

MESTRADO
MARKETING

Plano de Comunicação do Projeto Advantage 4.0 da COTEC Portugal

Maria Pereira Tavares

M

2022



Plano de Comunicação do Projeto Advantage 4.0 da COTEC Portugal

Maria Pereira Tavares

Relatório de Estágio
Mestrado em Marketing

Orientado por
Prof. Doutor Carlos Melo Brito

2022

Agradecimentos

Agradecer é um gesto tão simples e ao mesmo tempo tão importante, mas que muitas vezes fica esquecido na azáfama do dia-a-dia. Para não ficar perdido no esquecimento, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que de alguma forma me acompanharam nesta jornada.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Melo Brito que esteve sempre disponível para me orientar, aconselhar e transmitir o seu conhecimento, motivando-me a fazer mais e melhor.

À COTEC Portugal, pela oportunidade e por todos os ensinamentos. A toda a equipa executiva pelo acolhimento e por toda a contribuição no meu trabalho. Um especial obrigado à minha supervisora do estágio, Dra. Mariana Gonçalves, por todo o apoio tanto ao nível profissional, como ao nível pessoal.

Aos meus pais e irmãs, pelo apoio incondicional e motivação necessários para ultrapassar as adversidades. Por estarem sempre presentes, pela paciência que tem comigo e por me mostrarem que sou capaz.

E, por fim, aos meus amigos, que de longe ou perto, me acompanham e apoiam em todos os momentos, inclusive durante este percurso.

A todos muito obrigada!

Resumo

A evolução constante sentida ao longo dos anos tem potencializado a intensidade competitiva dos mercados, levando a que as empresas tenham a necessidade de se adaptarem e evoluírem continuamente. A perceção da inovação, como uma fonte de vantagem competitiva aliada à necessidade das empresas se diferenciarem e acrescentarem valor para os seus clientes, resulta na necessidade de habilitar as mesmas com competências e conhecimentos relacionados com inovação.

O foco na inovação para uma melhoria no desempenho do negócio é, por isso, uma realidade crescente. Contudo, o processo de inovação comporta riscos e os efeitos que gera são difíceis de ser controlados, o que pode gerar resistência à inovação caso a comunidade não tenha uma atitude de abertura à mudança e ao risco. Daqui surge a necessidade de orientar, comunicar e difundir uma cultura voltada para a inovação, por forma a gerar mais confiança na mesma.

O presente relatório é desenvolvido no âmbito de um estágio curricular na COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação. O seu principal objetivo foi a realização de um Plano de Comunicação para o projeto Advantage 4.0 que pretende capacitar as empresas para processos estruturados e integrados de abordagem à inovação e ao desenvolvimento dos negócios. Com este plano espera-se gerar uma maior agregação de importância e valor, quer para a COTEC Portugal quer para as pequenas e médias empresas portuguesas, por forma a que estas se tornem mais competitivas.

Para a elaboração do referido plano, e após uma identificação clara do seu propósito, foram recolhidos dados primários e secundários. Numa fase posterior procedeu-se ao planeamento de uma estratégia de comunicação focada no mercado B2B que seja passível de ser colocada em ação no terreno.

Palavras-Chave: Marketing B2B; Inovação; Competitividade; Serviços; Comunicação; Plano.

Abstract

The constant evolution felt over the years has increased the competitive intensity of the markets, leading companies to need to adapt and evolve continuously. The perception of innovation as a source of competitive advantage combined with the need for companies to differentiate themselves and add value for their customers, results in the need to empower them with skills and knowledge related to innovation.

The focus on innovation for improved business performance is therefore a growing reality. However, the innovation process carries risks and the effects it generates are difficult to control, which can generate resistance to innovation if the community does not have an attitude of openness to change and risk. From this arises the need to guide, communicate, and disseminate an innovation-oriented culture in order to generate more confidence in it.

This report is developed within a curricular internship at COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação. Its main objective was the realization of a Communication Plan for the project Advantage 4.0 which aims to enable companies to structured and integrated processes of approach to innovation and business development. This plan is expected to generate greater added importance and value, both for COTEC Portugal and for small and medium Portuguese companies, in order for them to become more competitive.

