). Nesta palavra estão implícitos objetivos claros, planeamento e comando, sendo claro ao consultar as versões recentes do termo na Enciclopédia Luso-brasileira.

Para Quinn (1980; Cit. In Freire, 1997), estratégia é um modelo/plano que integra as principais metas e políticas de uma organização, expressando ao mesmo tempo a sequência coerente de ações a realizar.

Já para Freire (2004: p. 25), “*estratégia é um conjunto de decisões e ações da organização que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência*”.

De forma complementar, Andrews (1971: p. 15) define-a como “*principais objetivos, propósitos ou metas assim como as políticas e plano para os atingir, estabelecidos de modo a definir em que negócio a organização está ou quer estar e que tipo de organização é ou quer ser*”. Enquanto para Mintzberg (1978), estratégia é a linha de ação coerente que conduz a resultados desejáveis pela organização tenha ela sido ou não planeada com antecedência.

Ainda durante a década de 70 do século passado, a noção dominante era a estratégia como um plano explícito elaborado pelos dirigentes da organização onde são estabelecidos objetivos e programas de ação detalhados que posteriormente são implementados.

Segundo Mintzberg, outras tantas formas de atuação não planeadas são também linhas de ação coerentes e importantes para obter excelentes resultados. Este autor defende que a estratégia não se refere a intenções mas a ações efetivas, a ações críticas específicas que a organização realmente implementa. Assim, Mintzberg considera a estratégia como um padrão numa sucessão de decisões (Mintzberg & Waters, 1985). Ainda para Mintzberg (1978), a estratégia desdobra-se em dois: estratégia emergente e estratégia deliberada. Enquanto a primeira é definida como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou mesmo em desacordo com um plano existente, a segunda é definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano.

De um modo geral poder-se-á dizer que estratégia consiste num conjunto de decisões e ações com o objetivo de tornar sustentável o crescimento das organizações, grantindo a sua sobrevivência. Como resultado dessas decisões surgem várias orientações práticas para as várias ações que deverão garantir o cumprimento do sucesso das decisões. Essas orientações constituem o planeamento estratégico.

Importa referir também que a importância da estratégia torna-se mais evidente nos períodos de crise das organizações em que os objetivos não são alcançados pelo facto das mesmas não se adaptarem devidamente ao meio envolvente.

Em suma, estratégia é planeamento, análise do ambiente, resultados a longo prazo, sendo estes traduzidos pela missão e pela visão da organização, e, envolve também a diferenciação.

1.4 Análise do Meio Envolvente

A análise do meio envolvente, defendida em algumas escolas do pensamento estratégico, é fundamental para o crescimento e para o sucesso da organização e tem como função responder a uma questão essencial: *Onde estamos?*

Esta análise estratégica também irá servir de base para responder mais à frente à questão *Para onde queremos ir?*, essencial para a formulação da estratégia.

1.4.1 Análise externa

Entre os tópicos a serem analisados contam-se o ambiente político, legal e fiscal; económico e demográfico; social e cultural; tecnológico, ecológico, entre outras (Pata & Neto, 2008), sendo esta análise uma análise contextual e é fundamental para projetar a atividade da organização a longo prazo.

Citando Adriano Freire (1997: p. 71):

“a monitorização do meio envolvente contextual deve ser sempre um exercício prático, com o objectivo explícito de identificar o impacte das tendências observadas no desempenho da organização. É por isso recomendável construir um quadro síntese no final da análise, onde as conclusões possam ser claramente apontadas”.

É também importante considerar no contexto da análise externa a análise do meio transaccional que, segundo Adriano Freire é *“constituído por todos os agentes e factores que interagem directamente com a indústria em que a organização actua”* (Freire; 1997: p.72), destacando-se os mercados, a concorrência, os fornecedores, os distribuidores, os agentes e as agências de publicidade e de comunicação. (Carvalho & Filipe, 2010).

No que consiste a análise do meio transaccional é importante dar a conhecer o modelo das cinco forças, com a abordagem de Porter (1980). Neste modelo, tudo é ameaça, ou seja, todos os atores da indústria acima referidos são vistos como uma ameaça e diminuem o valor que a organização pode acrescentar. Já o modelo de Brandenburger e Nalebuff (1997) parte da complementaridade dos vários agentes, da criação de valor, tendo efeitos positivos, tais como uma maior quota de mercado, através da criação de um maior potencial de distribuição, incrementando o valor da organização e de parceiros de negócios. De forma concreta, os produtos e/ ou os serviços de outros podem potenciar as vendas de produtos e serviços da própria organização, depreendendo-se assim a lógica de criação conjunta de valor, sinergias benéficas para ambas as partes.

Não menos importante, na elaboração da análise externa, é também identificar a estrutura da

indústria que engloba o ciclo e a tipologia.

No que respeita o ciclo consideram-se quatro níveis, entre eles a:

- Introdução: *“poucas organizações operam no mercado, a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos e as vendas crescem lentamente”* (Adriano Freire; 1997: p. 89).
- Crescimento: *“o número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante, existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura e, por isso, as vendas crescem rápida mas instavelmente”* (idem; 1997: p.89).
- Maturidade: *“o ritmo de crescimento das vendas abranda, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado”* (ibidem; 1997: p.90).
- Declínio: *“as vendas globais do setor diminuem, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria”* (idem ibidem; 1997: p.90).

Quanto aos tipos de indústrias consideram-se também quatro tipos, sendo elas a indústria emergente, a indústria fragmentada, a indústria concentrada e a indústria em declínio. Entende-se por indústria emergente aquela em que *“o setor começa a desenvolver-se e a atrair novas organizações”* (Freire; 1997: p.90); indústria fragmentada quando *“o setor está estabelecido, poucas organizações detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria”* (idem; 1997: p.90); indústria concentrada enquadrada no seguinte setor *“o setor está estabelecido, um reduzido número de organizações detêm uma quota significativa do mercado e pode influenciar a evolução da indústria”* (ibidem; 1997: p.90) e indústria em declínio quando *“o setor encontra-se em recessão e muitas organizações decidem abandoná-lo”* (idem ibidem; 1997: p.90).

1.4.2 Análise interna

A análise interna é fundamental para responder à questão *onde estamos?*

Enquanto a análise externa é comum a todos os concorrentes a análise interna é a que distingue as organizações umas das outras. A sua estrutura, os seus recursos e a cultura

organizacional são fatores fulcrais para diferenciá-las entre si, tornando-as mais competitivas.

Relativamente à estrutura interna é necessário conhecer o conjunto de elementos constituintes (recursos) e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionalidade entre eles, sendo que na maioria dos casos se apresenta num organograma. Outro fator a considerar é a dinâmica interna, o grau de centralização ou descentralização das decisões, o número de níveis hierárquicos e ainda o grau de especialização das várias áreas.

Segundo Adriano Freire (1997) é a estrutura organizacional que irá suportar a implementação da estratégia concebida pela organização no mercado. Por outras palavras, a representação formal e estrutural da organização resulta da estratégia, ou pelo contrário, a estratégia condiciona a estrutura. Atualmente, existe uma dinâmica do binómio estratégia-estrutura permanente, devendo ser tidas em consideração as várias interações (Freire, 2004).

Ainda relativamente à estrutura, a mesma pode ter fortes dependências do topo à base, sendo hierárquias simplificadas, com uma forte natureza funcional, com linha de comando, especialização e de hierarquização. Também podem existir estruturas com menos níveis hierárquicos, orientadas por funções ou processos e aproximando-se mais da gestão participativa. Pode-se concluir que uma estrutura construída à medida da execução da estratégia contribui fortemente para o sucesso da organização.

Dentro da estrutura da organização pode-se analisar a organização como um todo (macroestrutura) ou cada departamento (microestrutura). Existem três tipos de macroestruturas segundo Adriano Freire, podendo elas ser classificadas como sendo uma estrutura simples, aplicada a pequenas organizações com um número limitado de produtos para um número limitado de mercados; estrutura funcional, adequada às médias organizações com uma variada gama de produtos para um número limitado de mercados e, estrutura divisional, direcionada a médias e grandes organizações com uma enorme gama de produtos ou um grande número de mercados (Freire; 1997: p. 456).

A *Cultura* prende-se com os valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas que transmitem significado, ordem e estabilidade e são considerados elementos decisivos na

análise da estratégia interna.

Para Kilmann (1985), no fator *Cultura* a ênfase é colocada na partilha de valores, normas, símbolos, atitudes e formas normativas de comportamento. Já Jelinek et al (1983) coloca-o como um *framework* de *sensemaking* integrativo, conceptualizado ao mesmo tempo como produto e processo em constante evolução. Por último, Sethia e Gilnow (1985) definem-no como um padrão básico, de valores, crenças e assunções numa organização.

Empiricamente, a investigação levada a cabo por Sena (2000) em quatro pólos de uma cadeia de health clubs (n107) salienta que os valores culturais desta cadeia (produtividade, eficácia, mas também de suporte) se correlacionam positivamente com a satisfação e o compromisso, e que, este último, se relaciona com a satisfação o que parece indicar que sujeitos satisfeitos envolvem-se mais com a organização.

Desta investigação depreende-se o impacto da cultura sobre os *outcomes* organizacionais, sendo que a nível de gestão e considerando que a cultura é apreendida, esta pode ser gerida e ajustada ao pensamento estratégico.

Os recursos duma organização são os fatores que a diferenciam dos seus concorrentes e que a tornam mais competitiva. Voltando a citar Adriano Freire (Freire; 1997: 119) as:

“diferenças estruturais de volumes de vendas, taxas de crescimento e rentabilidade operacional entre os vários competidores de um dado setor resultam geralmente de níveis de capacidade de gestão distintos, derivados da utilização de mais e/ou melhores recursos”. Deste modo, *“a qualidade e quantidade dos recursos da organização é determinante para o seu desempenho competitivo”*.

Os recursos podem ser categorizados da seguinte forma; humanos, financeiros e organizacionais. Os recursos humanos contemplam o número de colaboradores, o grau de motivação e empenho e a qualificação dos cargos os financeiros relacionam-se com o grau de liquidez, a capitalização, o endividamento, etc, e, por fim, os recursos organizacionais dos quais fazem parte os sistemas de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, destacando-se o nível de reputação da organização entre os clientes, a responsabilidade social, manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas, o nível de sofisticação

tecnológica que a organização opera em relação aos seus concorrentes, a capacidade de inovação da organização, o acesso aos gerentes e diretores da organização e a comunicação interna.

1.6. Competências Centrais e Fatores Críticos de Sucesso

As competências centrais de uma organização estão relacionadas com os seus pontos fortes. Segundo Adriano Freire *“um ponto forte é um recurso ou atividade da organização que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência”* (1997: p. 133).

Por sua vez, não basta ter bons produtos ou serviços. É necessário também haver uma boa gestão e um controlo na implementação dessa gestão. Assim, conforme consta no *website* Wikipedia ” (<http://pt.wikipedia.org>; 16 de junho de 2013):

“só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da organização quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria. Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (factores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as organizações apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas, acabam por não ser bem sucedidas.”

1.7. A integração da organização no meio envolvente

Após feita a análise das competências centrais e dos fatores críticos de sucesso de uma organização (análise interna) é necessário fazer a sua ligação com o meio envolvente.

A análise clássica da integração de uma organização no meio envolvente possui os seus alicerces na Escola do Design e é atualmente designado por SWOT. Este modelo propõe a conjugação de fatores internos e externos. Enquanto na análise externa são identificadas as oportunidades e ameaças, na interna são identificados os pontos fortes e os pontos fracos.

As opções estratégicas são assim o *matching* entre o interior e exterior organizacional.

Mais uma vez, segundo Adriano Freire (1997: p.143):

“A questão-chave não é pois identificar a natureza do impacto da tendência, mas sim perceber como a tendência pode ser explorada pela organização em benefício próprio (...) os gestores (...) devem sobretudo reforçar as competências das suas organizações, transformando assim aparentes ameaças em novas oportunidades.”

1.7. Formulação de estratégia

“A formulação da estratégia de uma organização tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da organização.” (Freire; 1997; p. 169).

A missão, os valores e os objetivos e a estratégia apresentam uma sequência lógica, estando englobados na Visão. De uma forma esquemática pode enquadrar-se a visão da seguinte forma:

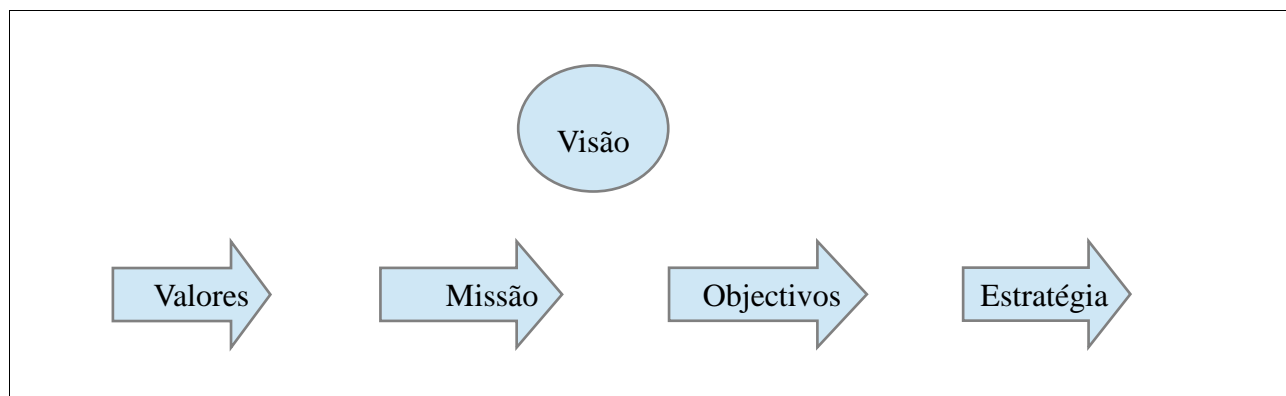


Figura 1- Enquadramento da visão, missão, objetivos e estratégia da organização.

1.7.1. Visão

A definição da visão deriva das necessidades dos clientes. Descreve a forma como uma organização cria o seu futuro servindo de linha de orientação, dando um sentido estratégico. É

um conjunto de interações e aspirações voltadas para o futuro sem especificar os meios para atingi-los. A visão representa assim o estado a que uma organização se compromete a alcançar e realizar (Cardoso, 2005).

De uma maneira prática, a visão é o resultado da análise do que a organização é no presente e tenta perceber onde deverá chegar. Responde ao seguinte tipo de questões: *que espécie de organização se está a tentar construir?*; *o que deve parecer o futuro da organização?*

Considera-se, a visão, uma ferramenta de entusiasmo, compromisso e motivação. A mesma é ambiciosa e reflete ideais elevados; gere orgulho, energia e, conseqüentemente, leva as pessoas à ação.

Constata-se que na maioria das organizações a visão não está escrita, sendo apenas o reflexo dos ideais do líder. Contudo, outras organizações têm uma prática inversa, encontrando-se exposta num local de fácil acesso que possibilita a leitura por todos os colaboradores.

A definição de uma visão dá origem à missão da organização.

1.7.2 Missão

A missão consiste numa declaração escrita que reflete os ideais e as orientações globais da organização. A criação de uma missão define-se por um conjunto de ações que a organização está disposta a fazer, tendo como objetivo difundir os objetivos da organização por todos os colaboradores. De uma forma prática esta deve responder às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da organização?
- Qual é o negócio da organização?
- Quais são as futuras competências requeridas pela organização?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercados da organização?
- Quais são os produtos ou serviços da organização?
- Quais são os princípios básicos e os valores da organização? (Freire, 1997)

Face às respostas acima formuladas, a organização, em geral, reúne-as num pequeno texto de

forma a facilitar o envolvimento dos colaboradores da organização que pode ser alterada no caso do meio envolvente sofrer modificações.

1.7.3 Valores

Os valores precedem a missão, a visão e os objetivos. Se tal é verdade na lógica, isto é, na teoria, na prática organizacional a realidade pode divergir. A definição de valores organizacionais deve obedecer a três critérios: serem significativos, duradouros e factíveis (Porto, 2008).

Para Pereira (2008), os valores prendem-se com a génese da criação da organização e dos fundadores, do conjunto de valores estabelecido no momento em que estes últimos criam a organização, geralmente antes de desenvolver uma ideia informal da definição da missão ou de um conjunto de objetivos.

Os valores representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral (Vargas, 2006).

No mesmo sentido, Paarlberg (2007) refere que os valores organizacionais referem-se aos princípios que guiam o comportamento de uma organização, sendo que para McDonald (1991) a importância dada deve-se à sua influência nas práticas de gestão da organização, e, ainda para Agle e Caldwell (1999) os valores organizacionais relacionam-se de forma direta com as estratégias propostas pela organização.

Os valores organizacionais possuem como diz a palavra funções organizacionais nas quais se destacam: a criação de modelos cognitivos e de comportamento entre os colaboradores, auxiliando na fixação dos objetivos e da missão da organização; e, ainda, a construção e consolidação da identidade organizacional (Oliveira e Tamayo 2004).

Já para McDonald (1991) os valores organizacionais influenciam a organização em outros aspetos:

- a) Decisões estratégicas;
- b) Ética corporativa; conflitos interpessoais;
- c) Qualidade das relações de trabalho;
- d) Evolução e plano de carreira dos funcionários, e,
- e) Motivação dos empregados.

Entre os *outcomes* organizacionais relacionados com os valores organizacionais encontram-se o desempenho, a satisfação no trabalho e a produtividade (Tamayo et al., 2000).

1.7.4 Objetivos

Em sintonia com a missão, a organização estabelece um conjunto de objetivos concretos para assim cumprir juntamente com a missão da organização. Estes deverão ser quantificáveis e enquadrados no tempo, pois caso isso não aconteça os mesmos não passam de uma simples expressão de boas vontades em que não se pode verificar o seu alcance.

A definição dos objetivos deve ter como base os seguintes pressupostos:

- a) Análise das diferenças entre os objetivos e os resultados atingidos;
- b) Conhecimento do ambiente, com quem se relaciona, avaliação dos parceiros económicos, como afetam a Organização, e qual a previsão evolutiva;
- c) Quais os recursos da organização e quais as suas relações de poder internas;
- d) Quais os recursos financeiros, técnicos e humanos existentes, a cultura da organização;
- e) Quais as relações de poder que podem tomar decisões quando existem objetivos em conflito;
- f) Qual o sistema de valores dos gestores, o seu conjunto de atitudes, considerando que influencia a escolha de objetivos e estratégia (Cardoso, 2005).

A reflexão estratégica parte da missão e dos objetivos e avalia as alterações que se justificam face à evolução ocorrida nos negócios e nas expectativas de cada grupo de interesses. Assim sendo, o processo de definição dos objetivos deve ter em conta diversos interesses envolvidos na organização.

De uma forma geral os objetivos devem ser:

- a) Hierarquizados – por níveis e prioridades;
- b) Consistentes – coerentes e harmonizados;
- c) Desafiantes mas atingíveis – incentivam os colaboradores;
- d) Mensuráveis e Verificáveis;
- e) Com Mecanismos de Controlo Definidos;
- f) Datáveis;
- g) Negociados – para comprometer e implicarem.

A definição dos objetivos possui vantagens na gestão de uma organização. Entre elas destacam-se (Cardoso, 2005):

- a) Ajudar a definir a organização face ao ambiente;
- b) Ajudar a coordenar as decisões, orientando os colaboradores face às metas a atingir; reduzindo conflitos na tomada de decisão, já que todos sabem onde se pretende chegar;
- c) Permitir avaliar o desempenho da organização, o seu êxito ou insucesso;
- d) Serem mais concretos do que a missão, contribuindo de forma mais clara para a tomada de decisão;
- e) Aumentar a motivação e comportamentos positivos dos colaboradores.

Constata-se ainda que a definição dos objetivos tem que ter em conta as áreas organizacionais que constituem a organização. (Nunes J.e Cavique L., 2008)

Por sua vez, os objetivos podem ser agrupados em três grupos:

- 1) Objetivos económicos ou financeiros;
- 2) Objetivos de serviço;
- 3) Objetivos pessoais.

Os primeiros estão diretamente interligados com o lucro, a sobrevivência e crescimento da organização. Enquanto os segundos prendem-se com objetivos ligados à criação de benefícios para a sociedade, como sendo o serviço, a qualidade, o ambiente e a imagem. Já os terceiros, são objetivos definidos a nível individual e dependem de sujeito para sujeito.

Após a seleção e definição dos objetivos organizacionais adota-se um conjunto de medidas (indicadores) que permitem avaliar o progresso do desempenho, tendo como objetivo verificar se estes estão a ser atingidos.

Considerando que nem todos os objetivos são igualmente relevantes, aqueles que são os fatores críticos de sucesso denominam-se de objetivos estratégicos. Por isso, a concretização destes possui um impacto relevante no desenvolvimento da organização e são aqueles que deverão merecer maior monitorização.

Dois outros fatores devem ser tidos em consideração na fixação dos objetivos estratégicos e não estratégicos: o horizonte de implementação e o âmbito do negócio (Carvalho & Filipe, 2010).

O âmbito do negócio deve ser tido em consideração pois uma organização ao atuar em mais que um setor de negócio deve definir objetivos globais para toda a organização e objetivos específicos para cada área de negócio (Freire, 1997).

1.8 Estratégia Organizacional – Qual o melhor caminho?

Após selecionados os objetivos da organização, passa-se para o passo seguinte: delinear uma estratégia, para alcançá-los. De forma genérica, podemos inferir que os objetivos são os fins e a estratégia é o meio para atingir esses fins (Cardoso, 2005). A estratégia por si deve ser proativa, reativa e adaptável. Por outras palavras, é uma combinação de ações planeadas com outras (ações) levadas a cabo como forma de reação ao meio.

Uma estratégia organizacional deve responder a duas questões essenciais:

- Onde deve a organização competir? (define em que setores deve a Organização competir)
- Como deve a organização competir? (quais as competências centrais a reforçar para melhorar o desempenho).

Segundo Adriano Freire, *“é necessário decidir as vias de desenvolvimento empresarial a adoptar. Em função da análise do meio envolvente e da avaliação das competências próprias,*

a empresa deve agora identificar a melhor maneira para levar a cabo as medidas estratégicas planeadas” (1997: p. 405).

Por sua vez, a estratégia organizacional integra três elementos distintos mas que estão inter-relacionados: estratégia a nível funcional, estratégia a nível corporativo e estratégia a nível de negócio. (Cardoso, 2005), sendo que a estratégia dos negócios e a estratégia corporativa de uma empresa podem ser realizadas através de uma colaboração externa pode adquirir a forma de aquisições e fusões, alianças estratégicas ou transações no mercado.