For the elaboration of this plan, and after a clear identification of its purpose, primary and secondary data were collected. At a later stage, we proceeded to plan a communication strategy focused on the B2B market that can be put into action in the field.

Keywords: B2B Marketing; Innovation; Competitiveness; Services; Communication; Plan.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Listagem de Siglas	viii
1. Introdução	1
2. Contexto e Objetivos do Estágio	3
2.1. Entidade Acolhedora - COTEC Portugal.....	3
2.2. Âmbito do Trabalho - Projeto Advantage 4.0.....	4
3. Revisão de Literatura.....	6
3.1. Marketing B2B.....	6
3.2. Inovação	8
3.3. Inovação nos Serviços.....	10
3.4. Comunicação da Inovação.....	13
3.5. Conclusão.....	16
4. Metodologia.....	17
4.1. Plano de Comunicação.....	17
4.2. Recolha de Dados	18
5. Plano de Comunicação do Projeto Advantage 4.0	20
5.1. Enquadramento.....	20
5.2. Análise da Situação	21
5.2.1. Análise Interna.....	21
5.2.2. Análise Externa.....	24

5.2.3. Análise SWOT	29
5.3. Objetivos de Comunicação.....	30
5.4. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	32
5.5. Conteúdo da Mensagem	34
5.6. Mix de Comunicação	35
5.6.1. Marketing Digital.....	36
5.6.2. Marketing Direto	38
5.6.3. Relações Públicas.....	38
5.6.4. Eventos ou Experiências.....	40
5.7. Cronograma	42
5.8. Orçamento	44
5.9. Sistema de Acompanhamento e Avaliação	45
6. Conclusão.....	47
6.1. Análise Global do Trabalho Efetuado	47
6.2. Principais Contributos.....	48
6.2.1. Para a COTEC Portugal.....	48
6.2.2. Para as Empresas.....	48
6.2.3. Para a Teoria	48
6.2.4. Para a Estagiária.....	49
6.3. Limitações	49
6.4. Recomendações para Ações Futuras.....	50
7. Referências.....	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Inovação.....	9
Figura 2 - Âmbito da Inovação nos Serviços.....	12
Figura 3 - Organograma da COTEC Portugal	23
Figura 4 - Evolução da posição de Portugal no <i>European Innovation Scoreboard</i> entre 2009 e 2020.....	25
Figura 5 - Evolução do Desempenho na Inovação dos Países da União Europeia entre 2012 e 2019	25
Figura 6 - Fatores cujo desempenho de Portugal é superior à média dos grupos considerados	26
Figura 7 - Fatores cujo desempenho de Portugal é inferior à média dos grupos considerados	26
Figura 8 - Logótipo e selo da marca Advantage 4.0 – Versão a cores e a preto.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fases do Programa Indústria 4.0.....	4
Tabela 2 - Marketing B2B vs. Marketing B2C.....	7
Tabela 3 - Objetivos de Comunicação e Estratégias Propostas.....	31
Tabela 4 - Mix de Comunicação por Público-Alvo	35
Tabela 5 - Calendarização das Ações	42
Tabela 6 - Orçamento Elegível do Projeto Advantage 4.0	44
Tabela 7 - Medidas de Controlo dos Objetivos Estratégicos.....	45
Tabela 8 - Medidas de Controlo das Ações de Comunicação.....	45

Listagem de Siglas

ANI	Agência Nacional de Inovação
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CRM	Customer Relationship Management
CTR	Click Through Rate
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&D&I	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
KPI	Key Performance Indicator
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
SNI	Sistema Nacional de Inovação
SIAC	Sistema de Apoio a Ações Coletivas
UE	União Europeia

1. Introdução

Num mercado cada vez mais competitivo é essencial que as empresas se consigam diferenciar das demais concorrentes. Daqui parte que as empresas têm de ter a capacidade de se adaptarem rapidamente às mudanças no mercado, havendo a necessidade de estarem constantemente em desenvolvimento e atentas às mudanças que se vão registando no contexto no qual se inserem.

Na sua obra, Godinho (2013) afirma que foram realizados estudos que revelam que apenas 40% do investimento total realizado em inovação pelas empresas diz respeito ao investimento realizado em Investigação e Desenvolvimento (I&D). Acrescente-se que parte desse esforço financeiro corresponde ao desenvolvimento dos novos produtos e às atividades necessárias de marketing para chegar aos seus potenciais compradores.

O atual reconhecimento da inovação como um fator que traz vantagem competitiva, quer para as empresas, quer para o desenvolvimento económico dos diferentes setores, e consequentemente, do país na generalidade (Dantas & Ferreira, 2019), faz com que as empresas procurem melhorar o seu desempenho através da inovação, por forma a tonarem-se mais competitivas.

A inovação é, portanto, uma fonte de vantagem competitiva, seja através da contínua melhoria das técnicas e métodos para a criação de novos produtos e serviços, ou através do aprimoramento dos já existentes (Areal, Basso, López & Taques, 2021). Sendo que esta inovação é ainda mais relevante nos serviços, que se apresentam mais complicados de serem imitados (Krochova & Hoesova, 2021) e nos quais os consumidores procuram um acréscimo de valor.

Contudo, o processo de inovação é bastante incerto (D’Andrea & Luce, 2021) e, portanto, é difícil controlar os efeitos que este trará consigo. Sendo que Portugal apresenta uma elevada preferência em evitar a incerteza (99 numa escala de 1-100, segundo as dimensões culturais de Hofstede), a inovação poderá ser resistida, se a comunidade não estiver bem informada relativamente à inovação.

Segundo Ackermann (2013), apesar de a literatura relativa à inovação ser vasta e composta por inúmeros artigos, existe um aspeto no que toca à inovação que é pouco estudado – a comunicação da inovação. Daqui surge a motivação para a escolha do âmbito concetual deste relatório, já que o foco do projeto para o qual foi realizado o Plano de Comunicação

está na inovação. Desta forma, será possível perceber como abordar a comunidade, empresarial ou não, de maneira que seja percecionada como o pretendido.

O presente relatório resulta de um estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O estágio teve a duração de cerca de sete meses na COTEC Portugal: com início a 26 de outubro de 2021, terminou a 13 de maio de 2022, a que correspondeu uma duração total de 1088 horas.

O estágio teve como objetivo complementar a formação da estudante, no sentido em que lhe deu a possibilidade de ter um primeiro contacto com mundo do trabalho, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico. Desta forma, e perante as diferentes opções de realização do trabalho final de mestrado, a escolha recaiu sobre a realização do referido estágio curricular, com o propósito de colocar em prática os conhecimentos e competências adquiridos durante a parte letiva do mestrado, em especial no âmbito do tema central do estágio: *o desenvolvimento de um Plano de Comunicação para o Projeto Advantage 4.0 da COTEC Portugal*.

A estrutura deste relatório é a seguinte. Para além desta introdução, o documento está dividido em cinco capítulos. Num primeiro momento procede-se à contextualização e à identificação dos objetivos do estágio, fazendo uma caracterização da entidade acolhedora – COTEC Portugal – e do projeto para qual o plano de comunicação é dirigido: Projeto Advantage 4.0. A este capítulo segue-se uma revisão da literatura enquadrada no âmbito do projeto. No capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada para a realização do Plano de Comunicação, sendo que o capítulo seguinte é referente à apresentação propriamente dita do plano desenvolvido ao longo do estágio. Por fim, no último capítulo são desenvolvidas as considerações finais deste relatório.

2. Contexto e Objetivos do Estágio

Este relatório de estágio tem por base o estágio curricular realizado na sede da COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação. Este estágio teve a duração de cerca de sete meses, tendo iniciado a 26 de outubro de 2021 e terminado a 13 de maio de 2022. O objetivo central do estágio e foco deste relatório foi a elaboração de um plano de comunicação para dar conhecimento e visibilidade a um projeto de inovação – Projeto Advantage 4.0.

2.1. Entidade Acolhedora - COTEC Portugal

A COTEC Portugal é a principal associação empresarial portuguesa para a promoção da inovação e cooperação empresarial. É uma associação sem fins lucrativos que conta com o apoio de 340 Associados (a 31 de dezembro de 2021), dos quais 254 são Pequenas e Médias Empresas (PME), 49 são MidCaps e 37 são Grandes Empresas, e de instituições do Sistema Nacional de Inovação (SNI) para alcançar os objetivos a que se propõe, através da realização de atividades diversificadas em diferentes áreas e da partilha de conhecimento.