As decisões relativas ao âmbito setorial ou do grupo económico (“*Onde deve a organização competir?*”) são tomadas ao nível da sede da organização e constituem a sua estratégia a nível corporativa. Esta estratégia indica como é que a organização utiliza os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as suas vantagens competitivas, influenciando de forma favorável ou desfavorável as decisões de compra.

Para Porter (1997: p. 17) a estratégia corporativa é entendida como:

“o plano geral para uma organização diversificada que trata de duas questões diferentes: quais os negócios em que a organização deverá competir e, como a gestão de topo deve promover a gestão executiva do conjunto de unidades de negócios, sendo o elemento que faz com que o todo corporativo (ou de organização) seja superior à soma de cada uma das suas unidades de negócios.”

Em suma, a estratégia corporativa é aquela que beneficia a obtenção de vantagens competitivas nas operações nas quais a organização está envolvida.

Já as decisões relativas ao desempenho competitivo (“*Como devemos competir?*” ou “*Como construir vantagem competitiva sustentável?*”) são tomadas ao nível das várias divisões da organização revelando assim a estratégia ao nível do negócio. Esta estratégia (ao nível do negócio) relaciona-se com a competição, com o êxito em determinado setor, utilizando um conjunto de estratégias genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio. Esta pode, por sua vez, diferenciar a estratégia ao nível funcional onde cada setor organizacional (Marketing, Finanças, Produção, etc) pretende responder à questão “*Como*

deve, em detalhe, cada área funcional apoiar a estratégia ao nível do negócio?”; consistindo no desenvolvimento de estratégias conjuntamente e transversalmente a todas as áreas funcionais, tais como os sistemas de informação, finanças, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento, compras e materiais, marketing e recursos humanos (Carvalho & Filipe, 2010).

Relacionada com a estratégia de negócio, com base na informação sobre a posição competitiva, e, para perceber o ciclo de vida dos produtos, foi criada a matriz ADL. Esta matriz considerada como o modelo da posição competitiva relaciona o ciclo de vida da indústria com a capacidade de concorrência das várias organizações. O autor Adriano Freire (1997) considera que diferentes organizações que competem no mesmo negócio adotam estratégias diferentes. Assim, dependendo da sua capacidade concorrencial e do ciclo de vida onde se inserem, as organizações deverão fazer a sua escolha em investimento da expansão da matriz de produtos, para ganhar quota de mercado, especializar-se em segmentos restritos ou então reduzir a matriz de mercados.

Constata-se que nas organizações que apresentem apenas um setor de atividade, a estratégia corporativa é muito relevante, com especial incidência na estratégia ao nível do negócio. Já para as organizações que atuem em mais que uma área organizacional, a estratégia ao nível corporativo tem um papel determinante no desenvolvimento organizacional a longo prazo.

Tendo como base o conteúdo das decisões tomadas, podem ser identificadas quatro dimensões estratégicas críticas para a obtenção de sucesso da organização:

- Mercados – Produtos, decisões relacionadas à gama de produtos oferecidos;
- Integração Vertical decisões relacionadas à subordinação estratégica;
- Internacionalização, decisões relacionadas à adaptação e standardização dos produtos em mercados internacionais;
- Diversificação: decisões relacionadas à seleção de novos produtos (Freire, 1997).

Sendo que qualquer uma das iniciativas estratégicas pode ser desenvolvida através de agentes internos ou externos, podem, as quatro dimensões estratégicas, sere combinadas em duas vias de desenvolvimento organizacional.

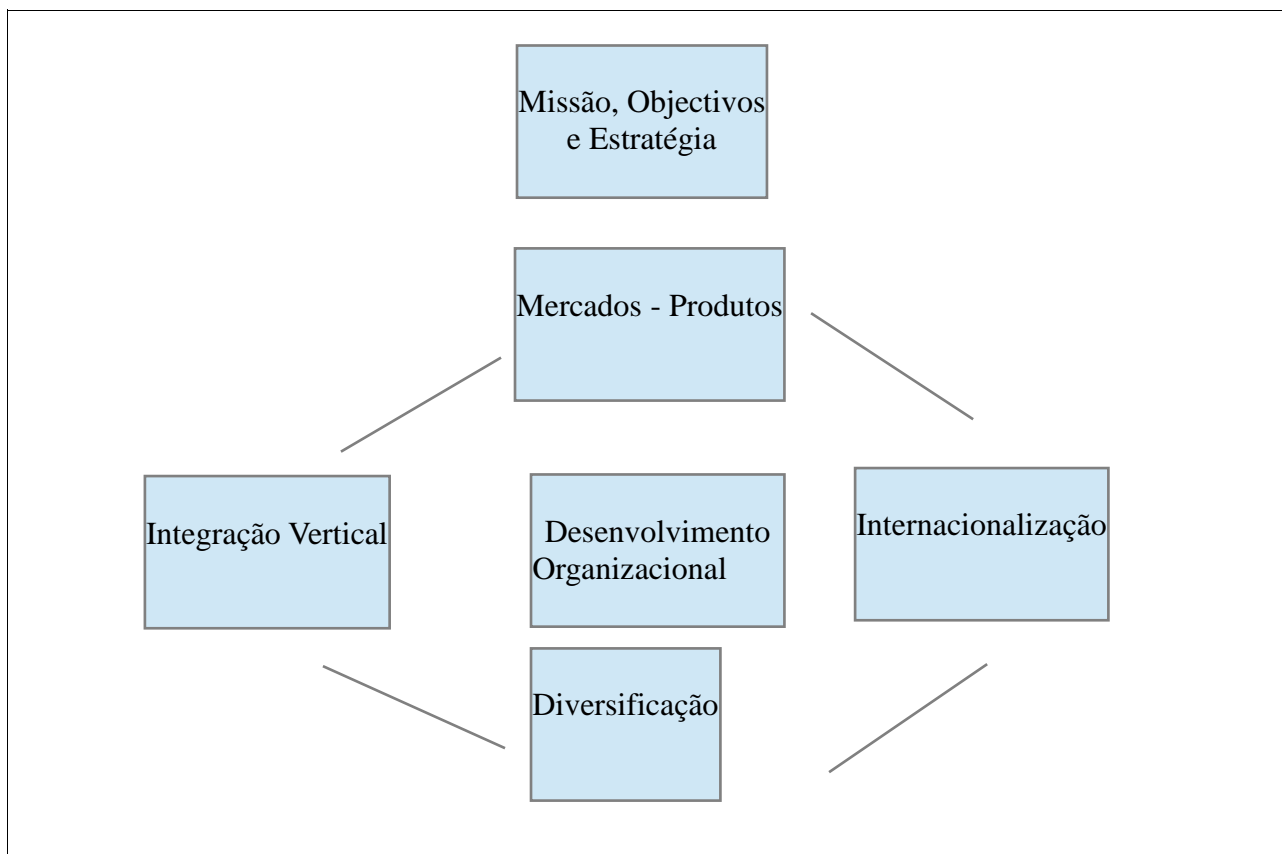


Figura 2 – Dimensões Estratégicas para obtenção de sucesso

Verifica-se assim que quando se pretende atuar na diversificação organizacional altera-se, em geral, a estratégia a nível corporativo; já, quando se pretende incidir sobre as questões relacionadas com mercados – produtos, integração vertical e internacionalização, deve-se atuar na estratégia a nível do negócio (Cardoso, 2005). Em baixo, segue a ilustração das duas vias de desenvolvimento organizacional:

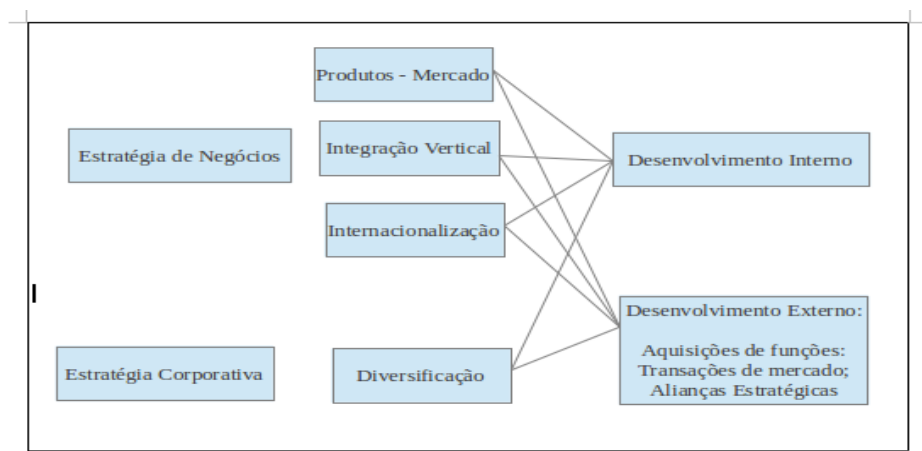


Figura 3 – Vias de Desenvolvimento de uma Organização

Importa referir neste capítulo que existem modelos para ajustar a estratégia corporativa à estratégia de negócio de cada área da organização, sendo eles o modelo da General Electric/McKinsey e o modelo BCG, da Boston Consulting Group. Note-se que a avaliação feita através destes modelos tem as suas limitações pois não aborda todos os assuntos necessários para a realização de uma avaliação de negócio.

Resumidamente, a primeira permite relacionar as competências de uma organização com o meio envolvente, concluindo que se organização demonstrar uma posição forte a nível competitivo, o modelo sugere o crescimento. No caso do ambiente e das competências serem fracas, o modelo aconselha o desinvestimento selectivo. E, por fim, quando as organizações estão numa posição intermédia, o modelo sugere uma gestão cautelosa dos resultados.

O modelo da consultora americana, BCG, remete para análise da taxa de crescimento e da quota de mercado de uma organização, comparadas com o seu maior concorrente. Esta combinação de fatores dá origem a quatro posições tipo que as organizações podem assumir, sendo elas: ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e cão.

Em resumo, a gestão estratégica constitui-se como um conjunto de ações ao nível organizacional que possibilitam aos decisores mantê-la integrada em dois eixos: no seu meio envolvente e na prossecução do desenvolvimento da sua atividade, dando-lhes a capacidade de poder vir a atingir a sua missão e os seus objetivos. Assim sendo, a estratégia, nesse contexto, de forma similar à organização e ao meio envolvente, não é algo estático, encontrando-se em contínua mudança, o que leva a desempenhar a função de integrar a estratégia, organização e ambiente de forma coesa e sinérgica tanto para os agentes diretamente envolvidos, como por aqueles que são indiretamente influenciados pela sua atividade.

1.9 Política de Gestão

A política de gestão é considerada como complementar à estratégia e à estrutura da organização e que em conjunto com o controlo da gestão, determina o sucesso da organização.

“Depois das fases de planeamento e organização tem início o processo de implementação efectiva das orientações estratégicas delineadas. Em última instância, o nível de desempenho da empresa no mercado depende da sua capacidade de executar um vasto conjunto de políticas de gestão que visam proporcionar valor aos clientes e bater a concorrência” (Adriano Freire, 1997: p.493).

Conforme refere este autor, esta política começa com a definição das diferentes atividades para a cadeias de valor da organização nas várias áreas: recursos humanos, financeiros, marketing, entre outras.

O controlo de gestão vai permitir avaliar os resultados da estratégia e das políticas implementadas havendo a possibilidade de, no caso de os resultados não serem os desejáveis, renovar as práticas de gestão.

1.10. Mudança

“A mudança organizacional pode significar desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direccionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações. Para que um processo de mudança tenha sucesso, deve existir liderança, confiança dos accionistas e tempo.” (http://pt.wikipedia.org; 22 de julho de 2013)

A mudança tem como objetivo tornar a organização mais competitiva face às alterações do ambiente externo e do ambiente interno.

É necessário ter em conta, quando se pensa em mudança, alguns fatores. Segundo Carvalho e Filipe (2008), destaca-se o seguinte:

- Reconhecer a necessidade de mudança. É fundamental perceber qual a mudança que deve ser feita para que a estratégia aplicada cumpra os objetivos propostos.

- Conseguir uma visão partilhada por toda a organização, para que ao comunicar com todos os colaboradores, os mesmos acreditem na importância de mudar e ajudem a implementar a nova visão.
- Criar, adquirir, desenvolver e mobilizar recursos e competências, para que sejam antecipadamente assegurados.
- Planear as ações, conduzir e controlar os processos de mudança.

A definição de uma estratégia é imperativa para o desenvolvimento sustentável de uma Organização. Para que a mesma seja cumprida é necessário estar ajustada ao meio que a envolve, justificada assim a importância da realização de uma análise externa e interna. Para uma organização conseguir definir o seu rumo é necessário perceber onde é que está.

Por sua vez, é necessário definir-se objetivos; objetivos esses que podem ser hierarquizados consoante o grau de relevância. Estes objetivos vão permitir a definição de uma visão, orientada através da missão e dos valores.

Por outro lado, as várias áreas de uma organização também criam as suas estratégias e implementam os planos de ação, tendo em conta que cada área irá contribuir para o cumprimento da estratégia como um todo.

Neste sentido, o capítulo que se segue vai dar a conhecer a perspetiva do marketing. Vai explicar a o que é uma estratégia de marketing, como é que se constrói e como é que se implementa.

CAPÍTULO 2 – PERSPETIVA SOBRE O MARKETING

O marketing é uma área que apenas foi reconhecida apenas no século XX como consequência do desenvolvimento do comércio e, por sua vez, da economia.

A palavra marketing tem origem na palavra latina “*mercare*” que, nos tempos da Roma Antiga, estava relacionada com o ato de comercializar produtos. Nesta altura tudo o que era produzido era vendido, mas com o crescimento da economia era necessário forçar as vendas. Foi nos Estados Unidos da América, na década de 40 que a prática do marketing começou a ter expressão.

Assim, para ser possível compreender o marketing é necessário conhecer a sua história e o seu desenvolvimento.

2.1 História do marketing

Nos primórdios, com o surgimento das primeiras sociedades, os pequenos núcleos familiares eram responsáveis pelo fornecimento e produção de bens. Desde cedo, o comércio era efetuado através de trocas entre bens essenciais.

Durante a Idade Média, com o nascimento de uma nova classe, os mercadores, a cadeia de fornecimento e produção passou a ter um intermediário, acrescentando uma-mais-valia, a do transporte de produtos e bens de uma região para outra (Nunes J. e Cavique L., 2008). Pela primeira vez, durante o século XIII, começou-se a olhar para os consumidores. S. Tomás de Aquino fez uma análise das motivações dos consumidores (Ambler, 2004)

Nos séculos XVII e XVIII, com o mercantilismo, a principal figura da atividade económica era o comerciante.

Com a Revolução Industrial, marco importante da segunda metade do século XVIII, o pensamento organizacional é dominado por questões financeiras e de produção. Por outras palavras, a venda e a distribuição dominam em detrimento das preocupações por aquilo que o

mercado deseja. A produção em massa é característica deste período e torna possível o surgimento de organizações de grande envergadura, o que potencializa por sua vez o crescimento dos centros urbanos, considerados grandes focos de empregabilidade.

No início do século XX inicia-se a compreensão da economia dos mercados no mundo ocidental, oferecendo autonomia às atividades económicas, controladas por leis de mercado, inexistentes até à data. Este século não foi apenas marcado pela mudança da economia. A forma como as pessoas olhavam para o mercado e as suas práticas também se alteraram. Iniciam-se então as primeiras tentativas para promoção dos produtos, aproximando-os do público-alvo (conceito na altura ainda não utilizado) para melhor compreender o consumidor. Já da parte dos consumidores, estes possuem maior acesso à informação, tornam-se mais exigentes e possuem um maior poder de escolha (Kotler & Armstrong, 1999).

Inicialmente o marketing estava associado à função da distribuição, fazendo a ponte entre os produtos e os consumidores. Posteriormente, passou também a estar ligado às forças das vendas e por último, na década 50, passou a dar mais importância ao consumidor, preocupando-se em satisfazer as suas necessidades. Os empresários sentiram que era importante assegurar o crescimento da organização nos próximos anos e por isso tinham de manter fiéis os seus clientes.

É só a partir da Segunda Guerra Mundial e devido a pressões concorrenciais, que o marketing irá realmente despontar pela mão de diversos autores nos quais se contam Peter Drucker o qual edita *A Prática da Administração* em 1954, lançando assim o marketing no seio organizacional. Seis anos passados (1960), Theodore Levit edita o seu artigo *Miopia de Marketing*, reformulando a ideologia de “vender a qualquer custo” para formas mais transparentes de negócio, incentivando a satisfação do cliente, como um dos principais critérios a ter em conta.

Em 1967, Philip Kotler, professor da Kellogg School of Management, edita *Administração de Marketing*, reunindo, revendo, testando e consolidando as bases do marketing. Não é assim de estranhar que estas influências positivas tenham levado ao crescimento das principais organizações americanas como a Coca-Cola, Sears, Marlboro, Pepsi e General Motors.

Por sua vez, a década de 70 é nitidamente a época de implantação, como área autónoma, sendo que as principais organizações internacionais passam a ter gabinetes específicos para o efeito com pessoal diversificado (directores, gerentes, analistas, assistentes, economistas e outros profissionais). A nível sócio-económico destaca-se a multiplicação de supermercados, *franchisings* e *shoppings centers*.

A contribuição desta área de conhecimento passou a ser tão notória que passa a ser adotada nas mais diversas áreas, nas quais se contam organizações civis, partidos políticos, entidades religiosas e nos próprios governos, adaptando as estratégias de marketing às realidades e necessidades específicas de cada uma delas (Kotler & Keller, 2009).

A década de 80 é marcada pela edição de *Em busca da Excelência*, da autoria de Tom Peters e Bob Waterman, sendo considerado até ao dia de hoje o livro de marketing mais vendido, estando acessível a outros profissionais e às pequenas e médias organizações uma ferramenta útil. É também a época dos *gurus*, sendo os anteriores autores enquadrados nessa categoria mas também outros como Masaaki Imai, fundador do *Kaizen* e *Al Ries*, definindo o conceito de posicionamento.

Durante a década de 90, o tecido empresarial, alterou as estratégias de atuação no mercado, provocando alterações profundas no ambiente negocial tradicional, designadamente no modo de relacionamento entre clientes e fornecedores (Barreto, 2006). As formas de vender e comprar tradicionais, como as vendas a retalho, deram lugar, ao comércio eletrónico – fator competitividade e indutor de produtividade para as empresas e organizações (ANACOM, 2004). Esta década é marcada pelos avanços tecnológicos e pelo correspondente impacto no marketing. Entre algumas das alterações efetuadas na logística, na distribuição e nas formas de pagamento contam-se o aparecimento do comércio eletrónico, e do *Customer Relationship Management* (serviços de atendimento ao consumidor) que permite uma gestão de relacionamento mais eficaz e a uma escala nunca vista. Stan Rapp inaugura o conceito de *maximarketing*; Peppers & Rogers Group o de *marketing 1 to 1* e Bob Stone o de *marketing direto*, tendo estes autores, uma ideia central: a da personalização em larga escala (Adolpho, 2012).

Os avanços tecnológicos e a propagação da Internet na primeira década do século XXI, originaram um avanço considerável no comércio eletrónico, considerado como o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informação através da Internet. A transação de produtos e serviços foi revolucionada com os *electronic marketplaces (eMarketplace)* que permite às organizações a compra, venda e colaboração de forma mais simples e eficiente numa maior escala, sendo esta global.

Também importa referir que o marketing social e verde, tornou-se uma exigência de mercado. É cada vez mais importante, a preocupação com o bem-estar da sociedade. Se anteriormente a satisfação do cliente e a opinião pública eram a pedra angular, agora é também muito importante o envolvimento em causas sociais e verdes que as mais diversas organizações assumem na sua missão e estratégia, a responsabilidade social (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2012).

Por último, nas últimas décadas deste século verificou-se uma segmentação da televisão a cabo, uma explosão relativamente à compra e difusão da utilização dos telemóveis em que a internet originou uma maior democratização dos meios de comunicação (Babayán & Busto, 2003). A World Wide Web cresce, surgindo assim um número elevado de motores de pesquisa e publicações sobre *webmarketing* e comércio eletrónico. As comunicações espontâneas, através da assessoria de imprensa, relações públicas, marketing social, vão até certo ponto substituir o espaço da publicidade tradicional. São destas épocas, os conceitos de *marketing boca-a-boca* de George Silverman, *buzz marketing* e *marketing viral* de Goldsmith e Mark Hughes (Domingues, 2010).

2.2 Definição de Marketing

Para Kotler o marketing é visto da seguinte forma: “*as the disciplined task of creating and offering values to others for the purpose of achieving a desired response*”, ou seja, o marketing visa criar valor aos outros com o objetivo de obter os resultados desejados (1972: p.32).

Para a *American Marketing Association* (doravante AMA), marketing é o desempenho das

atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços desde o produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços com vistas a criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações. Posteriormente, a AMA (2008) considerou o marketing uma atividade, mas ao mesmo tempo um conjunto de instituições e processos com função para criar, comunicar e distribuir produtos ou serviços que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo.

Para a Ohio State University (1965; Cit. In Cobra, 1997, p. 23) é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens económicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da conceção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços. De forma semelhante para Kotler (1980; Cit. In Schiavo, 1999, p. 26), *é a análise, o planeamento, a implantação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos.*

Mais tarde Kotler e Keller consideram que *é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros* (2009: p. 30).

Face aos conceitos expressos revela-se a presença de elementos de mercado com ênfase nas relações de troca (procura e oferta do mercado) tendo dois objetivos: um primeiro, voltado para o consumidor, a satisfação de necessidades/desejos destes e, um segundo, voltado para a organização, de forma a atingir as metas das organizações (a venda e, por consequência, o lucro). Daqui parece depreender-se que o marketing está subjacente às organizações, logo a valores competitivos onde a lógica do lucro pelo lucro é imperativa, o que historicamente é verdade pois inicialmente estava associado apenas à venda, sendo estes geralmente confundidos. Mas autores como Kotler e Lee (2008) enfatizaram desde cedo outras dimensões como as societárias, isto é, dimensões que contemplem a ética e a responsabilidade social com o intuito de minimizar conflitos entre desejos de curto prazo do consumidor e o seu bem-estar a longo prazo. É assim que para Kotler *“o conceito societal do marketing é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiados pelo marketing integrado, objetivando*

gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores em longo prazo, como meio para se atingir os objetivos organizacionais”. (1978: p. 62).

Por sua vez, para Mendonça e Schommer, o marketing passa, de uma disciplina de gestão empenhada em aumentar as vendas, a uma ciência comportamental concebida a partir do equilíbrio entre sistemas de compra e venda, ou seja, sistemas de troca (2000: p.7).

Ainda segundo Kotler (1978), o marketing teve diversos estágios, orientando-se primeiro para a produção como se viu anteriormente, posteriormente para as vendas e atualmente para uma integração dos três vetores: a produção, a venda e a sociedade.