Constituída em 2003 por iniciativa do então Presidente da República, Jorge Sampaio, a COTEC mantém uma ligação estreita com a Presidência da República Portuguesa, na qual o Presidente da República em exercício assume presentemente o estatuto de Presidente Honorário. E desde 2017 que é distinguida com o estatuto de instituição de utilidade pública.

O objeto da associação passa por dinamizar as relações entre entidades intervenientes no SNI, priorizar políticas de inovação e sensibilizar as empresas para o investimento em investigação, desenvolvimento e inovação (I&D&I), trabalhando no presente para o futuro.

Daqui parte que a COTEC tem como missão “promover o aumento da competitividade das empresas localizadas em Portugal, através do desenvolvimento e difusão de uma cultura e de uma prática de inovação, bem como de conhecimento residente no país”, sendo que desenvolve as suas atividades segundo três eixos estratégicos de intervenção:

- **Antecipar** – Antecipação e promoção da reflexão sobre as tendências da inovação no mercado que terão impacto nas organizações;

- **Ativar** – Criação de plataformas e redes de inovação colaborativa, por forma a criar um ambiente de partilha de conhecimento e de criação de relações empresariais;
- **Advogar** – Contribuição para um desenvolvimento e melhoria das políticas públicas relacionadas com inovação.

A COTEC assume o posicionamento de *Intelligent and Innovation Broker* de ligação entre a procura e a oferta e uma abordagem de segmentação da procura de serviços e tecnologias digitais, *scale-up* na intervenção e internacionalização das atividades.

Num plano europeu, a COTEC Portugal conta com uma parceria especial com as suas congéneres espanhola e italiana, que se reúnem uma vez por ano no COTEC Europa, encontro que reúne os líderes empresariais, decisores políticos e académicos e os Chefes de Estado dos três países, contribuindo para refletir, debater e aproximar as suas realidades nas áreas da ciência, tecnologia e inovação no quadro europeu.

2.2. Âmbito do Trabalho - Projeto Advantage 4.0

O Governo português assinou, em 2017, um protocolo com a COTEC para monitorizar e supervisionar o Programa Indústria 4.0 inserido na Estratégia Nacional para o Horizonte 2030, que tem como objetivo cumprir “uma década de convergência sustentada com a União Europeia”.

Com a finalidade de “assegurar as condições de competitividade empresarial e o desenvolvimento de base científica e tecnológica nacional para uma estratégia sustentada na inovação”, o programa foi dividido em duas fases: Indústria 4.0 e Advantage 4.0 (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Fases do Programa Indústria 4.0

Fases	Projeto	Cariz	Objetivo
Fase I (2017-2019)	Indústria 4.0	Mobilizador e Demonstrador	Identificar as necessidades da indústria portuguesa no contexto da indústria 4.0 e orientar as ações (públicas e privadas) para promover a sua aceleração.

Fase II (2020-2021*)	Advantage 4.0	Transformador	Impulsionar e generalizar o crescimento económico através da transformação digital.
----------------------	---------------	---------------	---

*Após pedido de reprogramação do projeto passou para junho de 2022.

Fonte: Elaboração própria

Em 2020, o Governo lançou o Plano de Transição Digital que integrou no pilar Empresas o Programa Indústria 4.0 tendo a COTEC dado o seu contributo. Através do Advantage 4.0, programa plurianual de capacitação da gestão empresarial para o desenvolvimento e inovação digital, a COTEC deu continuidade ao seu mandato para coordenar a execução, monitorização e avaliação da maioria das medidas inscritas no pilar Empresas na Estratégia Nacional para a Digitalização da Economia - Programa Indústria 4.0 Fase II.

Este programa tem como objetivo capacitar as PME portuguesas para processos estruturados e integrados de abordagem à inovação e ao desenvolvimento dos negócios em contexto de cadeias de valor globais.

Esta abordagem está assente em 3 eixos estratégicos, a saber:

- **Generalizar** - Impulsionar a partilha de conhecimento, experiências e benefícios como forma de estimular a transição massificada para a indústria 4.0;
- **Capacitar** - Adequar os conhecimentos das pessoas de modo a permitir às empresas a transição para a indústria 4.0, assegurando que a mesma se faz de modo inclusivo e baseado em emprego qualificado;
- **Assimilar** - Promover, facilitar e financiar o acesso das empresas à experimentação de métodos e tecnologias i4.0 bem como suportar o seu *scale-up* e transição para a indústria 4.0.

3. Revisão de Literatura

Neste capítulo é efetuada a revisão da literatura através do enquadramento e interligação teórica de três temáticas base que se mostraram necessárias para a realização deste relatório de estágio: Marketing Business-to-Business (B2B), Inovação nos Serviços e Comunicação da Inovação. Esta revisão é relevante dado fazer uma interligação inovadora dos tópicos referidos, dos quais dois são temas pouco abordados na literatura, e que poderão ser vistos como fontes de vantagem competitiva. Sendo o ponto central do relatório, torna-se ainda essencial fazer uma abordagem ao conceito de inovação.

3.1. Marketing B2B

O conceito de marketing é bastante abrangente incluindo outras noções tais como o de Marketing B2B que é apresentado por Yolyan (2019, p.49) por se centrar “nos processos de marketing de uma empresa quando vende e fornece diretamente outras empresas ou organizações”, ou seja, refere-se a ações de marketing realizadas de empresa para empresa.

O Marketing B2B segue os mesmos princípios gerais do Marketing Business-to-Consumer (B2C), sendo que da mesma forma tem de lidar com clientes (Yolyan, 2019) e procura criar valor para estes (Samudro, Sumarwan, Simanjuntak & Yusuf, 2020).

Contudo, existem alguns pontos que os distinguem (Yolyan, 2019), a começar pela criação de valor (ver Tabela 2 para uma síntese das principais diferenças). Samudro *et al.* (2020) define o valor como sendo o benefício real que os produtos/serviços podem gerar do ponto de vista do cliente. Assim sendo, a perceção de valor diverge e no caso do B2B o processo de compra tende a ser mais racional (Yolyan, 2019; Samudro *et al.*, 2020), uma vez que o cliente será alguém com conhecimento e que vai considerar todas as variáveis do serviço antes de tomar uma decisão. Para além disso, este processo tende também a ser mais relacional uma vez que os relacionamentos assumem um papel crucial no negócio (Åbeltina & Rizhamdze, 2021), seja para o seu sucesso ou insucesso, já que os fornecedores e clientes no mercado industrial estão intrinsecamente ligados.

Por conseguinte, a diferenciação no mercado B2B assenta, em larga medida, no estabelecimento de relações sustentáveis ao longo do tempo (Yolyan, 2019) que implicam uma maior customização da oferta e da comunicação por forma a ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente (Madhavaram, Hunt & Bicen, 2021). Estas relações

B2B são complexas e multifacetadas que envolvem redes de relações que trabalham conjuntamente para o estabelecimento de conexões que sejam benéficas para ambas as partes (Ãbelcina & Rizhamdze, 2021). Vários são os pontos de contato com o cliente ao longo de todo o processo relacional, demonstrando a relevância da comunicação estar incluída na estratégia de Marketing B2B (Yolyan, 2019).

Resultados de um estudo realizado por Ãbelcinan & Rizhamdze (2021) demonstram que combinar amizade e negócios pode ser vantajoso, porém pode gerar conflitos colocando em causa um ou até mesmo os dois aspetos.

Outro aspeto de diferença entre o B2B e o B2C está relacionado com o nível do preço, sendo que em B2B, os preços são na sua maioria fruto de negociações bastante complexas e intensivas (Yolyan, 2019).