Daqui depreende-se que práticas e ferramentas de marketing são abrangentes, podendo ser utilizadas como se irá verificar posteriormente a qualquer tipo de organização, governamental ou não-governamental, lucrativa ou não-lucrativa.

Também Las Casas (1993) embora foque as relações de trocas, a satisfação de desejos e de necessidades dos clientes, objetivos de organizações, considera na equação o meio ambiente de atuação e o impacto destas relações com a sociedade.

Para finalizar e em modo de conclusão, marketing é a *“ciência aplicada que se convalida pelos resultados obtidos no mercado. São necessários meios, capacidades e oportunidade”* (Nunes J. e Cavique L., 2008: p.59).

2.3 Desafios do Marketing de Serviços

Sendo o produto um objeto e o serviço um processo os desafios são diferentes quando se pensa em vender serviços e não produtos. Enquanto um produto é tangível, significando que o cliente pode ver e tocar no produto antes de comprá-lo, os serviços não são, tornando assim mais difícil promovê-los e vendê-los. É necessário que os clientes consigam perceber qual o valor que o serviço acrescenta (benefícios). Por outro lado, é mais difícil avaliar a qualidade de um serviço do que um produto. Se o consumidor comprar um produto que não funciona como é suposto, pode devolvê-lo reavendo o dinheiro; agora se comprar um serviço, como já

está a consumi-lo, tem mais dificuldades no retorno.

Há que referir também que o marketing de serviços é relacional e está orientado para a satisfação e desejos das necessidades dos consumidores. Neste sentido, é bastante importante criar relações afetivas com os clientes de forma a fidelizá-los.

Segundo Kotler (1998: p.173), um profissional de marketing deverá ter como base de análise das necessidades, a Teoria da Motivação de Maslow, de forma a compreender como e que os produtos e serviços se podem ajustar ao consumidor. Maslow defende que existem necessidades que sustentam o comportamento humano e que se dividem em dois grupos: deficiência e crescimento. No primeiro grupo, encontram-se as necessidades fisiológicas (básicas), de segurança, de afeto e de estima (sociais), enquanto no segundo grupo estão necessidades relacionadas com o auto-desenvolvimento e a auto-realização das pessoas (www.portaldomarketing.com.br; 24 de agosto de 2013).

2.4 Estratégia e Planeamento de Marketing

A estratégia de marketing tem como objetivo principal atingir os objetivos estabelecidos ao nível do planeamento superior (estratégia organizacional), sistematizando a informação e o desenvolvimento dos objetivos. É assim necessário um conhecimento da realidade da organização, dos produtos, mercados, concorrência e das tendências em evolução (Carvalho & Filipe, 2010).

O processo de elaboração da estratégia envolve a análise vários fatores nomeadamente a segmentação e o posicionamento. É também neste processo elaborada uma análise do mercado externo e interno (análise SWOT).

2.4.1. Segmentação

Relativamente à segmentação é necessário proceder à identificação e agrupamento de clientes, de mercado-alvo, enquanto o posicionamento está relacionado com o ato de comunicar ao mercado os principais benefícios dos produtos [Aaker, 1995; Prahalad & Hamel,1990].

Por sua vez, a segmentação pode ser feita de três formas: dividir o mercado em subgrupos, com preferências ou necessidades comuns; desenvolver uma oferta de produtos diferenciada, capaz de atender a diferentes necessidades e preferências, e ser capaz de vender esses produtos diferenciados com elevada lucratividade, que não seria possível sem se proceder à segmentação (Levitt, 1960). Esta segmentação permite às organizações uma melhor alocação dos seus recursos no ambiente em que se inserem considerando que este é competitivo. A segmentação de mercado pode ser feita com base em qualquer uma das seguintes variáveis: desejos; poder de compra; localização geográfica; atitudes e práticas de compra.

Importa também referir que o mercado pode ser dividido em segmentos, em nichos e/ou em indivíduos. Se os segmentos de mercado são grupos extensos, identificáveis dentro de um mercado já o nicho é um grupo menor que procura uma combinação especial de benefícios. Esta subdivisão do mercado apresenta características bem definidas (Aaker, 1995).

Como referido anteriormente, a segmentação pode ser efetuada tendo como base as características do consumidor, geográficas, demográficas e psicográficas, mas também na análise das respostas do consumidor relativamente a benefícios percebidos (Aaker, 1995). Relativamente à segmentação geográfica, esta consiste na divisão do mercado por áreas geográficas diferentes, podendo incluir países, regiões, distritos ou cidades (Aaker, 1995). Já a segmentação demográfica, baseia-se na divisão do mercado tendo como base certas características, sendo as que mais se destacam, a idade, o sexo, o ciclo de vida da família, o tamanho da família, os rendimentos, a educação, a religião, a ocupação, a nacionalidade e a raça (Aaker, 1995). Por sua vez, a segmentação psicográfica baseia-se na divisão do mercado tendo como base a classe social, estilo de vida e/ou personalidade.

2.4.2. Posicionamento

O posicionamento do produto ou da marca pode ter inúmeras posições no mercado (Kotler, 1994). Tais posições baseiam-se em três critérios: no preço, na qualidade, num melhor serviço e na inovação.

O posicionamento tem como objetivo colocar as organizações e os produtos/serviços de forma

distintiva e saliente na percepção dos clientes atuais bem como nos potenciais clientes, sendo esta efetuada através do desenvolvimento da oferta e da imagem da organização.

O posicionamento só é passível através da diferenciação, ou seja, do desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas que permitam distinguir a oferta da organização da das suas concorrentes.

As organizações podem optar por seis estratégias de posicionamento:

- 1) Posicionamento por atributo;
- 2) Posicionamento por benefício;
- 3) Posicionamento por uso/aplicação;
- 4) Posicionamento por utilizador;
- 5) Posicionamento por concorrente;
- 6) Posicionamento por preço/qualidade.

2.4.3. Análise SWOT

Analisados estes fatores passa-se à elaboração da análise SWOT, referida no capítulo anterior. Enquanto no capítulo anterior a análise SWOT é feita para adequar a estratégia da organização como um todo, neste capítulo esta análise está direcionada para o enquadramento da estratégia relacionada com a área do marketing com a venda dos serviços/ produtos, ou seja, com a satisfação das necessidades dos consumidores; com a angariação de novos clientes e com a fidelização dos que já existem.

Feita esta análise, o passo seguinte está ligado ao planeamento de marketing. O planeamento de marketing é bastante importante uma vez que *“é no mercado e para o mercado que a empresa realiza os seus objetivos e obtém os seus resultados operativos”* (Nunes J. e Cavique L., 2008: p.70).

2.4.4. Marketing Mix

Uma ferramenta essencial para a elaboração do planeamento de marketing e a realização de

ações concretas é o marketing mix. Além de estimular o comportamento do consumidor, esta ferramenta vai permitir uma maior propensão para a compra ou para a aceitação da nova ideia.

O marketing mix (4 Ps) permite uma análise do produto, dos canais de distribuição (distribuição), do preço e dos meios onde os produtos vão ser promovidos – promoção.

O termo surgiu na década de 60 do século passado, tendo sido utilizado pela primeira vez por Jerome McCarthy na sua obra “*Basic Marketing*”. Nesta obra o autor define os 4ps, que foram mais tarde utilizados por Kotler, sendo que ainda hoje são bastante utilizados. (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2011)

O marketing mix significa a análise de: produto (*product*); distribuição (*placement*); preço (*price*) e promoção (*promotion*). É importante referir que estas áreas encontram-se interligadas sendo que as decisões tomadas numa área irão afetar as restantes. Passa-se de seguida a apresentá-los:

- Produto (*Product*) – Produtos ou serviços que serão vendidos, incluindo as suas características, tais como variedade de produtos; qualidade; *design*; características, posicionamento e embalagem. Existem variados tipos de produtos, desde os concretos e palpáveis. Entenda-se que a viabilidade do produto prende-se com a perceção da existência de um problema, sendo que o produto ou serviço oferecido vai colmatá-lo.

- Distribuição (*Place*) – Descreve a forma como o produto chega ao consumidor. Resume-se ao local onde o produto ou serviço será disponibilizado. Envolve o sistema de distribuição e inclui armazéns, lojas, logística. Para produtos intangíveis, o local é menos claro, mas refere-se a decisões acerca dos canais através dos quais os consumidores recebem informação ou mesmo formação.

- Preço (*Price*) – Refere aquilo que o consumidor precisa de fazer para obter o produto ou serviço. É também o custo ou preço final para o consumidor de um determinado produto ou serviço, o que inclui, preço de custo, a margem de lucro e o valor deste. Este pode ser expresso em unidade monetária, representando uma troca entre o valor que é pago pelo cliente e o conjunto de benefícios fornecidos pelo produto oferecidos, ou pelo contrário, o custo pode

não ser monetário, sendo expresso em tempo ou esforço, como é o caso dos produtos sociais. Numa perspectiva de custos-benefícios, se os segundos (benefícios) superarem os primeiros (custos), é provável que a compra ou a mudança de comportamentos seja efetuada. Quando referido a um produto físico, a estipulação de preço, deve ser avaliada; por outras palavras, se o preço for baixo ou mesmo grátis, o cliente percebe-o como com tendo baixa qualidade; por outro lado, se o preço for excessivamente elevado irá limitar o leque de possíveis compradores a uma elite sócio-económica, o que levanta a questão do posicionamento do produto no mercado.

- Promoção (*Promotion*) – relaciona-se com a escolha dos canais de comunicação, das formas de comunicar e dos elementos promocionais, tendo o intuito de divulgar e comunicar os produtos e/ ou os serviços da organização, sendo o focus a criação e a sustentação da demanda do produto. Podem ser utilizados os mais diversos canais de comunicação desde os mais tradicionais (imprensa escrita, *mass media*) ou mais inovadores (*direct mail*, campanhas na Internet, divulgação em blogue ou *website*) e diversos elementos, como publicidade, relações públicas e promoção de vendas.

Posteriormente, foram adicionados mais três Ps, originando o modelo dos 7 Ps, da autoria de Booms e Bitner conhecido como *Extended Marketing Mix*, incluindo outras três variáveis: processos, evidência física (*physios*) e pessoas, sendo eles os seguintes:

- Processos - todas as etapas que estão totalmente dependentes do consumidor, que contribuem para o envolvimento do mesmo, bem como as múltiplas experiências que os clientes têm ao usufruírem dos serviços;

- Perceção física – tudo o que é visível no âmbito dos serviços, tendo como função aumentar a tangibilidade do serviço. Concretamente, representa a envolvente na qual o serviço é prestado, são também os fluxos e procedimentos de atividades, que são necessárias à prossecução da prestação do serviço.

- Pessoas - todas as pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente na prestação de um serviço (Cota & Marcos, 2009).

No que respeita a adaptação do marketing mix aos dias de hoje importa referir que, com o surgimento do marketing social, Kotler e Lee (2008) adicionaram aos 4 Ps originais outros quatro, com o objetivo de otimizar o poder da comunicação, fazendo com que as causas tenham maior visibilidade, notoriedade e credibilidade. Os 4 Ps que surgiram foram os seguintes: públicos (publics); parcerias (partnerships); política (policy) e donativos (purple strings).

2.5. Plano de Marketing

O plano de marketing é a formalização do planeamento que leva à formulação de objetivos e metas, baseada em estratégias táticas, sendo planeados os programas, os recursos e elaborados os orçamentos, apetrechando-se assim de não só uma direção, mas também de formas práticas para a sua realização (Pereira, 2008). Na fase final executa-se e controla-se verificando a concretização ou não dos objetivos, o impacto do plano e aplicar se necessário as medidas corretivas necessárias.

2.6. Áreas do Marketing

Com a evolução do marketing, desde a altura em que o mesmo apenas se preocupava com as vendas até aos dias de hoje em que há uma preocupação enorme na fidelização dos clientes, a função do marketing divide-se em dois: o marketing estratégico que se preocupa com a análise do mercado, do produto, dos preços, dos canais de distribuição e define uma estratégia de comunicação, e o marketing operacional que define as campanhas de publicidade e de promoção; aquele que se preocupa com as vendas, através do marketing direto, com a distribuição dos produtos e com a criação do *merchandising* e, por fim, com o serviço pós-venda de modo a garantir a existência de clientes fíeis.

Também podem ser consideradas quatro das áreas emergentes do marketing. As duas primeiras passam pela integração do marketing na sociedade e pela preocupação pelo bem comum, aliado ou não à prossecução do lucro (marketing social e ambiental); a terceira, passa pela inovação e revolução tecnológica no meio organizacional e na sociedade no geral (marketing digital) sendo que a quarta aliada também à novidade está relacionada com o bem-

estar e a prática desportiva (marketing do desporto).

Importa aqui salientar o surgimento do marketing digital ou denominado e-marketing. A definição deste tipo de marketing é, segundo Babayans, G. e Busto, M. (2005: p.4):

“ a aplicação de ... tecnologias digitais que formam canais online com Web, e-Mail, Bases de Dados, telefones Móveis e TV Interactiva ... que contribuem para as atividades de marketing dirigidas para aquisição e retenção dos seus consumidores; ou obter a melhor compreensão ou perceção dos hábitos ou preferências dos seus clientes (comportamentos, perfis, lealdade) através da criação de comunicações e serviços online que condizem com cada indivíduo”.

Esta nova forma de negócio permite às empresas reinventarem-se aproveitando o seu conhecimento e as suas potencialidades internas, e também aproveitando as novas tecnologias, o que irá indubitavelmente reposicioná-las nas cadeias de valor, nos processos de negócio, aumentando a produtividade e se tornando empresas globalizadas (Marques, 1999).

Para Laudon (Cit. In, Domingues, 2010) a Internet possibilita: a melhoria de comunicação e colaboração entre pessoas, a aceleração do acesso às informações, a aceleração da divulgação de novos conhecimentos e do ritmo das descobertas científicas e a facilitação do comércio eletrónico, das transações comerciais e dos serviços aos clientes.

O processo de comunicação/difusão da informação associado à comunicação eletrónica é mais interativo, dinâmico e diversificado, alcançando uma circulação global e em tempo real.

A utilização da Internet levou as mais diversas organizações a uma busca ativa de novas opções, para assim garantir a redução de custos de forma a competir de forma cada vez mais eficaz. Também é de salientar que a utilização deste canal aumenta a competitividade das organizações e torna os ciclos de vida cada vez mais curtos para os produtos e serviços, sendo necessário conhecimentos profundos tanto dos clientes, como

dos fornecedores (Marques, 1999). Para tal acontecer é necessário que as organizações possuam um conjunto de características, tais como, focalização, agilidade, flexibilidade e espírito de competição, para assim fazerem face a mudanças naturais no meio ou mesmo invocadas por esta, podendo tais mudanças revestir a forma de condução de negócios, contratação ou utilização das novas tecnologias (Varajão, 2003).

2.7. Considerações

A estratégia de marketing antecipa e orienta a ação (plano), dando um sentido às ações quotidianas das pessoas, estando subordinada à da organização. Para definir uma estratégia tem que se ter em conta a missão, valores, etc.

O pensamento estratégico não é tanto olhar para trás mas é sobretudo perceber como olha para o futuro. É uma compreensão da realidade; uma interpretação dessa mesma realidade. Ajudar a reduzir o risco, exigindo uma análise de variadas áreas.

A estratégia de marketing parte de uma questão de “onde?”, com um diagnóstico da concorrência em que importa a sua história, os seus produtos e serviços, a notoriedade e a reputação das respetivas marcas, a carteira de clientes e o seu respetivo potencial de mercado, os recursos internos e as suas capacidades e a capacidade de financiamento e de sustentabilidade, ajudando também a dar um sentido (saber porque é que estamos a fazer determinada “coisa” e qual o sentido dessa ação). A estratégia obriga à iniciativa, através do favorecimento da proatividade. Promove um conjunto de escolhas importantes para o sucesso da organização.

Uma estratégia de marketing tem como objetivo dar coerência aos próprios objetivos; permite criar valor e clarificar como criar valor. Para isso, é fundamental focalizar, ou seja, escolher o público a quem se quer dirigir. Há três perguntas que em qualquer ensaio de estratégia existem; qual a justificação para as organizações existirem: objeto (o que faz); intenção (para que faz) e o lucro (com que resultados) e sem consequência como faz e com quem, permitindo chegar perto da questão *como escolher o futuro?* Pensar estratégico é pensar de onde para onde. Não se preocupa só *para onde se quer ir* mas *de onde venho*.

No diagnóstico da concorrência é necessário saber quem é que são realmente os concorrentes. Implica um olhar crítico importante; uma escolha sobre a realidade que rodeia a organização. Quem hoje se define como concorrente podem ser parceiros no futuro. Como é que se olha para a concorrência? Quanto depende a organização da atuação dos concorrentes hoje e quanto dependerá no futuro? Não há uma resposta única, mas é uma questão que determina como é que se define uma estratégia.

Numa estratégia os cenários de futuro são difíceis de saber. É necessário ter em conta inúmeros fatores. Não se quer adivinhar o futuro, mas de acordo com as conclusões da análise feita, tomam-se decisões. É um risco. Estas decisões não garantem resultados. Tem de se conseguir observar diversos fatores, de forma ampla. Há a pressão de curto-prazo. A visão do futuro é decisivo mas deve ser feito de forma realista. Têm de se definir as questões-chave a considerar, depois de concluída a análise do geral. Parte-se do geral para o particular. É preciso pensar positivo.

O contexto atual em que se vive, caracterizado por uma abundância excessiva de informação, por uma crise enorme a nível económico; por existir excesso de informação, criou a necessidade de se alterem as formas de comunicar. Surgem novos desafios, sendo eles a transparência; a forte concorrência; uma diferenciação mais difícil; uma procura de novas formas de se distinguirem. Depois de cumprida a fidelização dos clientes é necessário perceber como continuar a conquistar novos. Assim sendo, dever-se-á dar mais importância aos clientes sabendo o que querem da organização, como a avaliam e com quem a comparam, tendo o marketing a função de influenciar as decisões de compra.

Deixou de ser importante comunicar para massas e tornou-se primordial a comunicação para um target objectivo, ou seja, é fundamental focalizar quem são os públicos-alvo, perceber os seus desejos e necessidades para poder-se comunicar de uma forma transparente, diferencial. A preocupação principal deverá ser a busca de algo que distingue uma organização das outras de forma a criar lucro no negócio dessa organização.

É necessário conhecer de um modo aprofundado quais são realmente as necessidades dos consumidores, o que eles querem, como a avaliam a organização e com quem a comparam.

Também é importante conhecer quem são os consumidores, a forma deles pensarem, de aprenderem, saber o que os motiva e como decidem e, para isso, é necessário despende tempo e investir, para que as perdas iniciais se transformem em ganhos no futuro.

Deste modo, o marketing assume um papel relacional porque preocupa-se com a relação com os clientes de forma a mantê-los fidelizados.

Acerca da atitude de marketing, esta é caracterizada inicialmente por uma postura pessoal, seguida de uma escolha no olhar sobre os *stakeholders* e, por fim, da cultura da própria organização e da cultura que a rodeia.

O marketing não cria necessidades, ajuda a reconhecê-las. Descobre novas e diferentes maneiras de satisfazer essas necessidades, facilitando o processo de satisfação, criando canais de distribuição entre o consumidor e a organização. Também analisa as necessidades dos mercados e, posteriormente, questiona a melhor forma de otimizar esses requisitos, podendo antecipar as necessidades futuras. O marketing atua nos desejos das pessoas. O grande tema do marketing é o valor, no sentido de dar e receber. É profundamente relacional, tendo como princípios a lealdade e a fidelização. É um processo interativo pois foca-se em criar relações e mantê-las, pois os consumidores dão mais valor aos benefícios e às soluções do que ao próprio produto/serviço em si. É visto como um processo que nos permite perceber como gerar valor e definir qual o seu papel. Tem que ser uma visão de conjunto: processo educacional (transversal à organização).

A perspectiva ética do marketing consiste em conhecer e analisar os clientes. Tem como objetivo adaptar-se aos clientes, sendo que as suas decisões implicam sempre decisões éticas baseadas no balanço sobre o que se pode e o que se deve fazer. O conhecimento é neutro; está ao serviço de algo.

Importa ao marketing definir qual o valor para os diferentes clientes e perceber qual o fator que pode ser diferenciador; por exemplo o produto, o preço, o serviço, a imagem e a reputação. Para tal, torna-se necessário segmentar o *target*, definindo prioridades consoante as relações que pretendemos ter com os mesmos. A segmentação também é importante para a

definição dos canais que se pretendem utilizar na respetiva divulgação. Para isso, é importante conhecer o valor e o contributo de cada meio, de forma a gerar confiança e segurança. Só assim é que se têm clientes leais.

Para o sucesso de negócio de uma organização também é importante perceber e definir aquilo que a distingue das suas concorrentes. O fator diferenciação é um fator decisivo para o sucesso de uma organização. E, para se ser diferenciador é preciso conhecer muito bem a nossa concorrência tentando antecipar necessidades futuras, colocando-nos sempre um passo à frente da concorrência. Mais importante do que vender, é ser “notável”, trazer algo de novo ao consumidor.

No que respeita o marketing de serviços a relação e o afeto são muito importantes, pois os serviços não são palpáveis, são experiências, sendo intangíveis. Enquanto os serviços recorrem a tecnologia o produto incorpora-a. Ter a experiência de um serviço é ter algo ligado às pessoas. O serviço deve dar ao cliente mais do que está à espera. O tempo de relação é muito importante: se é contínua.

A qualidade de um serviço depende da qualidade do resultado; da qualidade de interação e da qualidade do contexto ambiente. Para avaliar o serviço questiona-se sobre qual a recordação que fica da experiência depois de consumires o serviço, tendo o cuidado de saber se o serviço é consumido regularmente ou se é consumido esporadicamente. É preciso ter consciência de que todos os momentos de contato são importantes.

No marketing de serviços é bastante relevante o contacto pessoal que se realiza, pois não é possível armazenar um serviço, além de exigir alguma objetividade no sentido de se saber a experiência concreta que se pretende proporcionar.

Para reforçar todas estas ideias, segue a análise de uma “TEDTalk” intitulada “Sliced Bread” do guru do Marketing, Seth Godin. Seth Godin inicia a sua conferência contando a história da invenção do pão fatiado. Conta que o inventor, Otto Rohwedder, inventou em 1910 o pão fatiado e centralizou as suas preocupações na patente e no fabrico. Durante 15 anos ninguém ligava ao produto. Foi um falhanço. Mais tarde, a organização “Wonder” preocupou-se em

perceber a melhor forma de como espalhar a ideia do pão fatiado. A partir daí o pão fatiado foi um sucesso.

O conferencista refere que o sucesso não se baseia na patente nem na fabricação do produto, mas reduz-se à questão de com se pode ou não espalhar uma ideia. Afirma que a forma de se conseguir alcançar o que se quer é através da deteção da melhor forma para se espalharem ideias.