Tabela 2 - Marketing B2B vs. Marketing B2C

Caraterísticas	Marketing B2B	Marketing B2C
Processo de Compra	Racional	Emocional/Simbólico
Estratégia de Marketing	Práticas de marketing mais convencionais que apelam a uma maior racionalidade	Estratégias de marketing que apelam a aspetos mais simbólicos
Conhecimento	Elevado nível de conhecimento técnico	Pouco conhecimento e interesse nos aspetos técnicos
Consumidores	Menor quantidade, mas compra de maior valor por cada um	Grande quantidade, mas compra de menor valor por cada um
Grau de Compra	Maior poder de compra Compra a grosso	Menor poder de compra Compra individualizada
<i>Target</i>	Sabe a quem se dirige (conhecimento do seu cliente) Marketing Relacional	Mais generalista Comunicação em massa
Preço	Negociação do preço e condições	Preço geralmente fixado

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Kotler & Keller (2013); Yolyan (2019).

Em suma, segundo Kotler e Keller (2013), num mercado competitivo, onde a comodidade se torna o maior inimigo das empresas, existe uma grande necessidade de inovar por forma

a melhorarem o seu desempenho, acompanhado da promoção da diferenciação por forma a mostrar-se superior à concorrência perante o mercado.

3.2. Inovação

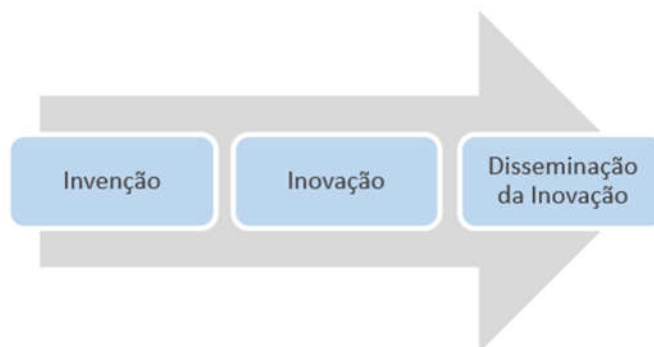
Atualmente, falar em inovação é cada vez mais comum, sendo que às vezes até se torna excessivo, como bem assinala Kahn (2018). Desta forma, pelo facto de ser uma palavra utilizada em demasia, gera-se uma confusão no que toca ao real significado de “inovação”. Isto leva à necessidade de uma clarificação relativamente ao seu conceito.

Contudo, como dito por Edwards-Schachter (2018), apesar de já haver muita literatura referente a este tópico, é complicado chegar a um conceito unânime de inovação devido ao seu carácter multidimensional. Desta forma, e devido às diferentes perspetivas pela qual este pode ser pensado, o conceito tem vindo a evoluir e continuamente abranger novas tipologias de inovação (Godinho, 2013).

Segundo Kahn (2018), ao longo do tempo, foram sendo gerados dois mal-entendidos relativamente ao conceito de “inovação”. O primeiro relaciona-se com o facto de apenas se considerar algo inovador quando é completamente novo, ou seja, quando se trata de uma inovação radical, deixando de parte as inovações incrementais. O segundo aspeto tem que ver com a tendência comum de fazer uso dos termos “invenção” e “inovação” como sinónimos. No seu livro sobre inovação, Fagerberg (2006) diferencia estes termos. Enquanto uma invenção é definida como sendo a criação de algo que é novo, a inovação é a introdução comercial da invenção num dado mercado e que, portanto, leva à criação de valor. Por conseguinte, e segundo Carvalho, Lopes e Reimão (2011) a inovação está dependente de dois pontos: da invenção propriamente dita e da criação de valor, o que implica a sua implementação e aceitação pelo mercado.

Daqui resulta que a inovação pode ser vista como um processo sequencial, como é possível de ser observado na Figura 1, no qual a invenção é o primeiro patamar, seguido da inovação e da disseminação da mesma no mercado, por outras palavras, da propagação da inovação pela população relevante (Godinho, 2013).

Figura 1 - Processo de Inovação



Fonte: Elaboração Própria.

Porém esta lógica linear do processo de inovação nem sempre predomina, sendo que como afirma Godinho (2013, p.20) “a rejeição pelo mercado de um novo produto ou simplesmente acasos que ocorrem durante o processo de investigação podem levar ao redesenho de determinadas tecnologias, surgindo neste processo novos conceitos ou aplicações bem diferentes das originalmente pretendidas.”

Daqui parte que é impossível saber de antemão se as tendências de mercado estão a ser corretamente antecipadas, visto que o processo de inovação é sempre incerto (D’Andrea & Luce, 2021), dinâmico, complexo e retroativo (Godinho, 2013).

O processo de inovação pode dividir-se em duas abordagens diferentes no que toca à repartição do esforço necessário, a saber: inovação fechada e inovação aberta. Relativamente à inovação fechada, o foco está no desenvolvimento e colaboração interna da empresa, ou seja, todo o processo de inovação é feito e controlado internamente, desde o pensar da ideia até à promoção e venda da inovação – empresa autossuficiente. Já no caso da inovação aberta, o foco está no fazer o melhor uso do conhecimento tanto interno, como também externo, ou seja, para além dos recursos internos da empresa, os *stakeholders* externos (desde fornecedores a clientes, como também concorrentes) também estão incluídos no esforço para o desenvolvimento de novas ideias (D’Andrea & Luce, 2021).

Kahn (2018) considera que a inovação pode ser vista de três perspetivas diferentes: como um processo, como um resultado ou como uma atitude. A inovação como um processo, já referido anteriormente, está relacionada com a forma como a inovação está organizada.

A inovação pode ainda ser dividida tendo em conta o objeto (Kahn, 2018; Oliveira, 2017):

- Inovação de Produto – Refere-se à criação de um novo produto/serviço, ou então, ao melhoramento de um produto/serviço já existente.
- Inovação de Processo – Refere-se à implementação de novos procedimentos de produção, distribuição e de qualquer outro processo, ou então, a implementação de melhorias no mesmo que tornem estes mais eficazes.
- Inovação Organizacional – Refere-se à implementação de novas práticas de negócio que têm como objetivo a melhoria do desempenho da empresa.
- Inovação de Marketing – Refere-se à utilização de novos ou melhorados métodos e estratégias para a comercialização dos produtos/serviços da empresa.

Para finalizar, Kahn (2018) afirma que a inovação tem tendência para crescer e evoluir numa empresa, quando os colaboradores e a organização como um todo têm uma mentalidade voltada para a inovação.

Em suma, a inovação é considerada a força principal de competitividade entre as empresas no mercado (Krochova & Hoesova, 2021), fonte de crescimento e renovação da organização (Ackerman, 2013) e leva a uma vantagem competitiva mais duradoura (D’Andrea & Luce, 2021). Contudo, é necessário que a inovação seja feita de uma forma contínua e consistente, sendo monitorizada ao longo de todo o processo (Areal *et al.*, 2021).

3.3. Inovação nos Serviços

O fenómeno crescente da inovação tem sido mais abordado do ponto de vista dos produtos, deixando de parte a área dos serviços (Mina, Bascavusoglu-Moreau & Hughes, 2014). Porém, no âmbito da diferenciação no atual cenário empresarial, os serviços têm vindo a ganhar uma importância crescente (Mandal, 2021) por serem mais difíceis de imitar, gerando assim mais vantagens competitivas e uma maior abertura para implementar desenvolvimentos (D’Andrea & Luce, 2021; Krchova & Hoesova, 2021).

Desta forma, os serviços têm-se tornado como do género de uma comodidade, sendo cada vez mais usados como uma componente da oferta, mesmo como um complemento aos produtos (Mina *et al.*, 2014), com a qual os consumidores já esperam um acréscimo de valor de qualidade excecional (Samudro *et al.*, 2020) e que, ao mesmo tempo, aproximam-se mais das suas necessidades e expectativas (Buganza, Trabucchi & Pellizzoni, 2020). Como tal,

para se diferenciar dos demais concorrentes, é imperativa a necessidade de inovação contínua (Mandal, 2021), por forma às empresas se adaptarem e, assim, conseguirem antecipar e responder corretamente às incertas tendências de mercado (D'Andrea & Luce, 2021). Esta inovação pode ser feita não apenas ao nível de criação de novos produtos, serviços ou processos, mas também ao nível do melhoramento dos já existentes (Areal *et al.*, 2021), bem como para tentar satisfazer as necessidades e desejos quer dos clientes como dos não-clientes, com o intuito de alargar o mercado-alvo da empresa (Mandal, 2021).