Godin dá importância ao contexto em que vivemos. Refere que nos dias de hoje, com a comunicação de massas, há uma facilidade imensa em difundir ideias e quem consegue difundir a sua ideia é quem vence. Mas a utilização destes canais já não é eficiente. Por vivermos num mundo em que há demasiadas escolhas e pouco tempo, os consumidores ignoram por não estarem interessados as novas opções, os novos produtos/serviços que surgem no mercado.

O que desperta a atenção nos consumidores é quando aparece algo notável, diferente do comum, inovador em algum aspecto. É necessário adaptar os produtos/ serviços às necessidades e desejos dos clientes. O importante é comunicar para quem se sabe à partida que vai ouvir para, posteriormente, passar a mensagem aos amigos e assim a ideia será difundida com sucesso.

Seth Godin dá uns conselhos, traduzidos em regras em que a primeira consiste em não se dar importância aos custos de *design* para criar algo notável, pois rapidamente tem-se o *design* gratuito (as vendas cobrem o investimento). A segunda refere que o mais arriscado a fazer é ser seguro, ou seja, para se alcançar o sucesso é necessário arriscar em algo diferente, que cause impacto e desperte a atenção das pessoas.

Para finalizar, Seth Golin, afirma que é fundamental estar atento para perceber quem realmente quer ouvir.

As ideias principais desta “TEDTalk” são:

- Hoje em dia é quase obrigatório criar algo inovador;

- Nos dias de hoje é preciso comunicar duma forma diferenciadora e inovadora;
- É fundamental focalizar, definindo os targets que queremos atingir. Deixou de ter importância, o marketing de massas;
- É fulcral ir de encontro aos desejos e às necessidades dos consumidores.

CAPÍTULO 3 – O ENERGYIN: APRESENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Este capítulo vai permitir contextualizar a criação do EnergyIN - Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia e o desenvolvimento do contexto até ao final do 1º Ciclo do Reconhecimento das Estratégias de Eficiência Coletivas.

Para se compreender o surgimento do EnergyIN e o seu meio envolvente é necessário voltar alguns anos atrás. É necessário perceber quais as motivações que levaram à sua criação, qual a experiência obtida nestes primeiros anos, fazer uma reflexão do que correu bem e o do que correu menos bem,

É um capítulo que permite analisar os constrangimentos e sucessos tidos nesta fase de forma a permitir uma reflexão para o arranque do segundo Ciclo e conseqüentemente a elaboração de um plano de marketing.

3.1. Conjuntura

3.1.1. Análise Político-Económica

Em 1994, foi elaborado um relatório, “Relatório de Michael Porter” sobre as atividades que em Portugal deveriam constituir-se como *clusters* de competitividade, apenas implementado em 2008.

Um *cluster*, segundo Michael Porter, é uma concentração geográfica de organizações interligadas entre si, de fornecedores especializados de produtos e serviços, de pequenas indústrias e de instituições associadas (universidades, centros tecnológicos e associações comerciais, etc.) atuando num setor específico e que competem e cooperam entre si. Ainda segundo Porter, os *clusters* podem melhorar a capacidade competitiva das organizações que o compõem em três maneiras: pelo aumento da sua produtividade, por fomentarem a inovação e por estimularem o surgimento de novos negócios.

Em 2008, no Governo socialista, o Ministro da Economia Manuel Pinho lança a política de

clusters para Portugal, para setores considerados chave para a economia.

Também é importante referir que foram também definidas pelo Governo linhas de atuação ao nível da política económica visando o desenvolvimento organizacional, nomeadamente, impulsionar a inovação nas organizações fomentando a aposta em I&D e promover a competitividade internacional da indústria nacional. Neste sentido, foram criadas várias medidas, destacando-se a criação de fontes e programas de financiamento, nomeadamente no âmbito do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013) em particular o respetivo Programa Operacional Fatores de Competitividade (POFC), visando estimular Estratégias de Eficiência Coletiva, reconhecendo a importância da *clusterização*.

Neste ano, foi formalizado o documento Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva, onde ficou definido que os processos de *clusterização* poderiam estar suportados em Pólos de Competitividade e Tecnologia ou Clusters e obrigou o reconhecimento formal das EEC a apoiar, através da avaliação de variadas condições obrigatórias, nomeadamente a existência de uma parceria que envolvesse organizações e instituições de suporte como sendo, entidades do SCTN, associações organizacionais, entidades regionais, etc. Para finalizar, exigia que esta parceria tivesse uma Entidade Gestora, futuramente nomeado o Programa COMPETE do QREN.

Assim, segundo o Professor Dr. Augusto Medina (2013), a política pública relativa a Estratégias de Eficiência Coletivas reconhece a importância do papel dos *clusters* enquanto:

“plataformas de inovação aberta, catalisadoras do acesso e partilha de conhecimento e do fomento de práticas colaborativas (entre as entidades da hélice tripla que integram os seus ecossistemas, nomeadamente entre organizações, instituições de ensino superior e instituições públicas), em fases iniciais dos processos de inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico e de internacionalização”.

Segundo o QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional (<http://www.pofc.qren.pt>, 14 de julho de 2013):

“uma Estratégia de Eficiência Colectiva (EEC) é um conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas integradas num Programa de Ação, visando a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado económico, com uma implantação espacial de expressão nacional ou regional. Estas iniciativas estimulam a cooperação e o funcionamento em rede entre as organizações e entre estas e outros actores relevantes para a estratégia - entidades de ensino e de I&DT, de formação, de assistência tecnológica, associações organizacionais, entre outras.”

No âmbito do QREN, inserido no Programa Operacional Fatores de Competitividade e, mais especificamente no Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) foi aberto um concurso onde estava previsto o cofinanciamento de encargos associados à coordenação e gestão destas parcerias, durante a fase de execução das EEC, com a duração de três anos. Importa ainda referir que as candidaturas foram estruturadas em torno de Programas de Ação, onde estava prevista a criação de vários projetos âncora e prioridades para projetos complementares, ambos fundamentais para o cumprimento dos objetivos das EEC.

Em Julho de 2009, foram reconhecidos em Portugal 11 PCTs e 8 Clusters. Como se pode observar no website do QREN (<http://www.pofc.qren.pt>, 22 de julho de 2013):

“a Autoridade de Gestão do Programa COMPETE é a entidade competente pelo processo de reconhecimento, acompanhamento e avaliação das EEC inseridas na tipologia Clusters, que podem assumir duas configurações:

- *“Pólos de Competitividade e Tecnologia” (PCT);*
- *e “Outros Clusters” (OC).”*

Este acompanhamento e avaliação passa pela obrigação dos Pólos elaborarem Pontos de Situação (PS) e Relatórios Intercalares semestrais.

O que são os Pólos de Competitividade e Tecnologia?

“Os Pólos de Competitividade e Tecnologia assumem uma forte orientação para os mercados e visibilidade internacional e o Programa de Ação está fortemente

ancorado em atividades com elevado conteúdo de I&DT, inovação e conhecimento. A rede de actores que suporta a atividade dos Pólos tem por objectivo alavancar de forma sustentável a competitividade nacional e organizacional, potenciando a atração de novos investimentos com forte valor acrescentado, visando mudanças estruturais orientadas para investimentos inteligentes e de futuro.” (<http://www.pofc.qren.pt>, 22 de julho de 2013)

O que são os Outros Clusters?

“Os Outros Clusters assumem uma forte orientação para os mercados, mas a melhoria da competitividade resulta de forma mais vincada na partilha de ativos comuns e na criação de massa crítica que permita o desenvolvimento de projetos inovadores e a indução da orientação das organizações para os mercados internacionais.

Partilham com os Pólos de Competitividade e Tecnologia a necessidade de uma visão inovadora e orientada para as atividades de futuro, ainda que com eventual menor conteúdo de ciência e tecnologia.” (<http://www.pofc.qren.pt>, 22 de julho de 2013)

Ainda segundo o QREN:

“os Pólos de Competitividade e Tecnologia (PCT) são um instrumento de incentivo à criação de redes de inovação e traduzem-se em parcerias integradas por organizações e instituições de suporte relevantes, nomeadamente instituições de I&DT, de ensino superior e de formação profissional, que partilhem uma visão estratégica baseada em atividades inovadoras, orientada para o desenvolvimento de projetos de elevada intensidade tecnológica e com forte orientação e visibilidade internacional.”

Em Junho de 2011, Pedro Passos Coelho foi eleito Primeiro-ministro de Portugal. Passa-se de um Governo socialista para um Governo de Direita e, conforme se sucede em todas as tomadas de posse, são descontinuadas as políticas e esforços realizados e propostos no Governo anterior. Note-se que os PCTs estão sob a tutela da Secretaria de Estado do

Empreendedorismo, Inovação e Competitividade (SEECI) e fortemente ligado ao Governo Socialista. Passando para um Governo de Direita a sua continuidade fica em risco.

O cenário é preocupante gerando um sentimento de insegurança e instabilidade sobre o futuro. É necessário também ter em conta que, não sendo a sua maioria autossuficientes dependem de financiamentos públicos para o desempenho dos seus objetivos, estando neste momento a meio da execução, previsto ter fim a 16 de Julho de 2012.

Durante o primeiro semestre de 2012 é lançado o processo de avaliação das EEC liderado pela SEECI (Secretaria de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação), nomeadamente pelo Secretário de Estado Carlos Oliveira, processo esse que não foi concluído pelo facto de ser sido nomeado o Dr. Franquelim Alves para assumir o cargo. Supostamente nesta altura já deveria ter sido aberto outro concurso para os Pólos e Clusters concorrem a um novo financiamento para iniciar o segundo Ciclo de Reconhecimento, pois este estava a acabar e deixavam de ter financiamento.

A 17 julho de 2012, o período de reconhecimento das EEC é prorrogado por um ano e é lançado um processo de avaliação das EEC por parte do Observatório do QREN, contratado à organização SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação em que os resultados foram apresentados publicamente em 19 de abril 2013. As principais conclusões tiradas do "*Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das EEC - Tipologia Clusters*" foram as seguintes:

“O processo de reconhecimento das EEC-Clusters foi globalmente adequado, participado e flexível, embora não tenha permitido corrigir fragilidades relativas à maturidade de algumas EEC candidatas.

Globalmente, privilegiaram-se domínios tradicionais considerados de elevado potencial exportador, em detrimento da aposta em setores de maior intensidade tecnológica ou de conhecimento.

A implementação da política foi marcada pela ausência de uma abordagem integrada ao nível político, bem como pela sua ancoragem no financiamento do QREN, sem uma clara definição do modelo de governação.

Só alguns dos instrumentos inicialmente previstos para apoio à clusterização (nomeadamente, os Sistemas de Incentivos às Organizações e o Sistema de Apoio

às Ações Coletivas) foram efetivamente mobilizados.

As Entidades Gestoras das EEC revelaram uma experiência ainda reduzida na alavancagem dos processos de clusterização, o que limitou o alcance da sua intervenção nas áreas em que a mesma era expetável, nomeadamente em termos de I&D, orientação para mercados externos, cooperação, articulação com as ofertas de qualificação e reforço das ligações internacionais.” (19 de abril de 2013)

Conclui-se, deste modo, que processo de *clusterização* foi positivo e deve continuar, mas o impacte na economia é ainda reduzido e devem ser feitos ajustamentos para aumentar o seu alcance.

3.1.2. Justificação para a criação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia no Setor da Energia

Em 2008, conforme referido anteriormente, o Governo Socialista, nomeadamente o Ministro da Economia Manuel Pinho lança a política de *clusters* para Portugal, para setores considerados chave para a economia.

O setor da energia foi uma das áreas consideradas pelo QREN como prioritárias para a constituição e dinamização de Pólos de Competitividade e Tecnologia no âmbito do programa de Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC), ao Sistema de Apoio a Ações Colectivas.

Nesta altura, algumas organizações-chave do setor da energia – EDP, GALP, EFACEC, MARTIFER (+ programa MIT-PT representando SCTN – Sistema Científico e Tecnológico Nacional) são convidadas a organizar-se num Pólo de Competitividade e Tecnologia, com o objetivo de potenciar a convergência para as metas da política energética, fomentando o desenvolvimento da economia nacional, através do reforço da cooperação, promoção da inovação e da investigação e desenvolvimento tecnológico e ao aumento da projeção internacional.

Resumidamente, a política económica nacional tinha os seguintes objetivos, segundo

informação retirada do *Estudo Inicial* (McKinsey, 2008):

- Impulsionar a inovação nas organizações, fomentando a aposta em I&D
- Promover a competitividade internacional da indústria nacional incentivando a formação de *clusters*

Segundo dados recolhidos pela DGEG – Direção Geral de Energia e Geologia, conforme consta no documento *Adenda à Candidatura* (2009), as tendências do setor da energia nacional apresentava as seguintes características:

- Portugal era um dos países europeus com o maior défice energético, apesar de se ter verificado uma redução da sua dependência energética do exterior, devido ao sistema energético depender de fontes primárias de origem fóssil (85% do consumo total de energia primária).
- Apesar da tendência de redução da intensidade energética da economia nacional, o consumo total de energia final deverá continuar a subir (87% vs 54% média EU 27).
- O consumo de eletricidade nacional tem aumentado acima da média Europeia, motivado pelo forte crescimento do consumo doméstico, nomeadamente em edifícios.
- O potencial nacional de redução de emissões de CO₂ tem sido condicionado pelo crescimento de emissões dos setores energéticos e dos transportes, o que leva ao afastamento da meta de Quioto.

No sentido de inverter as tendências acima referidas e acompanhando as políticas europeias, nomeadamente o SET PLAN, o Governo definiu uma política energética com metas bastante ambiciosas, nomeadamente:

- Promover as Energias Renováveis;
- Garantir a segurança do abastecimento de energia;
- Aumentar a eficiência energética;
- Garantir adequação ambiental.

Os objetivos eram:

- 45% da produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis em 2010
- 31% do consumo bruto final de energia assegurado por fontes renováveis em 2020
- 10% de redução do consumo energético até 2015

- 8% de redução de emissões globais até 2020, face ao valor de 2005 (meta definida como 27% de crescimento máximo das emissões até 2020, face ao valor de 1990).

Resumidamente as metas da política energética visam garantir a segurança do abastecimento da energia; promover as energias renováveis; aumentar a eficiência energética e garantir adequação ambiental.

Para apoiar o cumprimento das metas de ambiente e energia até 2020, focado no setor da Energia, a Comissão cria o SET-Plan – Plano Estratégico para as Tecnologias da Energia, em 2008, em que vão sendo atualizados os planos de implementação. O SET-Plan identifica as tecnologias de baixo carbono que irão contribuir para o cumprimento das metas 2020, nomeadamente: eólico; solar (PV + CSP); bioenergia; CCS (captura e armazenamento de CO₂); rede elétrica; fissão nuclear e Smart Cities.

A criação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia no setor Energético pretende potenciar a convergência para as metas da política energética e económica, dinamizar as indústrias nacionais, fomentando o desenvolvimento da economia nacional.

3.1.3. Contexto para o Futuro

Em Abril de 2013 é também pública o documento *Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial 2013-2020*, alinhando com a Estratégia da União Europeia para 2020: *EUROPA 2020*.

Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial 2013-2020

Durante estes últimos dez anos a economia portuguesa atravessou e atravessa um período de crise e estagnação económica grave, com enorme reflexo no aumento da taxa de desemprego e do sobrendividamento dos agentes económicos. Por outro lado, a nível mundial foram feitas reformas económicas, modernizações para o desenvolvimento económico, colocando Portugal numa situação ainda mais desfavorecida no que respeita a competitividade a nível global.

Conclui-se que é fundamental, dada a atual conjuntura, desenvolver uma estratégia económica que promova o seu crescimento sustentável, através do aumento das exportações, captação do investimento estrangeiro e também nos aumentos do níveis de qualificação do potencial humano, consideradas medidas fundamentais para acompanhar o desenvolvimento económico dos parceiros europeus. Torna-se assim necessário adotar medidas de âmbito nacional e europeu.

Esta estratégia, focada na reindustrialização nacional, centra-se na competitividade e na valorização da produção nacional para aumentar as exportações.

Está comprovado, segundo consta no documento do Governo que, em alturas de crise, o tecido organizacional é mais forte nos países industrializados, a taxa de desemprego é mais baixa e as exportações continuam a realizar-se.

A industrialização inclui toda a cadeia de valor, desde o acesso a matérias-primas até ao serviço pós-venda, incluindo assim, todas as atividades do setor primário, secundário e terciário.

Esta estratégia, assente nos pressupostos: industrialização, investimento, exportação, emprego, qualificação e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D&I), procura, aumentar significativamente o número de exportações, a captação de investimento privado, nacional e estrangeiro e a valorização do capital humano.

Alinhada com a Política Industrial Europeia (2012) que promove a inovação, o mercado interno e a internacionalização, o acesso ao financiamento e a qualificação do potencial humano e, com a Estratégica Europeia: Europa 2020, esta estratégia nacional é considerada um pilar para a elaboração do QEC – Quadro de Estratégia Comum, o próximo programa comunitário de apoio. Tem como objetivo relançar a economia portuguesa orientada para o crescimento sustentável, focada essencialmente nos setores de produção de bens e equipamentos transacionáveis.

É importante referir que, quer a nível europeu quer a nível nacional, o ano 2014 vai dar início

a novos programas de financiamento. Os Fundos Estruturais e o Fundo de Coesão foram reformulados e adaptados à realidade atual económica. Segundo a informação que consta no *website* do Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu (<http://www.igfse.pt>, 24 de julho de 2013):

“Os Fundos Estruturais e o Fundo de Coesão são os instrumentos financeiros da política regional da União Europeia, que tem por objetivo reduzir as diferenças de desenvolvimento entre as regiões e os Estados-Membros, participando, assim, plenamente, no objetivo de coesão económica, social e territorial.”

Dentro dos Fundos Estruturais destacam-se o FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, criado desde 1975 para apoiar *“a realização de infraestruturas e investimentos produtivos geradores de emprego, nomeadamente destinados às organizações”* e o FSE – Fundo Social Europeu, criado em 1957, destinado a apoiar *“a inserção profissional dos desempregados e das categorias da população desfavorecidas, financiando, nomeadamente, ações de formação”*. (<http://www.igfse.pt>, 24 de julho de 2013)

EUROPA 2020

Foi formulada a nível europeu uma estratégia para o crescimento económico até 2020 – *Europa 2020*. Para cumprir esses objetivos a Comissão Europeia criou programas de financiamento, destacando-se o Horizon 2020 (de apoio à inovação e ciência) em que todos os Estados-Membros poderão concorrer.

A nível nacional, para os Estados-Membros poderem cumprir os objetivos de crescimento propostos pela EU, e tendo em conta apenas Portugal está a ser preparado o próximo QREN adaptado à política económica nacional - o QEC – Quadro Estratégico Comum. Atualmente, ainda se encontra em discussão agora, como vai ser exatamente, mas vai ter os fundos estruturais e outros da política de coesão para apoiar as regiões que estão mais distantes da média europeia (regiões de convergência).

A Estratégia Europa 2020 além de ter como objetivo combater a crise económica visível a nível europeu faz também uma revisão do modelo de crescimento utilizado, criando

condições para um crescimento mais sustentável, inteligente e inclusivo.

Segundo o Presidente da Comissão Europeia, José Manuel Durão Barroso (http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm; 24 de agosto de 2013):

“Europa 2020 é a estratégia de crescimento da UE para a próxima década. Num mundo em mutação, pretendemos que a UE se torne uma economia inteligente, sustentável e inclusiva. Estas três prioridades, que se reforçam mutuamente, deverão ajudar a UE e os Estados-Membros a atingir níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social.

Concretamente, a UE definiu cinco objectivos ambiciosos em matéria de emprego, inovação, educação, inclusão social e clima/energia que deverão ser alcançados até 2020. Cada Estado-Membro adoptou os seus próprios objectivos nacionais em cada uma dessas áreas. A estratégia é apoiada por acções concretas a nível nacional e da UE.”

E foram definidas as seguintes metas:

- aumentar para 75% a taxa de emprego nos 20-64 anos
- aumentar para 3% do PIB o investimento da UE na I&D
- reduzir as emissões de GEE em 20% (ou 30%) , ref. 1990
- obter 20% da energia a partir de fontes renováveis
- aumentar em 20% a eficiência energética
- reduzir as taxas de abandono escolar para menos de 10%
- aumentar para 40% o nº de pessoas licenciadas (30-34 anos)
- reduzir em 20 milhões o número de pessoas na pobreza

HORIZON 2020

Segundo a informação que está no *website* da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (<http://www.fc.ul.pt>, 23 de agosto de 2013):

“o Programa europeu de financiamento da inovação e ciência, Horizon 2020, a decorrer entre 2014 e 2020, pretende garantir a competitividade e crescimento sustentável da Europa a longo prazo, mobilizando o investimento privado e

criando novas oportunidades de emprego. O Programa Horizon 2020, com um orçamento de 80 mil milhões de euros de investimento em investigação e inovação, faz parte da estratégia da Comissão Europeia para estimular diretamente a economia, garantir a base científica e tecnológica europeia, a competitividade industrial para o futuro e oferecendo a promessa de uma sociedade mais inteligente, mais sustentável e mais inclusiva. O Horizon 2020 reúne, pela primeira vez num único programa, todo o financiamento no domínio da investigação e da inovação da UE. Incide mais do que nunca na transposição das descobertas científicas para produtos e serviços inovadores que proporcionem oportunidades organizacionais e mudem para melhor a vida quotidiana das pessoas.”

Segundo uma apresentação feita pela euro-deputada social-democrata Maria da Graça Carvalho (8 de Janeiro de 2013, Universidade Nova de Lisboa), o setor energético é um setor prioritário, nomeadamente a “ENERGIA SEGURA, NÃO-POLUENTE E EFICIENTE, estando cativos 5.782 milhões de euros para o cumprimento das seguintes metas nas seguintes áreas da energia:

“3.1. Redução do consumo de energia e da pegada de carbono mediante uma utilização inteligente e sustentável

3.1.1. Levar até ao mercado de massas tecnologias e serviços que visem uma utilização inteligente e eficiente da energia

3.1.2. Libertar o potencial de sistemas de aquecimento e arrefecimento eficientes e renováveis

3.1.3. Promover comunidades e cidades europeias inteligentes

3.2. Aprovisionamento de eletricidade hipocarbónica e a baixo custo

3.2.1. Desenvolver todo o potencial da energia eólica

3.2.2. Desenvolver sistemas de energia solar eficientes, fiáveis e competitivos em termos de custos

3.2.3. Desenvolver tecnologias competitivas e ambientalmente seguras para a captura, transporte e armazenamento de CO₂

3.2.4. Desenvolver opções de energias renováveis: geotérmica, hidroelétrica, marinha e outras

- 3.3. *Combustíveis alternativos e fontes de energia móveis*
 - 3.3.1. *Tornar a bioenergia competitiva e sustentável*
 - 3.3.2. *Reduzir o tempo de introdução no mercado das tecnologias de pilhas de combustível e hidrogénio*
 - 3.3.3. *Novos combustíveis alternativos*
- 3.4. *Uma rede europeia de eletricidade única e inteligente*
- 3.5. *Novos conhecimentos e tecnologias*
- 3.6. *Processo decisório sólido e envolvimento do público*
- 3.7. *Aceitação pelo mercado das inovações no domínio da energia e capacitação dos mercados e dos consumidores*
- 3.8. *Aspetos de execução específicos (SET-Plan)”*

Para Portugal, e focado no setor da energia, o FEDER prevê a concentração de recursos para maximizar o impacto da seguinte forma:

- Regiões mais desenvolvidas (Lisboa, Madeira) e em transição (Algarve): 20% dos investimentos em eficiência energética, energias renováveis; 60% em I&D+Inovação e competitividade de PME
- Regiões menos desenvolvidas (*Norte, Centro, Alentejo, Açores*): a nível de investimento prevê-se o seguinte: 6% dos investimentos em eficiência energética, energias renováveis, 44% em I&D + Inovação e competitividade de PME e 5% para o desenvolvimento urbano sustentável.

QEC – Quadro de Estratégia Comum

A nível nacional, o QREN – Quadro de Referência da Estratégia Nacional (o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal), termina no final deste ano, e dá origem ao QEC – Quadro de Estratégia Comum, a iniciar a 2014 e terminando em 2020. Retirada informação do *website* do IFDR – Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, “*este Quadro tem como objetivo a determinação da direção estratégica para o período de planeamento financeiro seguinte de 2014 a 2020 nos Estados-Membros e respetivas regiões*” e compromete-se a “*alcançar os objetivos europeus de Crescimento e Emprego para 2020*”. (<http://www.ifdr.pt>, 1 de setembro de 2013).

O QEC apresenta cinco objetivos retirados do *website* Portal dos Incentivos:

- “o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia, (...) e à qualificação do perfil de especialização da economia portuguesa;
- o reforço do investimento na educação, incluindo a formação avançada, e de medidas e iniciativas dirigidas à empregabilidade;
- o reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e do combate à exclusão social;
- a promoção da coesão e competitividade territoriais, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade;
- o apoio ao programa da reforma do Estado, assegurando que os fundos possam contribuir para a racionalização, modernização e capacitação institucional da Administração Pública e para a reorganização dos modelos de provisão de bens e serviços públicos”. (<http://www.portaldosincentivos.pt>, 1 de setembro de 2013)

É no QEC que está prevista a abertura de um novo concurso onde os Pólos e Clusters poderão candidatar-se, em 2014, para o novo Ciclo, com a duração de 5 anos (2015-2020).

A 8 julho de 2013 é lançada uma publicação de aviso 01/SIAC/2013 para projeto SIAC de doze meses de dinamização das EEC existentes, com data limite de submissão de 30 Outubro de 2013, considerando o ano 2014 um ano de transição para dar início ao 2º Ciclo dos Pólos e Clusters.

No dia 15 Julho de 2013 é circulado (restritamente) um documento do Governo, do Ministério da Economia e do Emprego (MEE), intitulado *Nova Estratégia para os Pólos de Competitividade: um instrumento central da estratégia de crescimento, emprego e fomento industrial*, pelo entretanto remodelado Ministério da Economia e Emprego.

Este documento, baseado no estudo de avaliação dos Pólos e Clusters e Boas Práticas Internacionais, realizado pela SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, analisa uma nova visão e objetivos, fundamentados na Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial 2013-2020 e sugere os requisitos para um novo Reconhecimento, onde são visíveis

diferenças face ao modelo anterior.

Feita esta análise, os Pólos considerados como dinamizadores de estruturas de cooperação intra e inter setorial deverão ser um veículo privilegiado de cooperação com outros *clusters* europeus, desenvolver e implementar um plano de crescimento sustentável e ter representatividade com uma liderança reconhecida do seu setor a nível nacional. Deste modo, deverão apoiar o cumprimento dos objetivos apresentados na Estratégia do Governo para 2020 através da promoção das exportações e da internacionalização da indústria portuguesa; estimular a inovação na indústria, através da ligação das organizações às entidades do SCTN; contribuir para a formação de trabalhadores qualificados necessários à indústria; desenvolver estratégias de cooperação para potenciar uma maior incorporação nacional ao longo da cadeia de valor e a captação de ganhos de escala e de produtividade e, por fim, potenciar e disseminar as medidas e apoios do Estado que possam potenciar as suas estratégias setoriais.

Em suma, os Pólos deverão contribuir de forma ativa para a competitividade das organizações e da Economia Portuguesa, de forma a aumentar o volume de negócios, reforçar as exportações, aumentar o emprego qualificado, potenciar o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores com presença comercial global e, por fim, promover a capacitação organizacional e a inserção em redes internacionais de inovação e de conhecimento.

Analisados os documentos verifica-se que os PCT podem ser fundamentais para que se alcancem os objetivos económicos propostos pelo Governo.

A continuidade dos PCT já está assegurada. Passa-se de um cenário pessimista para um cenário otimista, sendo que a partir deste momento é necessária uma reflexão interna para detetar as falhas existentes até agora e corrigi-las no futuro. É fundamental reformular as formas de atuação para que os mesmos consigam cumprir os seus objetivos.

3.1.4. Contexto Económico das Empresas do Setor da Energia

Considerando a atual crise económica nacional, as PME's ligadas ao setor da energia deparam-se com dificuldades graves: o mercado nacional encontra-se estagnado, os clientes encontram-

se descapitalizados provocando um ciclo incessante de falhas nos pagamentos e falências das empresas.

A importância das empresas energéticas no contexto económico mundial é uma ilustração clara do peso do setor energético em termos económicos e sociais, não só na atividade humana das sociedades contemporâneas como, também, no próprio contexto económico mundial.

De facto 17 das 30 empresas com maior volume de negócios a nível mundial pertencem ao setor da energia, sendo 9 da União Europeia, 4 dos Estados Unidos e 1 do Japão, (valores correspondentes a 1994 e à estrutura empresarial da época extraído de: Comissão Europeia, "Panorama da Indústria Comunitária", 1997; Volume 1).

Através dos dados estatísticos apresentados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) constata-se que com a situação da crise económica que o País atravessa, internacionalizar é uma necessidade muito urgente para a sustentabilidade e futuro das empresas portuguesas, nomeadamente as que fornecem bens, serviços e soluções transacionáveis para o mercado da energia e, por sua vez, da nossa economia.

Estudos do INE (Evolução do Setor empresarial em Portugal referência de 13 de Julho de 2012) mostram que as empresas cuja atividade é internacionalizável são mais resilientes e têm maiores taxas de sobrevivência.

Para fazer face a esta situação é imperativo unirem-se esforços para se enfrentarem os desafios atuais e apoiar as empresas na sua internacionalização, especialmente porque as ferramentas e serviços de consultoria de apoio têm custos muito avultados para os recursos atuais das empresas.

Segundo um estudo efetuado pelo TICE.PT (Análise do Comportamento das empresas Portuguesas de tecnologias de informação e electrónica face à Internacionalização (2010-2011), as empresas portuguesas deparam-se com muitas dificuldades/barreiras no processo de internacionalização, nomeadamente:

Barreiras Internas:

- Falta de recursos humanos com experiência em atividades de internacionalização;
- Dimensão demasiado pequena da empresa;
- Incapacidade de encontrar parcerias.

Barreiras Comerciais – Distribuição:

- Dificuldade em estabelecer o primeiro contacto;
- Dificuldade em distribuir os seus produtos no estrangeiro;
- Custos de transporte demasiado elevados;
- Taxas e tarifas alfandegárias.

Barreiras Económico – Financeiras:

- Variações cambiais;
- Concorrência de novos países industrializados;
- Dificuldade em cobrar as vendas no estrangeiro;
- Falta de financiamento para a internacionalização.

Barreiras Sócio- Político – Culturais:

- Diferenças culturais e/ou de língua;
- Criminalidade e violência;
- Instabilidade política nos países de destino;
- Corrupção.

Barreiras Jurídico-Legais:

- Quadro legal/burocracia no mercado de destino;
- Quadro legal/burocracia em Portugal;
- Limitação ou proibição de posse de empresa e/ou participação no capital social a estrangeiros;
- Limitações ao repatriamento de capitais.

Barreiras Técnicas:

- Dificuldade em assegurar a assistência técnica dos produtos no estrangeiro;

- Os mercados internacionais requerem uma qualidade e um grau de inovação que não conseguimos atingir;
- A customização de produtos e serviços face às exigências dos mercados estrangeiros é muito difícil de atingir;
- A adaptação dos produtos às normas técnicas exigidas nos mercados estrangeiros é muito difícil de atingir;
- Os mercados internacionais requerem tecnologias que não dominamos.

Barreiras resultantes de assimetrias de informação:

- Não conhecer empresas que se tenham internacionalizado com sucesso;
- Desconhecimento sobre as oportunidades de negócio no estrangeiro;
- Falta de informação sobre os mercados estrangeiros;
- Desconhecimento sobre os procedimentos necessários à internacionalização.

Note-se que estes problemas são sentidos em todos os setores da economia, não só nas empresas da área das tecnologias de informação e electrónica, mas também nas empresas da área da energia.

A estruturação da informação sobre mercados internacionais é uma necessidade interna para apoiar os seus processos de internacionalização e a definição de estratégias de entrada em novos mercados. Existe algum desconhecimento por parte das empresas das oportunidades internacionais existentes e dos mercados onde elas são lançadas.

3.2. O EnergyIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia

3.2.1. Intenção

Criar um Pólo de Competitividade e Tecnologia da energia de indústria, inovação e tecnologia no setor energético nacional, com competitividade a nível internacional.

3.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT que em baixo se irá apresentar, elaborada antes da criação do EnergyIN,

serviu para orientar os potenciais resultados que o EnergyIN propõe, mais à frente explicados, cumprir.

Segundo informação retirada do documento *Candidatura SIAC – Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria de Estratégias de Eficiência Coletiva* (2008), deu-se importância a quatro áreas: (a) base empresarial; (b) capacidades e competências a nível de investigação e desenvolvimento; (c) capacidades e competências a nível de formação superior e profissional e (d) competitividade a nível internacional.

a) Base empresarial do setor energético português

Forças:

- Existência de diversas empresas nacionais com atividades, competências e tradição de inovação tecnológica ao longo das principais fases da cadeia de valor de energia.
- Concretização de esforços no sentido do desenvolvimento de novas fontes de energia, com a participação de um leque considerável de empresas do setor, desde as de maior dimensão e mais prolíficas nas energias tradicionais, às mais emergentes e com maior enfoque nas energias renováveis.
- Empenho da base empresarial portuguesa na expansão internacional, com particular foco nas energias renováveis.
- O Alinhamento da esfera empresarial com as políticas e metas traçadas pelo executivo no contexto do setor, nomeadamente a nível do reforço da produção de energia através de fontes renováveis e da promoção da eficiência energética.

Fraquezas:

- Ligação entre o setor empresarial e as entidades vocacionadas para a investigação com potencial de melhoria importante, essencialmente devido aos seguintes fatores: (1) reduzida expressão de atividades de I&DT em Portugal, quer a nível empresarial, quer a nível académico, (2) ausência de uma cultura de financiamento empresarial de conceitos inovadores por testar em mercado, nomeadamente a inexistência de uma rede relevante de empresas de capital de risco, e (3) ausência de uma cultura de empreendedorismo e de tolerância ao risco.
- Falta de tradição no domínio da exportação de tecnologia, resultante dos fatores referidos

anteriormente (com reflexos negativos na proatividade e confiança relativamente a atividades de exportação) e da inexistência de uma rede densa de contactos a nível internacional que facilite: (1) o reforço da visibilidade relativamente a oportunidades comerciais com base em I&DT, ao estado de avanço da tecnologia e a melhores práticas (p.ex., de I&DT e de go-to-market) no exterior, bem como (2) o conhecimento por parte de parceiros internacionais das tecnologias nacionais e do seu potencial.

Oportunidades:

- Contexto global com prioridades de política energética coincidentes em grande medida com as prioridades nacionais, nomeadamente forte tendência de crescimento das energias renováveis e de inovações a nível de eficiência energética. Em síntese, existe um mercado significativo e em forte crescimento de soluções inovadoras nestas áreas, representando um grande potencial para o aumento das exportações.

- Orientações de política energética e económica a nível nacional, como referido anteriormente. As prioridades do Governo tenderão a favorecer o reforço de meios para a inovação no setor da energia e a colocação dos resultados da inovação no mercado nacional.

- Existência de um leque variado de energias renováveis, em diferentes estágios de maturidade, permitindo às entidades nacionais adequarem a sua participação de acordo com as suas competências e capacidades. A título de exemplo, a energia solar tem conhecido avanços tecnológicos expressivos nos últimos anos, pelo que uma abordagem generalista a atividades de investigação de tecnologia neste campo poderia ter menos potencial de criação de valor (embora este potencial possa existir em nichos específicos). No entanto, este potencial de criação de valor poderá ainda existir a nível da aplicação das tecnologias já desenvolvidas em produtos para comercialização. Já em tecnologias mais embrionárias, como a energia das ondas, onde ainda não existe um princípio dominante para a conversão de energia.

cinética em energia elétrica, poderiam criar-se oportunidades de investigação e desenvolvimento importantes para a esfera tecnológica do país. Esta variedade de estágios de desenvolvimento das tecnologias permite uma maior flexibilidade na seleção de oportunidades, o que favorece a probabilidade de sucesso nas oportunidades selecionadas.

Ameaças:

- Incerteza quanto à viabilidade económica das inovações, nomeadamente no que respeita a

energias renováveis, associada a vários fatores: (1) viabilidade técnica das soluções, (2) custo efetivo das inovações (Capex e Opex), nomeadamente na fase de desenvolvimento, “ida ao mercado” e manutenção das mesmas, e (3) receitas provenientes das inovações, por vezes devido à incerteza quanto ao modelo de negócio mais favorável. No caso das energias renováveis, existe incerteza quanto ao preço e à quantidade de energia a colocar no mercado, nomeadamente devido à falta de visibilidade sobre a futura estrutura da oferta e sobre o quadro regulatório vigente no futuro (p.ex., a nível de subsídios).

- Desfasamento temporal entre a fase de investigação e de “ida ao mercado” de determinadas formas de energia que pode, para certas tecnologias, dificultar a obtenção dos capitais necessários ao seu desenvolvimento, em particular em períodos em que existe maior dificuldade de obtenção de capital e alternativas com retorno menos incerto e a mais curto prazo.

b) Análise das capacidades e competências de I&DT

Forças:

- Rede relativamente vasta de instituições de investigação e desenvolvimento, assim como de empresas, com capacidades, experiência e tradição no desenvolvimento de inovações no setor de energia. Como exemplo ilustrativo, Portugal foi pioneiro na investigação relacionada com energia das ondas (iniciada em 1977), por intermédio do IST (Instituto Superior Técnico), tendo participado ativamente no desenvolvimento e implementação da tecnologia de primeira geração, *Oscillating Water Column* (OWC), na Ilha do Pico.

Fraquezas:

- Número ainda limitado de parcerias entre entidades (nomeadamente público-privadas) tendo em vista o reforço de competências e a realização de projetos em I&DT. Esta realidade contrasta sobretudo com a de outros países europeus, onde parcerias público-privadas contribuem de forma visível para o reforço da ligação entre a inovação e o empreendedorismo.

- Número limitado de exemplos de esforços de I&DT nacionais que tenham permitido resultados comerciais de relevo. Seria um importante estímulo à iniciativa privada e à comunidade científica a existência de mais exemplos de inovações tecnológicas que tivessem

dado origem a produtos nacionais competitivos no exterior.

Oportunidades:

- Crescimento de diversas fontes de energias renováveis e tecnologias de suporte cria oportunidades a nível comercial que favorecem o desenvolvimento da I&DT no setor.
- Objetivos de política energética e ambiental refletem empenho do Executivo na inovação a nível do setor energético, o que tende a facilitar a obtenção de meios e concretização de parcerias público-privadas para I&DT no setor.
- Criação de forte núcleo de I&DT focado no setor energético poderá facilitar a retenção de talento, devido à elevada importância e à diversidade de oportunidades no setor.

Ameaças:

- Atratividade da proposta de valor da atividade de I&DT em Portugal é tendencialmente mais fraca do que a dos restantes países europeus (a nível financeiro, curricular e de meios disponíveis para atividade de I&DT). De acordo com dados do Banco Mundial, cerca de 20% dos portugueses licenciados trabalha no estrangeiro, um número que coloca Portugal em primeiro lugar na lista dos países europeus de média/grande dimensão mais afetado pela emigração de licenciados e quadros técnicos. Este fator pode condicionar a existência de recursos humanos qualificados e de excelência para assegurar a prossecução de projetos de inovação tecnológica na área da energia.
- Existência de um conjunto de países, em especial no contexto europeu, com forte dotação de infra-estruturas e recursos para o desenvolvimento de inovações tecnológicas no setor, tendo inclusivamente alcançado um avanço considerável em certas áreas de I&DT.

c) Análise das capacidades e competências em formação na área de energia

Forças:

- Elevadas taxas de empregabilidade, em especial no ensino superior, tornando as áreas relacionadas com energia apetecíveis, cultivando uma base de técnicos, engenheiros, cientistas e investigadores importantes para o desenvolvimento do setor energético em Portugal.
- Dispersão geográfica dos cerca de 30 universidades/institutos politécnicos e 30 centros de

formação profissional que oferecem hoje em Portugal cursos no setor da energia, criando uma oferta abrangente para quem tenha perspetivas de formação no setor independentemente da sua área de residência.

Fraquezas:

- Cooperação entre empresas e o meio académico ainda limitada, quando comparada com a existente noutros países europeus.

Oportunidades:

- Base e variedade de talento disponível, nomeadamente a nível universitário.
- Importância do setor da energia em geral e elevado momento em torno das energias renováveis constituem proposta de valor atrativa, favorecendo a retenção de alunos.

Ameaças:

- Proposta de valor da formação nos restantes países europeus tendencialmente mais atrativa devido a maior variedade de saídas profissionais e a nível de I&DT.

d) Análise da competitividade territorial

Forças/oportunidades:

- Condições geográficas favoráveis à produção de energia eólica, que contribuem para que Portugal seja o 10º país em termos de produção de energia eólica a nível mundial em termos absolutos. A nível de produção *offshore*, importa referir os fluxos regulares de vento, com várias zonas de mais de 3000 horas de vento por ano, embora o declive marítimo acentuado junto à costa não favoreça as eólicas offshore convencionais, mas abrindo-se oportunidades para fundações de última geração, nomeadamente flutuantes.

- Condições geográficas favoráveis à produção de energia das ondas. (1) A costa portuguesa dotada de condições particularmente propícias ao desenvolvimento da tecnologia das ondas. Entre estas contam-se a boa intensidade de ondas, com 30-40MW/km de frente de onda e correntes de baixa intensidade, a existência de águas profundas (de 30 a 80 metros) junto da costa (numa distância de 2 a 8 km) e as boas condições climáticas em geral, com temperaturas e tempestades moderadas, o que leva a um menor desgaste do equipamento. (2)

O litoral português é dotado de uma rede elétrica de muito alta, alta e média tensão, o que consiste numa vantagem a nível de custos de ligação dos ativos de produção à rede elétrica. Por fim, Portugal conta com uma (3) boa rede de portos e estaleiros navais.

- Condições geográficas favoráveis à produção de energia solar: Portugal oferece condições exemplares para o aproveitamento de energia solar, sendo o segundo país da Europa, logo após o Chipre, com maior exposição solar, de acordo com dados do *Photovoltaic Geographical Information System*.

- Condições geológicas favoráveis para a produção de energia geotérmica: Para além da geotermia vulcânica tradicional (Açores), Portugal continental apresenta condições favoráveis para a chamada geotermia de aquífero. Este tipo de geotermia caracteriza-se pela necessidade de existência de aquíferos a grandes profundidades (4000 a 4500m), a temperaturas de aproximadamente 150 °C, como é o caso da Bacia Lusitaniana, em território nacional. Este tipo de tecnologia, a dar os primeiros passos na Alemanha, apresenta elevado potencial a nível internacional.

- Condições orográficas favoráveis ao desenvolvimento de projetos para produção e armazenamento de energias renováveis (nomeadamente no Arquipélago dos Açores)

- Existência de ilhas com dimensão limitada e população residente relevante, favoráveis ao teste do conceito de auto-suficiência energética. São Miguel, em particular, pode funcionar como uma zona de testes-piloto a carros elétricos, apresentando vantagens claras, nomeadamente: (1) reduzida dispersão geográfica, uma situação favorável dadas as restrições de autonomia destes veículos, e (2) limitação do investimento necessário à instalação de uma rede de abastecimento elétrico de veículos (particularmente relevante em fase de testes).

Fraquezas/Ameaças:

- Forte declive marítimo (águas profundas junto à costa) exige o desenvolvimento de infra-estruturas flutuantes potencialmente mais complexas para suporte dos aerogeradores (embora possa também representar uma oportunidade de desenvolvimento de competências distintivas a nível nacional nesta área). Todavia, este fator é favorável ao aproveitamento da energia das ondas, uma vez que a energia transportada por estas, em zonas profundas, é superior à transportada em zonas pouco profundas, dada a dissipação energética resultante da interação com o leito do mar.

3.2.3. Pensamento Estratégico

Analisado um estudo feito pela McKinsey (2008) para a criação do EnergyIN, e tendo em conta a análise do meio ambiente até ao ano 2008, o pensamento estratégico para a criação do EnergyIN teve em conta o seguinte:

Portugal reduziu recentemente a sua dependência energética do exterior, mas permanece um dos países europeus com o maior défice energético. Apesar da tendência de redução da intensidade energética da economia nacional, o consumo total de energia final deverá continuar a subir. O consumo de eletricidade tem aumentado acima da média Europeia, motivado pelo forte crescimento do consumo doméstico. O potencial nacional de redução de emissões de CO₂ tem sido condicionado pelo crescimento de emissões dos setores energéticos e dos transportes. No sentido de inverter as tendências observadas o Governo definiu uma política energética com metas ambiciosas. Ao nível da política económica para o desenvolvimento empresarial o Governo também definiu linhas de atuação claras.

Assim, a criação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia no setor Energético pretende potenciar a convergência para as metas da política energética, fomentando o desenvolvimento da economia nacional.

3.3.4. Criação

O EnergyIN, foi criado como uma associação sem fins lucrativos. Foi fundada em 2008 por empresas líderes do setor energético em Portugal (EDP, Efacec, Galp Energia e Martifer), às quais se juntou o MIT Portugal e agrega hoje 17 empresas e entidades do setor, na sua maioria PMEs.

3.3.5. Recursos

No que respeitam os recursos físicos, o EnergyIN possui a sua sede em Torres Vedras, numas instalações cedidas gentilmente pela Câmara Municipal de Torres Vedras. Tem ainda um escritório em Lisboa, onde está instalado o Presidente da Direção e o seu Adjunto.

Todas as instalações estão equipadas com os meios necessários para o normal funcionamento, havendo disponíveis um total de dez postos de trabalho, com meios informáticos e telecomunicações adequados. Estes postos de trabalho não estão ocupados em permanência.

Quanto aos Recursos Humanos, em baixo, na Figura 6, segue-se o Organograma do EnergyIN:

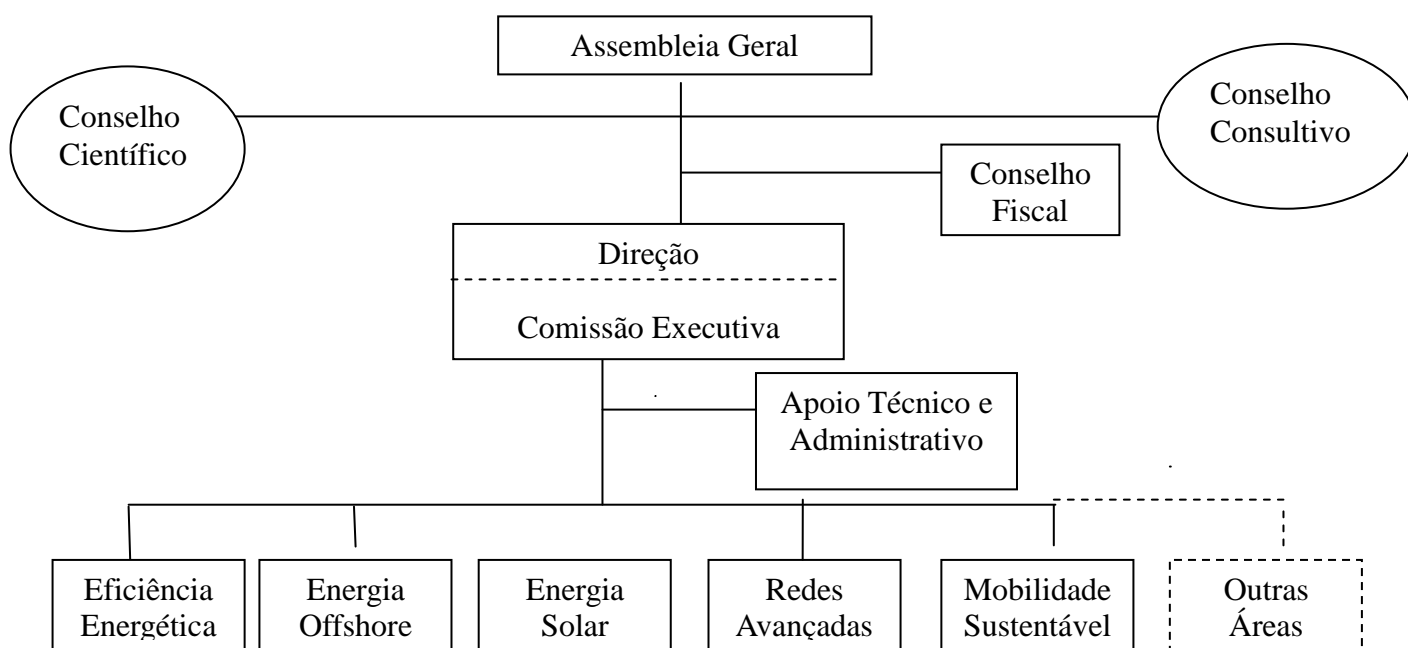


Figura 6 – Organograma do EnergyIN

O EnergyIN tem cinco pessoas a tempo inteiro e duas pessoas subcontratadas para apoio no trabalho das fileiras estratégicas. Das cinco pessoas, duas estão destacadas do Associado Fundador EDP (Presidente da Direção e Adjunto) e cinco são contratadas pelo projeto de dinamização SIAC ou quotizações (Diretora Operacional, Gestora de Projeto e Responsável pela Comunicação e Marketing) que constituem o Apoio Técnico e Administrativo.

Para além destes colaboradores, o EnergyIN conta ainda com o trabalho *pro-bono* dos 5 Coordenadores de Fileiras Estratégica (Eficiência Energética; Energia Offshore; Energia Solar; Mobilidade Sustentável; Redes Avançadas e, outras áreas), nomeados pelos Associados Fundadores, que asseguram tarefas específicas dentro das suas áreas de especialidade, conforme acima referido. Consideram-se outras áreas outras fileiras estratégicas que possam ser criadas quando para tal houver interesse manifesto das empresas do setor. As áreas da bio-

massa/biogás, geotermia, eólico *onshore*, hidrogénio, são exemplos de novas fileiras que poderão ser desenvolvidas no futuro.

Adicionalmente, o EnergyIN conta com outras duas estruturas não permanentes que contribuem de forma relevante para os seus objetivos. Por um lado, um Conselho Científico, composto por representantes de instituições académicas e científicas com atividade relevante no setor da energia, responsável pelo apoio à discussão estratégica numa perspetiva científica e tecnológica, bem como pela avaliação dos resultados do EnergyIN e de projetos específicos.

Por outro lado, foi constituído um Conselho Consultivo, composto por associações cuja atividade principal está relacionada com o setor da energia, responsável pela articulação da posição das associações do setor em temas abordados pelo EnergyIN, bem como pelo apoio e participação nas linhas gerais de atuação do mesmo e na apresentação de propostas para projetos estruturantes à Direção.

Sendo o EnergyIN, uma associação de empresas, fazem parte da Assembleia-Geral todas as empresas Associadas com direito a voto. Nos cargos da Direção, apenas as Associadas Fundadoras podem presidi-la. Estas empresas têm o seu lugar sempre seguro nos restantes cargos de direção. Os restantes cargos na Direção e nos restantes Órgãos Sociais são preenchidos pelas outras empresas Associadas sempre que eleitas em reuniões de Assembleia-Geral.

Importa ainda referir que a Direção é composta por nove membros, de entre os quais é formada uma Comissão Executiva composta por três membros (um Diretor Executivo e dois Diretores).

Considera-se que o EnergyIN tem duas estruturas distintas: uma primeira de coordenação e gestão de parceria e debate estratégico, constituída pela Assembleia-Geral, pela Direção, pelos Conselhos Científico e Consultivo e pela unidade de apoio técnico/ administrativa; uma segunda, de coordenação das fileiras estratégicas.

A nível dos Recursos Financeiros do EnergyIN, consideram-se que as receitas resultantes da atividade do EnergyIN provêm de duas fontes:

- Fundos do QREN e do FP7 (7º Programa-Quadro, futuro Horizon 2020);
- Quotas das empresas Associadas

O EnergyIN subsiste de financiamentos públicos, concorrendo a concursos, maioritariamente do QREN que financia algumas despesas a 75%, nomeadamente, despesas associadas a três recursos humanos afetos, excluindo despesas de alimentação e outras atividades consideradas relevantes para o desenvolvimento do setor da energia e para o cumprimento dos objetivos propostos inicialmente pelo EnergyIN, como sendo: o acompanhamento das atividades de I&DT em curso em Portugal e realização de estudos e discussões periódicas; acompanhamento de projetos de I&DT, de tecnologias e de ações de comercialização a nível comunitário e internacional; Realização de atividades de divulgação e promoção da inovação no setor; publicação de estudos e pareceres.

Não são consideradas elegíveis (financiadas) despesas como a alimentação, a renda do escritório e consumíveis, (água, eletricidade, telefone, papel, *toners*, ...).

Neste sentido, as quotas anuais pagas pelas empresas/ entidades Associadas preveem cobrir as despesas não financiadas. Os valores variam consoante o escalão em que a empresa/ entidade se insere e também varia entre empresa e outro tipo de instituição.

3.2.6. Atribuições e Competências

A atividade do EnergyIN desenvolve-se em cinco fileiras estratégicas e cinco programas de ação. Cada fileira tem um membro responsável pela respetiva dinamização, com dedicação a tempo parcial e sem vínculo laboral ao EnergyIN. Estes membros, nomeados pela Direção, são colaboradores dos associados e têm sólidos conhecimentos no âmbito da fileira em questão, aliados a fortes capacidades de identificação e dinamização inicial de oportunidades/projetos e flexibilidade para ajustar a sua dedicação ao EnergyIN em função das necessidades.

EnergyIN tem também cinco Programas de Ação, transversais a todas as fileiras:

Inovar em Parceria, Investimento e Empreendedorismo, Radar Tecnológico, *Renewables from*

Portugal e Projetos Internacionais de Ajuda ao Desenvolvimento.

3.2.7. Visão

Os Associados Fundadores, segundo a consulta do “*Manifesto dos Associados Fundadores*” (2008) aprovaram a seguinte visão:

“Esperam que o EnergyIN contribua decisivamente para o surgimento de clusters em áreas onde possam perspetivar-se vantagens competitivas para a indústria portuguesa e que ela estimule a cooperação entre as empresas, o estabelecimento de consórcios de investigação aplicada, a criação de novos horizontes para a indústria nacional e o surgimento, no setor focado pelo Pólo, de novas tecnologias e de empresas inovadoras com reconhecido potencial económico, geradoras de riqueza e de emprego qualificado”

3.2.8. Missão

É missão do EnergyIN cooperar com as comunidades empresarial e científica em prol da competitividade do setor das energias renováveis e eficiência energética, visando a criação de riqueza e de emprego qualificado em Portugal e também apoiando a internacionalização das empresas.

Por sua vez, também se pode considerar que as Fileiras Estratégicas do EnergyIN têm, cada uma delas, a sua missão, criadas para apoiar o cumprimento da estratégia principal.

A fileira de Eficiência Energética deverá prosseguir linhas de ação que permitam ultrapassar as barreiras que têm impedido a afirmação da eficiência energética como um vetor decisivo de racionalidade e sustentabilidade. Uma particular atenção deverá ser dada ao setor dos edifícios, que são responsáveis pelo consumo de 40% da energia primária na Europa.

A fileira das energias *offshore* pretende incentivar o desenvolvimento das tecnologias de produção e aproveitamento de energia de origem offshore, nas suas várias modalidades: energia

das ondas, energia eólica, incluindo a exploração e produção no *offshore* de hidrocarbonetos, potenciando-se a criação da escala indispensável ao desenvolvimento ambicionado.

A fileira da Energia Solar acompanha de perto estes novos desenvolvimentos, e pretende impulsionar as iniciativas nacionais inovadoras que permitam criar um *cluster* de energia solar em Portugal.

É missão da fileira da Mobilidade Sustentável a promoção de vetores energéticos alternativos (combustíveis alternativos, a sua viabilidade, produção, ensaios técnicos, etc.) e a promoção da eficiência energética nos setores da energia e dos transportes (essencialmente através da introdução de soluções tecnológicas complementares, nomeadamente TIC's ou outras que levem a uma maior eficiência energética do setor).

O EnergyIN, através da sua fileira de Redes Avançadas, pretende promover atividades inovadoras nesta área de grande desenvolvimento europeu e mundial.

3.2.9. Valores

Os valores do EnergyIN são os seguintes: competitividade, inovação, desenvolvimento tecnológico; empreendedorismo; internacionalização.

3.2.10. Objetivos

O objetivo principal é tornar o EnergyIN num *cluster* de indústria, inovação e tecnologia nas áreas em apreço, competitivo a nível internacional. Para tal, este Pólo assumiu também alguns objetivos que, sendo apenas intermediários, são julgados essenciais:

- Identificação periódica de fileiras estratégicas para o setor;
- Promoção de ações de formação/disseminação em áreas do conhecimento prioritárias para as entidades participantes;
- Identificação e dinamização de projetos estruturantes; e
- Dinamização da cooperação entre empresas e entidades, nacionais e internacionais, do setor energético e do sistema científico e tecnológico.

Por sua vez, é também importante referir que os programas de ação também têm objetivos. Assim, foram propostos os seguintes:

- Programa *Inovar em Parceria*: fomentar a cultura de inovação no tecido industrial português, identificar complementaridades de interesse e estimular projetos de I&D em parceria.

Este programa desenvolve-se em duas vertentes:

- Estimular parcerias entre grupos de empresas e entidades do SCTN, fomentando um diálogo construtivo com vista ao surgimento de projetos inovadores;

- Buscar e identificar, juntamente com a comunidade científica, projetos de IDI de real interesse para as empresas, a partir dos quais possam ser desenvolvidos novos bens transacionáveis, serviços ou soluções, competitivos e exportáveis;

- Programa *Financiamento e Negócios*: organizar “ações de aproximação” (para conhecimento mútuo e para *brokerage*) entre empresas que apresentam novas ideias com potencial de industrialização e as entidades que podem financiar os seus projetos – projetos de IDI e de Empreendedorismo Inovador – desde a fase de I&D e da construção de protótipos até ao investimento produtivo/ comercialização.

- Programa *Radar Tecnológico*: Desenvolver ações no estrangeiro, com o possível apoio da AICEP, das Embaixadas portuguesas e das Câmaras de Comércio – mas aproveitando também a presença de empresas portuguesas noutros países e as visitas a feiras internacionais – com vista à identificação de tecnologias de vanguarda desenvolvidas no estrangeiro que possam interessar a empresas portuguesas (pela via de aquisição de licenças ou pela constituição de *joint-ventures* com os detentores das tecnologias).

- Programa “*Renewables From Portugal*”: Reforçar as exportações portuguesas de bens e de serviços através da organização de missões empresariais e da participação coletiva de empresas portuguesas em feiras internacionais de prestígio, num único *stand* de elevada qualidade e visibilidade, alavancando assim sobre a notoriedade internacional que Portugal já possui no estrangeiro, na área das energias renováveis

- Programa “*Projetos Internacionais de Ajuda ao Desenvolvimento*”: Dinamizar a participação de empresas portuguesas em projetos internacionais financiados no âmbito de

programas de cooperação externa multilateral e bilateral, nos quais Portugal tem tido uma presença apenas residual apesar da extraordinária expressão deste mercado de *procurement*, no qual a Energia é uma das áreas prioritárias.

3.2.11. Vantagens para empresas Associadas

As vantagens que as empresas Associadas têm face às outras são as seguintes:

- Participam em atividades de estímulo a parcerias com os outros Associados;
- Usufreem de atividades de apoio à internacionalização organizadas pelo EnergyIN;
- Ficam integradas em redes internacionais, com possibilidade de conhecer a actividade destas;
- Obtêm apoio personalizado no acesso a programas de financiamento nacionais e europeus;
- São convidadas para reuniões com investidores/financiadores, promovidas pelo EnergyIN;
- Têm acesso aos estudos desenvolvidos pelas Fileiras Estratégicas;
- Têm a possibilidade de recorrer ao EnergyIN na representação dos seus interesses;
- Estão associadas a um interlocutor privilegiado das entidades públicas ligadas à energia;
- Acedem a informação sobre tecnologias energéticas de vanguarda recolhidas e tratadas pelo EnergyIN;
- Integram a rede nacional de 19 Pólos e Clusters reconhecidos como EEC - Estratégias de Eficiência Coletiva, que agregam as maiores empresas dos vários setores estratégicos;
- Participam no processo de definição de prioridades para concursos do Sistemas de Incentivos às Empresas (QREN);
- Aparecem em todos os meios e materiais de comunicação do EnergyIN como Associadas (promoção de imagem e divulgação de competências);
- Têm acesso a contactos relevantes dentro das redes de outros Clusters europeus de energia;
- Têm a possibilidade de recorrer ao EnergyIN como facilitador de contactos (potenciais clientes; parceiros; agentes em mercados externos, ...).

3.2.12 Balanço das Atividades realizadas durante o 1º Ciclo de Reconhecimento – Área do Marketing

O EnergyIN durante o 1º Ciclo de Reconhecimento conseguiu cumprir com sucesso alguns dos seus objetivos, observados através da identificação periódica de fileiras estratégicas para o setor, estando em aberto a possibilidade de criação de mais duas fileiras: a bioenergia e o *oil and gaz*.

A nível da promoção de ações de formação/disseminação em áreas do conhecimento prioritárias para as entidades participantes, também se considerou cumprido uma vez que, estava prevista inicialmente a realização de vinte, e, verificou-se que se realizaram mais do que vinte (número ainda não quantificado). No que respeita a identificação e dinamização de projetos estruturantes, foram identificados quatro, sendo que apenas um deles se realizou. A razão da não realização dos restantes está relacionada com fatores externos de financiamentos que ultrapassam a atuação do EnergyIN, dando por isso, este objetivo como cumprido. Outro objetivo cumprido foi a dinamização da cooperação entre empresas e entidades, nacionais e internacionais, do setor energético e do sistema científico e tecnológico, observada nos eventos organizados pelo EnergyIN, segundo informação que consta no Ponto de Situação nº 7 (1 de agosto de 2013).

Considera-se que neste período o EnergyIN chegou a um público-alvo bastante vasto que permitiu enriquecer o número de contactos de empresas e entidades do setor, privadas, públicas e governamentais. Foi um período proveitoso no que respeita a criação de parcerias com entidades do setor relevantes, em que se assinaram protocolos de colaboração, realizaram-se ações conjuntas, nomeadamente de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, com sucesso nos resultados.

Por outro lado, também passou por várias dificuldades. Além da conjuntura económica ser desfavorável, justificada pela crise económica que o País atravessa, as questões políticas tão não favoreceram. A mudança do Governo e toda a instabilidade política sentida até à data colocou o EnergyIN numa posição frágil e insegura, pondo mesmo em causa o seu futuro.

A maior parte do orçamento do EnergyIN está associado a financiamento públicos, previstos

acabarem em 2012. Esta instabilidade política fez com que o prazo fosse prorrogado por mais um ano e, conseqüentemente, o EnergyIN teve que “esticar” as suas economias, reduzindo em grande escala as suas atividades.

Acontece que, em julho deste ano, acabou mesmo o financiamento deixando o EnergyIN num estado de “hibernação” e de contenção de despesas. Prevê-se que um novo financiamento para o ano de 2014, com início em janeiro, considerado um ano de transição, um ano de preparação para o 2º Ciclo de Reconhecimento.

Resumidamente, desde julho do ano passado com previsão até ao final deste ano e início do próximo, o EnergyIN tem tido e vai ter enormes problemas associados à Tesouraria que prejudicam diretamente a sua atividade e o cumprimento dos seus objetivos. Além deste ser um período sem financiamento algumas empresas Associadas estão a desvincular-se do EnergyIN, nomeadamente, duas Associadas Fundadoras (EFACEC e MARTIFER).

Por outro lado, a nível interno, no que respeita a comunicação com os Associados também se notaram e notam alguns problemas, ineficiácia, observada pelo facto de não responderem às solicitações que lhes são pedidas, nomeadamente no que respeita a participação na elaboração do plano de atividades, a ausência na resposta aos *e-mails* enviados com informação de potencial interesse para os seus negócios; a ausência nas reuniões de Direção, que muitas vezes são adiadas por não haver *cuorum* suficiente.

A nível interno também importa referir a ineficiácia na comunicação com os Coordenadores das Fileiras Estratégicas, observada pelo facto de não serem proativos e estarem distantes das atividades do EnergyIN.

Outro problema visível está aliado ao facto da Direção não ter dado, desde o início, muita importância à área do Marketing. Não considerava esta área uma área estratégica para o desenvolvimento sustentável do EnergyIN. Por isso, o esforço feito para o EnergyIN se posicionar no mercado é muito maior e demora mais tempo.

Há um ditado que diz “*Não basta ser; é preciso parecer*”, e para parecer é preciso investir;

investir na promoção da imagem e das competências do EnergyIN, na relação a ter com as empresas, para criar um sentimento de empatia e de confiança entre ambos que poderá trazer mais empresas Associadas bem como fidelizar as que já existem e, por fim, nas relações com o público em geral, como sendo potenciais parceiros e fornecedores. Por sua vez, no último ano a Direção aprovou um investimento maior nesta área mas a falta de tesouraria, em cima referida, impossibilitou essa decisão.

Também importa referir que nesta primeira fase não houve uma preocupação prioritária com a vertente de negócio. Encararam-se as quotas como uma forma de financiar as despesas não elegíveis (financiadas) e suportar os 25% das despesas financiadas, não sendo observado proativa a angariação de novas empresas Associadas. Numa fase inicial, durante os primeiros dois anos, considerou que não deveria fazer uma procura agressiva de empresas que pudessem associar-se ao Pólo. Em vez de ir ao encontro das empresas potenciais associadas, esperou que as mesmas abordassem o Pólo e que esse desejo fosse natural das mesmas.

Considerou-se que fazendo uma aproximação, através da realização de eventos que promovessem o *networking* e que tivessem temáticas interessantes para as empresas do setor (seminários, conferências), e outro tipo de eventos, como organização de missões empresariais a mercados externos, dando ao oportunidade às empresas de conhecer o EnergyIN, era suficiente para despertar nelas o interesse e a vontade em associar-se ao Pólo.

Mais tarde, no último ano, começou-se a perceber que esta forma de agir não estava a dar resultado e que era necessário que mais empresas aderissem ao Pólo. Nesse sentido, começou a utilizar a via tradicional *boca-a-boca*, sempre que oportuno, para suscitar aos representantes das empresas o interesse em associar-se ao EnergyIN.

Outro fator que atrasou o processo de adesão tem a ver com o valor das quotas, tendo em conta que as empresas, principalmente as PMEs, estão numa fase de contenção de despesas, e que os valores são elevados, não conseguindo o EnergyIN cumprir a meta proposta na candidatura inicial, de atingir no final do 1º Ciclo, quarenta empresas Associadas. A Direção tinha como objetivo reduzir gradualmente o valor das quotas à medida que o número de Associados aumentava.

No que respeitam as formas e meios de comunicar foi dada importância à criação de brochuras institucionais e de um catálogo de competências do setor da energia (versão em papel e versão digital), que promove em destaque as empresas Associadas mas também as restantes empresas do setor que estivessem interessadas em participar no catálogo, para serem distribuídos nos eventos organizados. Mais tarde, foi criado um *flyer* onde estão identificadas as condições e vantagens de adesão ao EnergyIN. A distribuição deste *flyer* foi feita poucas vezes, explicada pela vontade acima referida do EnergyIN assumir uma postura reativa no que respeita a adesão de empresas.

Quanto aos canais, foi criado logo no início de existir um *website* institucional. No último ano, começou a ser divulgada uma *newsletter* através de subscrição no *website* do EnergyIN. A elaboração desta *newsletter*, de periodicidade bimestral e cada uma delas com temáticas de uma Fileira, era da responsabilidade dos Coordenadores das Fileiras Estratégicas fornecerem as notícias, o que também não correu bem, pois na maioria das vezes atrasava-se a divulgação por não estarem finalizados os conteúdos. Há uns meses (desde março deste ano) o EnergyIN começou a estar presente nas Redes Sociais.

Feita esta reflexão, julgo ser o momento ideal para pensar na elaboração de uma estratégia de marketing que possa ir ao encontro dos objetivos do EnergyIN. Esta é uma altura de crise, e, por isso, a melhor altura para a MUDANÇA, reforçada ainda pelo facto de um novo futuro estar, neste momento, a ser desenhado para os Pólos e *Clusters*, nomeadamente para o EnergyIN.

É neste sentido que, no capítulo seguinte, se propõe uma estratégia de marketing para o EnergyIN. O desafio proposto passa pela definição de uma estratégia que torne o EnergyIN autossuficiente, gerando receitas próprias que possam permitir o seu crescimento sustentável e o cumprimento da estratégia definida com a sua criação.

CAPÍTULO 4 – ENERGYIN: ESTRATÉGIA DE MARKETING

É um desafio para a área do Marketing desenvolver uma estratégia e, por sua vez, um Plano que torne o EnergyIN autossuficiente, podendo gerar as receitas necessárias para o seu crescimento sustentável de forma a alcançar os seus objetivos de uma forma eficaz.

4.1. Objetivos

a) Objetivos Principais:

- Fidelizar os Associados já existentes.
- Angariar novos Associados (cerca de 40 empresas).
- Gerar receitas através da prestação de serviços às empresas do setor da energia.
- Garantir a visibilidade, confiança e notoriedade do EnergyIN

b) Objetivos Secundários:

- Tornar mais eficiente a forma de comunicar, interna e externa.
- Posicionar e promover o EnergyIN

4.2. Segmentação

São públicos-alvo do EnergyIN todas as entidades que operam no setor da energia, considerando-se os seguintes grupos: empresas; entidades do SCTN; associações; entidades públicas e entidades governamentais, investidores e entidades Internacionais.

Dentro das empresas são considerados os seguintes subgrupos: empresas Associadas e empresas não Associadas (grandes e pequenas e médias).

Em relação às entidades do SCTN, os subgrupos são: universidades; laboratórios e centros de I&D. No que respeita o grupo dos investidores, existe a Banca, as associações *business angels* e os investidores privados.

Por fim, as entidades Internacionais dividem-se em: *clusters* de energia; empresas,

associações, bancos de Apoio ao Desenvolvimento; Fundos Comunitários, entidades governamentais e entidades públicas.

4.3. Posicionamento

O EnergyIN colabora com a comunidade empresarial do setor da energia na conceção e concretização de ações que contribuam para o relançamento da economia portuguesa

4.4 Análise SWOT

Pontos Fortes:

- O EnergyIN tem, entre os seus Associados, empresas de projeção mundial e elevada credibilidade;
- O EnergyIN tem na sua estrutura, nomeadamente nos Conselhos Científico e Consultivo, entidade de relevo do setor da energia.
- O EnergyIN tem, por estar envolvidos em redes de colaboração com outros Pólos e Clusters Nacionais, contactos e informação sobre oportunidades de negócio interessantes para as empresas do seu setor.
- Acesso a contactos internacionais, nalguns mercados onde já esteve, relevantes para o desenvolvimento de negócio das empresas
- O EnergyIN tem conhecimento e acesso a informações privilegiadas sobre os fundos comunitários europeus e nacionais
- O EnergyIN tem facilidade em contactar as entidades governamentais e fazer *lobby*, com o objetivo de satisfazer as necessidades das empresas do setor
- O EnergyIN está na rede de outros *clusters* de Energia europeus
- Alguma notoriedade nacional entre os vários players da área da energia
- Estabelecimento de parcerias que visem o interesse das empresas
- Possui um número elevado de contactos
- Realização periódica de ações que promovem o networking
- Promoção dos Associados nos vários meios de comunicação e em todas as ações que realiza
- Atua como facilitador de contactos
- Possibilidade de chegar, através das redes de parceria, ter uma abrangência territorial a nível

nacional, incluindo as regiões autónomas da Madeira e dos Açores

- Facilitar a aproximação das empresas com as entidade do SCTN e os investidores
- Envolvimento em trabalhos estratégicos e discussões relevantes sobre o desenvolvimento do setor nomeadamente na escolha de nichos de excelência e na elaboração de propostas para o desenvolvimento do setor da energia nacional
- Possibilidade de dinamizar projetos com impacto económico
- Possibilidade em formar consórcios
- Facilidade em contactar investidores
- Faz parte integrante da Comissão de Acompanhamento das Multilaterais Financeiras, tendo acesso a informação privilegiada sobre os projetos em *pipeline*
- Possibilidade em participar em projetos europeus com outros Estados-Membros e em projetos estruturantes e com impacto grande no desenvolvimento do setor da energia nacional
- Possibilidade em gerar receitas próprias

Pontos Fracos:

- Dependência com os financiamentos públicos;
- Escasso número de Recursos Humanos;
- Número insuficiente de Associados;
- Valor de quotas elevados;
- Falha na comunicação interna;
- Falta de proatividade entre os Associados, a Direção e os Coordenadores das Fileiras Estratégicas;
- Problemas financeiros;
- Aposta fraca na comunicação;
- A comunicação é feita de uma forma bastante formal quando a mesma deveria ser diferente e personalizada mediante o tipo de público com quem o EnergyIN contacta, sendo que a relação entre o EnrgyIN e uma grande empresa é diferente da relação com uma média ou pequena;
- *Website* do EnergyIN estático, pouco dinâmico e muito institucional;
- Fraca visibilidade do EnergyIN nos meios sociais;
- Inexistência de um filme institucional do EnergyIN;
- A informação disponível sobre as empresas é insuficiente para uma boa gestão das oportunidades;

- Falha na organização e gestão dos contactos.

Oportunidades:

- Boas garantias de crescimento do mercado nesta área, a nível mundial;
- A área de atuação do Pólo tem vindo a atrair elevado número de doutorandos e já dispõe de um número apreciável de técnicos Doutorados;
- Notoriedade internacional da indústria e dos serviços portugueses na área da atuação do EnergyIN;
- Grande espaço para crescimento da participação de empresas portuguesas em projetos internacionais de ajuda ao desenvolvimento, financiados pelas Multilaterais Financeiras, EU, ONU, etc.
- Empresas com presença internacional relevante podem “arrastar outras empresas, nomeadamente PME, para projetos internacionais;
- Existem excelentes perspectivas de crescimento de mercado nesta área, em várias regiões do mundo a nível global;
- Estratégia Europeia: Europa 2020;
- Estratégia Económica portuguesa;
- Continuidade reconhecida pelo Governo dos Pólos de Competitividade e Tecnologia e *clusters*;
- Possibilidade em gerar receitas próprias;
- Criação de um projeto-conjunto com a RNAE (Associações Nacionais de Energia e Ambiente) para alargar a rede do EnergyIN e abranger todo o território nacional.

Ameaças:

- Desaceleração na busca de inovação por parte das empresas portuguesas, em resultado das dificuldades de financiamento e do ambiente económico em Portugal;
- Risco de aumento do *gap* em capacidade de inovação, no confronto com outros países europeus, pelo facto de se manterem mecanismos de acesso aos apoios financeiros mais burocráticos e menos eficientes;
- Redução da capacidade de investimento produtivo em Portugal;
- Aumento constante da concorrência de outros países, designadamente economias emergentes
- Cultura empresarial algo individualista e resistente às parcerias e à constituição de

consórcios;

- A produção industrial nesta área ainda não corresponde inteiramente à imagem (de líder nas energias renováveis) que Portugal adquiriu internacionalmente;
- Desconhecimento das empresas sobre a internacionalização, nomeadamente o acesso à informação de mercados;
- Dificuldade sentida pelas empresas, PME's na definição de estratégias para entrada em novos mercados;
- Desconhecimento das oportunidades internacionais;
- As empresas do setor estão estranguladas economicamente;
- Mercado nacional saturado;
- Indefinição/ atraso na seleção de sub-áreas (nichos), nos quais se deve apostar mais intensamente e criar Centros de Excelências.

Conforme os Estatutos referem, o EnergyIN pode gerar receitas próprias através da prestação de serviços, tornando mais sólida a sua subsistência, para que no futuro não tenha de depender de financiamentos públicos. Pode cobrar esses serviços às empresas que não sejam associadas, beneficiar com condições mais vantajosas ou até mesmo em alguns casos oferecer às Associadas esses serviços e, também, apostar na angariação de novas empresas.

Visto que os recursos humanos da estrutura do EnergyIN são escassos, o mesmo poderá criar parcerias com outras empresas/ entidades competentes para prestar esses serviços, recebendo o EnergyIN uma comissão do serviço que a empresa presta. Por outras palavras, o EnergyIN pode oferecer serviços que vai subcontratar a outras empresas.

Por outro lado, é necessário pensar na forma como posicionar o EnergyIN para angariar novos Associados. Outra questão passa como melhorar a comunicação interna e fidelizar os Associados que já existem, de forma a tirarem mais proveito das vantagens que podemos oferecer

Feita esta análise está-se em condições de avançar para o planeamento de marketing que se propõe o seguinte:

4.5 Marketing MIX – 7Ps

Produto – Conferências, seminários, ações de *networking*, organização de missões empresariais internacionais, encontros de brainstorming para dinamização de projetos, divulgação de oportunidades de negócio internacionais, elaboração de estudos de mercados internacionaia, participação em feiras nacionais, divulgação de oportunidades de negócio, elaboração a candidaturas nacionais e internacionais; dinamização de projetos estruturantes; identificação de oportunidades de negócio às empresas.

Preço – quotas de Associados com um desconto de 20%. O valor da quota anual depende do nº de colaboradores:

Nº Postos de Trabalho	Escalão	Empresas	Ent. SCTN e Associações sem fins lucrativos
Até 50	1	€3.000,00	€1.000,00
De 51 a 250	2	€5.000,00	€2.000,00
De 251 a 500	3	€7.000,00	€2.500,00
De 501 a 1000	4	€12.000,00	€4.000,00
> 1000	5	€24.000,00	€8.000,00

Distribuição – não se aplica

Promoção:

- Internet: *website* (do EnergyIN e de entidades parceiras); *newsletter*, Redes Sociais (Facebook, Linkdin, Twitter e Yutube);
- Eventos: participação em feiras e conferências (como orador); eventos organizados pelo EnergyIN; missões empresariais; feiras internacionais; reuniões.
- Materiais: brochura, catálogo de competências, *flyers*, *rollup*, cartões-de-visita e *merchandising*.
- Publicidade;
- Meios sociais: imprensa e radio;
- Marketing direto; marketing tradicional (boca-a-boca)
- Relações públicas.

Pessoas - *stakeholders* (associados, colaboradores, fornecedores, parceiros, grandes empresas e PMEs do setor, entidades do SCTN (universidades, Centros de I&D, Laboratórios); associações privadas; entidades públicas e governamentais; Investidores (Banca; Business Angels, ...); entidades Internacionais (Clusters Energia; Empresas, associações, Bancos de Apoio ao Desenvolvimento; Fundos Comunitários, ...).

Processo - reuniões com stakeholders; realização de conferências, seminários; missões empresariais presença em feiras (nacionais e internacionais)

Ambiente – não é relevante no caso presente.

CAPÍTULO 5 – UM NOVO PLANO DE MARKETING PARA O ENERGYIN

5.1 Atividades

No âmbito deste capítulo foram propostas várias atividades que constituem o plano de marketing para o EnergyIN. Para que o mesmo apoie o cumprimento da estratégia e dos objetivos propostos nos capítulos anteriores, este capítulo também sugere o desenvolvimento de algumas técnicas e meios de comunicação para promoção e disseminação do EnergyIN, estando incluídas as atividades de comunicação interna.

Importa referir que estas atividades pretendem ser desenvolvidas com o apoio de agências de comunicação a subcontratar (*outsourcing*) e com o apoio de um estagiário (a contratar).

Para apoiar os objetivos associados aos programas de ação, a área do marketing propõe as seguintes atividades:

5.1.1. Programa Inovar em Parceria

- Criação de sinergias entre Associados e entidades do SCTN - promover encontros entre Associados e Conselheiros no sentido de estimular o diálogo, união de esforços para o desenvolvimento de novos projetos e concretização de oportunidades de negócio.
- Kick Off Associados – encontros semestrais de *networking* que permitem gerar oportunidades de negócio.
- Dia Associado powered by EnergyIN - sessão de apresentação das atividades e projetos de determinado Associado aos restantes membros do EnergyIN.
- Realização de encontros de *brainstorming* entre empresas Associadas do EnergyIN com outras Associações e respetivos Associados para dinamização de projetos e/ ou soluções.
- Realização de encontros com Investidores permitindo às empresas apresentarem os seus projetos.

- Realização de encontros com outros Pólos e *Clusters* de forma a poderem ser identificadas sinergias entre as várias áreas.

- Realização conjunta com outras associações de ações que promovam o *networking* entre as empresas Associadas do EnergyIN e as Associadas das outras associações.

Estas ações visam atingir os seguintes públicos:

- Empresas – Associadas e potenciais;
- Associações empresariais;
- Entidades do SCTN;
- Investidores.

5.1.2. Programa *Radar Tecnológico*

- Realização de uma parceria com a AICEP, nomeadamente com o programa INOV CONTACT, direcionando os bolsеiros a estagiar em entidades/ empresas internacionais ligadas ao setor da energia e fazer um levantamento das tecnologias que estão a ser desenvolvidas nesse mercado.

- Divulgação das tecnologias de vanguarda desenvolvidas nos mercados internacionais pelas empresas Associadas, Conselheiros e Coordenadores de Fileira.

Os públicos-alvo neste caso são as empresas Associadas, os Conselheiros e os Coordenadores das Fileiras.

5.1.3. Programa *Financiamento e Negócios*

- Realização de Conferências para dar conhecimento dos Programas de Financiamento, com o objetivo de promover o desenvolvimento de projetos.

Esta atividade pretende envolver todos os *stakeholders*

5.1.4. Programas Renewables from Portugal

- Desenvolvimento do projeto Global Impact – Plataforma para a internacionalização onde as empresas da área da energia podem promover as suas competências numa feira com um formato virtual e por outro lado ter acesso a informação sobre mercados internacionais (estudos de mercado) como apoio aos processos de internacionalização que desenvolvem. Posteriormente este projeto visa o acompanhamento, pelo EnergyIN, às empresas em todas as fases da internacionalização, desde a definição da sua estratégia de internacionalização até à fase de instalação no mercado. Este acompanhamento será feito por profissionais competentes subcontratados. Este projeto visa o apoio de Consultoras; Embaixadas, Câmaras de Comércio e Indústria de forma a otimizar todos os recursos em prol das empresas portuguesas. Com este projeto as empresas reduzem esforços (financeiros e humanos).

- Criar proximidade e estreitamente das relações com entidades como as Associações Empresariais, Câmaras de Comércio e Indústria (nacionais e estrangeiras), entidades governamentais (Secretarias de Estado, Embaixadas, AICEP, IPAD ...) e outras entidades relevantes de âmbito nacional e internacional, que permitam apoiar e disponibilizar as ferramentas necessárias para facilitar este processo.

- Realização de ações de sensibilização sobre a importância da Internacionalização; como internacionalizar e para onde;

- Edição sobre Fontes de Financiamento e oportunidades de mercado;

- Sessões Públicas de apresentação de mercados com informação relevante sobre financiamento e oportunidades de negócio no setor da energia;

- Organização de missões empresariais:

- Marcação de reuniões bilaterais que conta com o apoio da Embaixada; AICEP e Consultora contratada (caso haja necessidade);

- Definição de programa e organização de uma conferência para as empresas apresentarem as suas competências;

- Organização da viagem, alojamento e transfers;
- Apoio no Follow-up dos contactos estabelecidos através de parcerias locais.

As atividades propostas neste programa pretendem envolver todos os *stakeholders*.

5.1.5. Programa *Projetos de Apoio ao Desenvolvimento*

- Realização de encontros com as empresas Associadas para partilha de informação sobre os projetos em *pipeline* nos Bancos de Apoio ao Desenvolvimento de forma a poderem ser potenciada a entrada das empresas portuguesas nesses consórcios.

Esta atividade pretende apenas beneficiar as empresas Associadas do Pólo.

5.2. Outras atividades

5.2.1 Angariação de Novos Associados

- Identificação prévia de potenciais Associados e criação de relações com representantes de empresas, através do agendamento de reuniões presenciais de apresentação do EnergyIN;
- Propor às empresas Associadas que sejam ativos na procura de potenciais Associados beneficiando-os de um desconto de 50%, durante dois anos no valor das quotas, quando através delas aderirem mais duas do mesmo escalão. Por outro lado, as que entrarem através de um Associado também beneficiarão de um desconto de 50%, apenas no primeiro ano.
- Criação de um catálogo de apresentação do EnergyIN a distribuir a potenciais Associados. Este catálogo tem o objetivo de criar uma relação de proximidade (familiar) com as empresas.
- Campanha de angariação de Associados na Internet.

5.2.2. Fidelização das Empresas Associadas

- Procurar nas atividades do EnergyIN estabelecer relações com Empresas/Entidades que possam ter interesse nas áreas de negócio dos Associados quer a nível nacional quer internacional através do agendamento de reuniões.
- Desenvolvimento e envolvimento em projetos que sejam úteis às empresas do setor energético (Associadas e não Associadas) bem como para o crescimento e desenvolvimento do setor.
- Criação de parcerias e protocolos que permitam aos Associados beneficiar de custos reduzidos e outras vantagens na aquisição de serviços através do EnergyIN, quer com entidades nacionais quer internacionais (ex. PCTs; Inocrowd; Clusters europeus)
- Envolvimento das empresas Associadas na elaboração do Plano de Atividades Anual.
- Divulgação das empresas em todos os meios de comunicação utilizados

5.2.3 Prestação de Serviços

O EnergyIN pode, em parceria com outras entidades competentes prestar serviços às empresas do setor da energia, de forma a obter receitas próprias, nomeadamente na elaboração de candidaturas a concursos públicos, nacionais e internacionais e no acompanhamento às empresas, em todos os processos no âmbito da internacionalização. Receitas essas que podem ser ganhas através de uma comissão (percentagem por definir) do valor total do serviço ou de uma percentagem em caso de sucesso (*sucess fee*). Importa referir que as empresas Associadas poderão beneficiar de um desconto nos serviços que o EnergyIN presta e subcontrata, ficando o EnergyIN sem margem de lucro nesse serviço. A criação de lucro, gera-se com a prestação dos serviços às empresas não Associadas.

5.2.4. Eventos de promoção do EnergyIN

As atividades que se sugerem em baixo pretendem envolver todos os *stakeholders*, sendo eles os seguintes:

- Conferência Anual - organização da 4ª Conferência Anual do EnergyIN
- Apoio na organização de Conferências temáticas nas várias Fileiras Estratégicas
- Apoios/Patrocínio - sempre que existirem eventos externos ao EnergyIN que estejam relacionados com seu âmbito de ação ou dos seus Associados, deve-se procurar apoiar/patrocinar no sentido de obter notoriedade e trazer benefícios ao EnergyIN.
- Realização de Conferências com temáticas interessantes para o desenvolvimento económico do setor da energia.

5.3. Comunicação

É necessário adaptar o tipo de linguagem aos vários públicos-alvo. Podendo esta ser formal ou informal, personalizada e ajustada consoante a situação, a comunicação do EnergyIN com os vários públicos tem sempre o objetivo de criar uma relação de afeto, conforto, confiança e credibilidade. Afinal de contas não há concorrência e o objetivo é criar redes de trabalho que originem oportunidades para todos os interlocutores. Cada organização poderá ser equiparada a uma pessoa; sendo por isso necessário personalizar e adaptar a cada uma delas a forma de se relacionar.

5.3.1. Comunicação Externa

Para otimizar a comunicação externa para todos os *stakeholders* são propostos os seguintes meios:

- *Website*: Criação de um novo *website* com um formato mais dinâmico. Criar uma parte institucional, para comunicar com as Grandes Empresas e outra mais informal para comunicar com as PMEs. Propõe-se que haja uma parte interativa em que as empresas podem deixar as suas sugestões no que respeita a dinamização de novos projetos pelo EnergyIN.
- *E-newsletter*: Criação de um novo formato da *newsletter* dando primazia às atividades correntes do EnergyIN e menos enfoque às fileiras. É uma forma de aproximação às empresas, de

dar-lhes a conhecer o que o EnergyIN fez, faz e fará n futuro. Servirá também com ferramenta para angarização de novos Associados.

- Redes Sociais: Facebook, LinkedIn; Twitter; Youtube: Alimentação permanente e contínia nas páginas do EnergyIN, com o objetivo de:

- Dinamizar o EnergyIN no universo das redes sociais
- Angariar seguidores nas redes sociais
- Dinamizar conteúdos no âmbito da atividade da EnergyIN
- Fomentar a participação do público (através de temas pertinentes e atividades)
- Fomentar a partilha, disseminação e convite entre o público
- Dar a conhecer as atividade/serviços e respetivas vantagens
- Aumentar os contactos junto do EnergyIN
- Aumentar tráfego para o *website* institucional

- Vídeo Institucional - desenvolvimento de vídeo para utilização em feiras, conferências e nos canais institucionais do EnergyIN no formato *After Effects* que dá para adaptá-lo para qualquer ocasião. Este vídeo permite apresentar de uma forma dinâmica e apelativa o EnergyIN.

- Portfolio Projetos - para divulgação online e distribuição em suporte papel.

- Brochuras institucionais

- Materiais de *merchandising* - produção de pastas; canetas, lanyards, sacos, etc. para distribuição nos eventos organizados.

5.3.2. Comunicação Interna

Quanto à otimização da comunicação Interna propõem-se o seguinte:

- CRM - Implementação de uma plataforma de CRM que permita uma organização de trabalho mais eficaz, tais como organização de contactos, atribuição de tarefas, gestão de comunicação, *status* de follow-up de ações, possibilidade de filtrar envio de informação. Permite comunicar de uma forma assertiva e objetiva com os seus stakeholders bem como conhecer as

suas competências; estratégias (ex. internacionalização), objetivos e necessidades. Além desse conhecimento poder vir a gerar oportunidades de negócio para as empresas Associadas (tornando-as mais competitivas está-se a fidelizá-las) pode-se trazer novas Associadas (oferecendo soluções para as suas necessidades). Também porque O EnergyIN consegue mais facilmente dinamizar projetos (identificando duma forma rápida as várias cadeias de valor complementares), facilitar parcerias (por exemplo, Universidades estão a desenvolver a mesma tecnologia, porque não juntá-las? E mais, sabe-se que essa tecnologia é uma necessidade de uma empresa, então o passo seguinte é pô-la em contacto com as Universidades) e também definir as nossas atividades mediante o conhecimento das necessidades dos vários stakeholders. Consegue-se, mais facilmente, direcionar e personalizar a comunicação.

- Base de Dados: aquisição de uma base de dados segundo o número das CAEs das empresas que atuam no setor da energia que permita ser carregada no CRM para gerar novas leads de Associados e alargar a rede de contactos

- Reuniões internas: definição e atribuição de responsabilidades aos vários membros da equipa técnica para o desenvolvimento das atividades; calendarização de reunião semanal interna para *report* das atividades individuais e definição de novas tarefas.

- Elaboração de uma Ficha Técnica de cada área para circular internamente entre os vários membros que compõem a estrutura do EnergyIN.

- Calendário partilhado (Google Calendar) a utilizar pela equipa técnica: partilhar as atividades exteriores (reuniões, viagens, conferências,...). Aparecem num único calendário os compromissos das três técnicas, com cores diferentes.

- Eleger um responsável dentro da equipa técnica para comunicar com os Associados via *e-mail*.

- Elaboração de um boletim informativo Bimestral para dar a conhecer a todos os membros da estrutura (Associados, Coordenadores, Conselhos) as atividades realizadas pelo EnergyIN durante esses meses.

5.3.3. Relação com os Media

- Identificar meios de comunicação social relevantes para comunicar a atividade do EnergyIN.
- Procurar estabelecer relações com representantes dos meios de comunicação social, convidando-os a participarem como convidados nas ações do EnergyIN, assumindo os custos de deslocação e alojamento sempre que necessário.
- Nas ações do EnergyIN deve prever-se em agenda a forma de participação dos jornalistas.
- Quando convidados e sempre que se considerar necessário/relevante o EnergyIN pode adquirir espaço publicitário para permitir uma notícia, seja em forma de entrevista ou noutro formato.

No que respeita o Orçamento, não é possível ser apresentado porque não foram solicitadas as propostas

5.4. Gestão e controlo

Foram considerados os seguintes indicadores para gerir e avaliar o impacto das atividades acima referidas:

- Número de visitas no *website*;
- Número de seguidores nas Redes Sociais;
- Número de eventos realizados;
- Número de missões empresariais organizadas;
- Número de participação em feiras;
- Número de participantes nos eventos;
- Número de novos Associados;
- Grau de satisfação dos Associados;
- Valor das receitas provenientes dos serviços prestados;
- Número de parcerias formadas.

CONCLUSÕES

A realização deste projeto valoriza a ideia de que uma associação, neste caso concreto o EnergyIN, pode ser tratada numa perspetiva empresarial. Assim, pegou-se na concetualização da Estratégia e do Marketing para apresentar o EnergyIN.

Percebeu-se que a definição de uma estratégia é tão importante numa empresa como numa associação como é o EnergyIN, pois é através desta definição que se vão definir os objetivos, os meios para os cumprir e assegurar o seu crescimento sustentável.

Tendo em conta que no EnergyIN não concorrentes (fator crítico de sucesso) alguns processos de análise associados à estratégia de uma empresa não se podem aplicar, como sendo a análise de produtos realizada através da aplicação das matrizes: ADL, McKinsey e BCG.

Por sua vez, tendo em conta que o EnergyIN é uma associação de empresas com o objetivo de apoiar as políticas económicas do País para assegurar o crescimento sustentável do setor energético, promovendo e impulsionando os negócios das empresas; fomentando a competitividade, o empreendedorismo, o desenvolvimento tecnológico e a internacionalização é necessário que o marketing assuma um papel preponderante e essencial na implementação da estratégia definida.

Por outro lado, estando o EnergyIN a passar por uma fase de mudança e tendo em conta que a estratégia de negócio está relacionado com a necessidade do EnergyIN ser autossuficiente, tendo que, para isso, gerar receitas próprias que passam pelo aumento do número de empresas associadas e pelos serviços que poderá prestar (objetivos de negócio) é fundamental o desenvolvimento de um plano de marketing. Não é de descurar também o facto de ser necessário fidelizar as empresas Associadas. Como tal, foram sugeridas inúmeras atividades que poderão apoiar e garantir o sucesso do cumprimento dos objetivos acima referidos.

Para finalizar, é importante referir que o plano de marketing proposto está sujeito à aprovação da Direção e da Assembleia-Geral. Será objeto num orçamento específico enquadrado no

orçamento geral do EnergyIN e tem em conta que o QREN financia todas as atividades associadas ao Marketing.

Bibliografia

- Aaker, D. (1995). *Developing Business Strategies*. London: John Wiley & Sons Inc.
- Adolpho, C. (2012). *Os 8ps do marketing digital – O guia estratégico do marketing digital*. Alfragide: Texto Editores Lda.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Danielle, R. e Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ajzen, I. (2001). *Nature and operations of attitudes*. Annual Review of Psychology, 52, p.27-58.
- Ajzen, I., & Fishbein, M (2000). *Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes*. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), European Review of Social Psychology (1- 33). John Wiley & Sons, 2000
- Almeida, V. (2010). *Governança, instituições e terceiro setor – As instituições particulares de solidariedade social*. Universidade de Coimbra.
- Alves, J.; Marques, M. J., Saur, L., Marques, P. *Creativity and innovation through multidisciplinary and multi setoral cooperation*. Creative and Innovation Management. Oxford United-Kingdom. 16(1), pp. 27-37. 2007
- Ambler, T. *The new dominant logic of Marketing: views of the elephant*. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004. Working Paper, n. 04-903.
- ANACOM (2004). *Comércio electrónico*. 2004. ANACOM
- Andreasan, A. (1994). Social marketing its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 1, 108-114.
- Australian Competition and Consumer Commission (2011). *Green marketing and the Australian Consumer Law*. Canberra: Australian Competition and Consumer Commission.
- Babayans, G., & Busto, M. (2003). *Estratégias de @-marketing*. Matosinhos: E & B Data.
- Balonas, S. (2006). *A publicidade a favor de causas sociais. Evolução, caracterização e variantes do fenómeno em Portugal*. Universidade do Minho.
- Balonas, S., & Cabecinhas; R. (2011). *Publicidade de carater social caracterização e cambiantes do fenómeno em Portugal*. Universidade do Minho.
- Barreto A. (1998). *Mudança estrutural no fluxo do conhecimento:a comunicação electrónica*.

Ciências Informáticas, Brasília, Maio-Agosto 1998.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bilken, S. e Bodgan, R. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora

Bodgan, Robert; Bilken, Sari. *Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas*. In: *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora, 1994

Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise - a new model for poverty reduction and employment generation*. UNDP Regional Bureau, United Nations Development Programme (UNDP) e EMES- European Research Network.

Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). *Manual de estratégia – Conceitos, prática e roteiro (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ciribeli, J., Pires, V., Braga, M. (s.d.). *Do pensamento estratégico à gestão estratégica: Um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia organizacional*. VII Convibra Administração Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

Churchil, G., & Peter, J. (2004). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Prentice Hal.

Cobra, M. (1997). *Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira*, (4ª ed.), São Paulo: Atlas.

Cobra, M., & Brezzo, R. (2010). *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda.

Comission Europea (1999). *Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en internet: Modelos de negócio y nuevos intermediários*. Comission Europea

Cota, B., Marcos, P. (2009). *Marketing inovador – Temas emergentes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Cunha, M. (2007). Infra-estruturas de suporte ao comercio electrónico entre organizações: mercados electrónicos. *Revista de estudos politécnicos*, 8, 7-22.

Defourny, J. (1992). *The Origins, Forms and Roles of a Third Major Setor*. Paris: Bruxelas: De Boeck Université.

Defourny, J. (2001). Introduction. In Carlo Borzaga e Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, p. 1-28. Londres: Routledge.

Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (1999). *L'économie sociale au Nort et au Sud*. Paris ; Bruxelas: De Boeck Université.

Delloite, (2006). *Delloite football money league*. London: Delloite.

Diogo, V., Sá Marques, T., Guerra, P. (2009). *Social innovation dynamics: a territorial approach to 3rd setor initiatives in the north of Portugal*. CITTA 3rd Annual Conference on

Planning Research Bringing City Form Back Into Planning, Porto.

Dionisio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *B-mercator – blended Marketing* (2ª edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Domingues, L. (2010). *Implementação de um eMarketplace para Serviços de Apoio Social*. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro.

Evers, Adalbert (1995), *Part of the welfare Mix: The Third Setor as an Intermediate Area*. *Voluntas*, 2, 159-182.

Fernandez-Manzanal, R., Rodríguez-Barreiro, Carrasquer, J. (2007). Evaluation of Environmental Attitudes: Analysis and Results of a Scale Applied to University Students. *Science Education*, 6, 988-1009.

Ferreira, S. (2000). *O papel das organizações do terceiro setor na reforma das políticas públicas de protecção social - Uma abordagem teórico-histórica*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Fox, K., & Kotler, P. (1980). The marketing of social causes: The first 10 years.

Freire, Adriano (1997) *Estratégia: sucesso em Portugal*; Editorial Verbo – Lisboa/São Paulo.

GEP/MTSS (2008). *Séries Estatísticas*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento. Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

IFM (1999). *Medienanalysen*. IFM

Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction a code of many colours. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-338.

Kaenzig, J., & Wustenhagen, R. (2009). The Effect of Life Cycle Cost Information on Consumer Investment Decisions Regarding Eco-Innovation. *Journal of Industrial Ecology*, 1, 121-136.

Kilmann, R. (1985). Five steps for closing culture gaps. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 351–369). San Francisco: Jossey-Bass.

Kilmann, R.H. et. al. (eds) *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey Bass pp400-20.

Kotler, P. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 3, 3–12.

Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, 2, 46 -54.

Kotler, P. (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo : Atlas.

- Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (2004). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Introdução de Marketing*. São Paulo: LTC, 1999.
- Kotler, P., & Keller, L. (2009). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: dos produtos, e consumidores ao espírito humano*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, S.A.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing social – Influenciando comportamentos para o bem (3ª edição)*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Las Casas, A. (1993). *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. São Paulo: Atlas.
- Laville, J., Borgaza, C., & Defourny, J. (2000). Terceiro Sistema: uma definição europeia. In CIRIEC, *As Organizações e as Organizações do Terceiro Sistema. Um Desafio Estratégico para o Emprego*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.
- Levitt, T. (1960), Miopia em Marketing, *Harvard Business Review*, 1960.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing (14ª edição)*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lourenço, M. (2011). *A orientação para o mercado nas instituições sem fins lucrativos: O caso das instituições particulares de solidariedade social*. Instituto Superior de Econcomina e Gestão.
- Marcelo, S., & Ragassi, G. (2003). Marketing verde: Ferramenta de gestão ambiental, nas organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 2, 1-6.
- Marques, M. (1999). *Marketing e Comunicação: A Web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril*. Universidade Lusófona.
- Marshall, C. and Rossman, G. (1989) *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- MERRIAM, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in Education*. San Francisco: Jossey-bass Publishers
- Michel, M., & Lampert, M. (2005). *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*. Rio de Janeiro: Artmed.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, 934-948
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1997). *Co-Opetition*. Yale School of Management.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Morales, C. (2009). *Marketing com causa – Precedentes, Origen y desarrollo en España*. Universitat Ramon Llull.
- Morales G. (2008). *Estudio de los beneficios obtenidos por organizações usuarias de emarketplaces*. Universitat Polotécnica de catalunya.
- Navarro, G. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, ESIC Editorial.
- Nye, M., & Hargreaves, T. (2009). Exploring the Social Dynamics of Proenvironmental Behavior Change - A Comparative Study of Intervention Processes at Home and Work. *Journal of Industrial Ecology*, 1, 137-149.
- Nunes, J., & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing – Estratégia em ação (2ª edição)*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- NVCO (2007). *Voluntary Setor Strategic Analysis. 2007/2008*. Londres: National Council for Voluntary Organisations.
- Pata, M., & Neto, M. (2008). *Formulação da estratégia, missão, objetivos e estratégia organizacional*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Peattie, K. & Peattie, S. (s.d.). Social marketing: A pathway to consumption reduction. *Journal of Business Research* xx, 1-9.
- Pennells, S. (2011). *Green money*. London: A & C Black Publishers.
- Pinto, J., & Macedo, I. (2001b). Rethinking the concept of market orientation in the Portuguese non-profit sector: An exploratory study. *IV Forum Internacional sobre las ciencias, las técnicas y el arte aplicada al marketing*, 28-30 de Novembro de 2001, Madrid, Espanha.
- Pinto, J., & Macedo, I. (2001a). Marketing orientation and financial dependence: The specific case of portuguese non-profit organisations. *30Th Arnova Annual Conference, 29 de Novembro a 1 de Dezembro de 2001*, Miami, Flórida.
- Pereira, M. (2008). *Fluxo de atividades para realização do planejamento estratégico, criação de missão valores e visão*. São Paulo: São Conexito.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, 13-25.

- Porto, M. (2008). *Missão e visão organizacional: Orientações para a sua concepção*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Polonsky, Michael (1994). An Introduction To Green Marketing . *Electronic Green Journal*, 2 , 1- 10.
- Prahalad, C., & Hamel, G, (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 1990, pp 79-91.
- Prakash , A. (2002). Green Marketing, public policy and managerial strategies . *Business Strategy and the Environment*. 11, 285–297.
- Pupo, F., Botelho, D. (2011). Conhecimento e uso de métricas de marketing. *Revista Pensamento Contemporâneo em administração*, 11, 56-80.
- Ogilvyearth (2009). *From Greenwash to Great*. Ogilvyearth
- Rodrigues, R. (2009). *Clube Amigos do Basquete – Departamento Marketing* . Universidade da Madeira.
- Schets, S. (2010). *Meet charities online - How can charities utilize social media as a promotional tool? International Business and Management Studies*. Hogeschool of Amsterdam.
- Schiavo, M. (1999). *Conceito e evolução do marketing social*. *Conjuntura Social*, 1. p. 25-29.
- Sethia, N., & Glinow, M. (1985) Arriving at four cultures by managing the reward system. In Silbiger, S. (1999). *The ten day mba* (3^a edition). New York: HarperCollins Publishers.
- Stein, J., & Koontz, A. (2009). *Green Markting trends*. EnterpriseWorks.
- Stern, P. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 3, 407-424.
- Thelwall M. (2000), Professional and media adoption of the web. *International Journal of Information Management* 20, pages 441–453.
- Toscano, A. (2009). *A comunicação integrada no marketing social: Plano de comunicação para a AFID*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Organização.
- Turaga, R., Howarth,R., & Borsuk, M. (2010). Pro-environmental behavior Rational choice meets moral motivation. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1185, 211–224.
- Turban E., King D., Viehland D., & Lee, D. (2006). *Journal of Electronic commerce a managerial perspective*. Prentice Hall, 2006.
- Valente, S. (2005). O marketing social e a causa ambiental. *Lisboa, IV Congresso Português de Sociologia*.

- Varajão J. (2003). O comércio electrónico. *Revista Informática, Associação Comercial e Industrial dos concelhos de Monção e Melgaço, 2003*
- Vargas, R. (2006). *Valores organizacionais: Para quê?* Revista Prémio, edição 130, 1-4
- Viseu, J. (2002). *Inovação, política e tecnologias do desporto*. Universidade de Aveiro
- Viseu, J. (2004). *Avaliação do impacte económico do Euro 2004*. Universidade do Minho
- Viseu, J. (2006). O desporto da tv ou a tv do desporto. In Lopes, F. (2006). *A tv do futebol*. Porto: Campo das Letras
- Wigand R. T. (1997). Electronic commerce: Definition, theory and context. *The Information Society, 1997*
- Xu, F., Rickards, T. *Creative and predicted Development from Research into creative and Innovation Management*. Creative and Innovation Management. Oxford United-Kingdom. 16(3), pp. 216-228. 2007

Webgrafia

- <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/observacaot1.pdf>
- http://www.fc.ul.pt/sites/default/files/fcul/internacionalizacao/PQH2020_resumo%20-%20FINAL2.pdf
- <http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=22&eid=5759>
- http://www.igfse.pt/st_glossario.asp?startAt=2&categoryID=305&newsID=1842&offset=0
- <http://www.opiniaoadm.com.br/2011/10/afinal-de-contas-o-que-e-pensamento.html>
- <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/polos-e-clusters>
- <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/polos-e-clusters>
- <http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/component/content/article/1-noticias-centro/159-qec-vai-suceder-ao-qren-e-vai-ter-como-prioridades-o-setor-privado-exportador-e-o-emprego>
- <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm>
- <http://www.slideshare.net/fabricioambr/marketing-serv-faa-iesa-imec-prof-fabricio-medeiros>
- <http://smallbusiness.chron.com/product-vs-service-marketing-challenges-658.html>
- http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Fatores_cr%C3%ADticos_de_sucesso
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_mudan%C3%A7a

ANEXOS

Anexo 1 – Escolas do Pensamento Estratégico

Escola do Planeamento/Design

Preocupa-se com o futuro, desenha um processo deliberado, formal de estratégia, tendo em consideração os fatores externos e internos. Faz uma avaliação dos pontos fracos e fortes da organização e das suas competências. Complementarmente, procura as oportunidades e ameaças da envolvente. Considera a estratégia conceptualizada como adequação ou ajustamento entre oportunidades e fraquezas, sendo que a sua formulação é sempre baseada no planeamento. A estratégia surge de forma deliberada desde a audição externa e interna à fixação dos objetivos, enfatizando-se as componentes formais, decomponíveis em passos (Carvalho & Filipe, 2010).

Escola do Posicionamento

Tende a partir dos elementos conhecidos da realidade. É uma forma prescritiva, sendo que os resultados são iguais à soma dos instrumentos de análise e de apoio à formulação a que recorrem, baseando-se na memória coletiva para encontrar soluções e na utilização circunstancial dos objetos provindos da prática. Utiliza instrumentos específicos como a análise de portfólio (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

Escola Empreendedora

Nesta escola, a liderança é fundamental para a formulação e implementação da estratégia. O líder e a organização fundem-se num só; o sucesso de um é o sucesso do outro. Parte do processo é intuitiva, pois parte de perspetivas abertas e metafóricas, voltadas para o futuro. Normalmente, é utilizada para processos específicos, como por exemplo, a criação de uma start-up (Ciribeli, Pires & Braga 2010).

Escola do Conhecimento (síntese da escola cognitiva e da aprendizagem)

Baseia-se na aprendizagem e na cognição, no conhecimento disponível e nas capacidades cognitivas da organização, podendo este derivar da criatividade, da construção e interpretação ou pelo contrário da acumulação de experiência. Por essa razão, a estratégia torna-se emergente para resolver problemas e explorar oportunidades. Se a estratégia emerge de um processo cognitivo, já a aprendizagem retro-alimenta-o. A estratégia passa por desenvolver e manter comportamentos face a decisões a serem tomadas nos mais diversos sub-sistemas organizacionais (Ciribeli, Pires & Braga 2010).

Escola do Poder

Tende a partir de negociações e conflitos internos, oriundos da política organizacional, podendo resultar das decisões e opções externas da organização, tirando o melhor partido do poder sobre a envolvente. Baseia-se em joint-ventures, em posições e manobras e, não tanto, em perspectivas. A estratégia nesta escola é encarada como persuasão, negociação e confrontação, na forma de jogos políticos movidos por interesses e alianças (Carvalho & Filipe, 2010).

Escola dos Recursos

Foca-se na cultura organizacional bem como nos seus constrangimentos, encarando-a como um recurso, como uma configuração de recursos presentes. A estratégia definida é sinónimo de recursos existentes com as atividades desenvolvidas, gerando competências específicas, criando assim vantagens competitivas. Encara a estratégia como um processo social em que as configurações organizacionais e os seus recursos permitem-lhes determinar capacidades básicas, recursos básicos e competências básicas, mas também competências únicas e recursos únicos (Ciribeli, Pires & Braga 2010; Minzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Em suma, recursos e competências originam capacidades, sendo que a estratégia é uma consequência dos recursos e competência, gerando capacidades que permitem cumprir os objetivos organizacionais

Escola Ambiental

Foca-se na envolvente organizacional, considerando esta como uma fonte de oportunidades ou de ameaças. A estratégia passa pelo aperfeiçoamento dos recursos para que as condições da envolvente tornem-se o menos hostis possível. Assim, a atuação da organização passa sempre por um pensamento centrado na “ecologia populacional”, por outras palavras, em nichos de mercado e na teoria contingencial, (expectativas de atuação) e, também, nos jogos de força da envolvente o que irá determinar os graus de liberdade de atuação da organização (Minzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Escola Cultural

Entende a estratégia como um processo social baseado na cultura como meio para alcançar os interesses comuns e integração dentro da organização. Expressa as crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos e nas manifestações mais tangíveis relacionadas à história, aos símbolos, mas também nos aspetos concretos da cultura (produtos e meio ambiente). Em conclusão, a cultura seria responsável pela formação da estratégia, mas por outro lado cristaliza, desencorajando mudanças estratégicas (Freire, 2004).

Escola da Configuração

Entende a estratégia como um processo de transformação. Na lógica de raciocínio apontada, as organizações são entendidas como configurações; por outras palavras, por agrupamentos coerentes de características e de comportamentos, sendo que a mudança estratégica, basear-se-ia num salto qualitativo de uma configuração para outra (Freire, 2004).

Anexo 2 – Fontes de Informação da Recolha e Análise Documental

- Estudo Inicial *Lançamento de um Pólo de Competitividade e Tecnologia no Setor Energético*, realizado pela McKinsey com data de 15 de Outubro de 2008;
- Candidatura QREN - Aviso 02/SIAC/2009 – Projetos de Animação, Coordenação e Gestão da Parceria de EEC;
- Adenda à Candidatura entregue a 15 de Outubro de 2008, realizada em resposta aos requisitos e recomendações do COMPETE de 13 de Fevereiro de 2009;
- Regulamento do SIAC;
- Escritura de Constituição do EnergyIN (10 de Outubro de 2008)
- Estatutos do EnergyIN (10 de Outubro de 2008)
- Ata de Assembleia-Geral (15 de Setembro de 2009)
- Manifesto dos Associados Fundadores (15 de Setembro de 2009)
- Ponto de Situação nº 1 (Dezembro de 2009)
- Estudo do TICE.PT - Análise do Comportamento das empresas Portuguesas de tecnologias de informação e electrónica face à Internacionalização (2010-2011)
- Relatórios INE (Instituto Nacional de Estatística) - Evolução do Setor empresarial em Portugal referência de 13 de Julho de 2012
- Apresentação Prof. Graça Carvalho – *Conferência Quadro Estratégico-Europeu 2014-2020* (8 de Janeiro de 2013, Universidade Nova de Lisboa)
- Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Colectiva - Realizado pela SPI, coord. Augusto Medina, 19 de Abril de 2013;
- Governo De Portugal: *Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento industrial 2013-2020*
- Ponto de Situação nº 7 (1 de Agosto de 2013)