Os serviços por serem intangíveis, inseparáveis e heterogêneos são difíceis de controlar e monitorizar (Mina *et al.*, 2014), o que faz com que a aplicação do conceito de inovação nos serviços seja bastante complexa (Martin, Gustafsson & Choi, 2016; Areal *et al.*, 2021). Lins, Zotes e Caiado (2019, p.609) definem inovação nos serviços como “um processo contínuo de mudanças incrementais nos processos e produtos.” Já Martin *et al.* (2016, p.2397) definem como sendo “um processo de criação de um novo mercado para uma invenção, renovação de um mercado, e adoção/rejeição.”

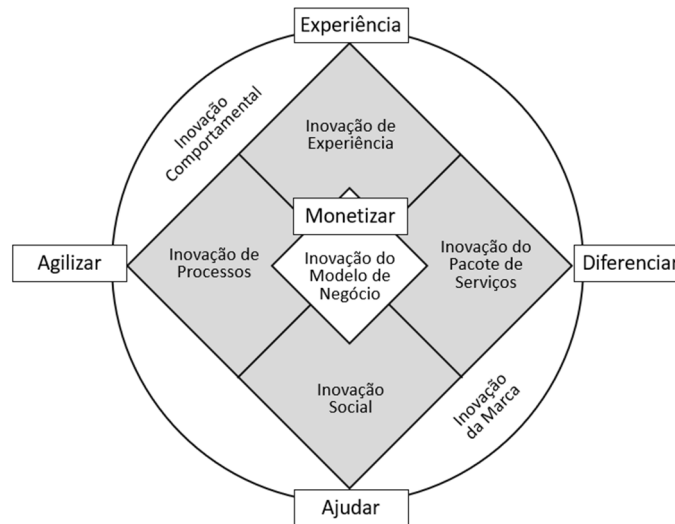
De acordo com Areal *et al.* (2021) existem três classificações específicas possíveis de inovação nos serviços:

- Assimilação (subordinação) – Trata-se de inovações visíveis onde a tecnologia é aplicada aos produtos e processos. Este é visto como inovação pela indústria de produtos.
- Demarcação (autonomia) – Refere-se à visão da inovação numa perspetiva de evolução incremental, onde são consideradas inovações não tecnológicas, tais como: novas práticas de organização e novas alternativas de resolução de problemas. Esta é vista como sendo particular e distinta da inovação na produção.
- Integração (síntese) – É a classificação mais ampla da inovação e é referente à combinação de assimilação e demarcação, sendo que considera tanto as inovações tangíveis como as intangíveis. Esta tem uma maior precisão na identificação de inovações na convergência na indústria dos serviços e na dos produtos.

Desta forma, e segundo Martin *et al.* (2016), a inovação nos serviços não pode ser unidimensional devido ao vasto âmbito dos serviços, sendo que se torna restritivo analisar os indicadores de inovação dessa forma (Areal *et al.*, 2021). Isto leva a que a aplicação da inovação tenha diversos objetivos tais como diferenciar, agilizar, ajudar, criar experiências

únicas ou monetizar, de acordo com diferentes tipos de inovação de serviços (Martin *et al.*, 2016). A Figura 2 apresenta a extensão da inovação nos serviços.

Figura 2 - Âmbito da Inovação nos Serviços



Fonte: Martin *et al.* (2016, p.2398)

A inovação poderá vir de uma forma única, mas também poderá ser composta por um conjunto de múltiplas inovações organizadas num pacote de inovações. Este agregado de inovações está interligado entre si, o que gera uma maior dificuldade em replicar e, consequentemente, em criar diferenciação. Outro objetivo da inovação passa pela agilização dos processos, por forma a maximizar o valor para o cliente fazendo uso de menos recursos e minimizando o desperdício.

Tal como referido anteriormente, no mercado atual os serviços têm ganho cada vez mais relevo, sendo que negócios que têm o seu foco nos produtos procuram complementar a sua atividade através dos serviços e assim monetizar os seus recursos, o que implica uma adaptação do modelo operacional e envolve a existência de uma inovação do modelo de negócio.

Dada a importância do papel do consumidor no processo produtivo nos serviços é ainda importante implementar inovações na experiência que a tornem distintiva. Incluída também no âmbito da inovação dos serviços está a inovação social que tem como objetivo ajudar a sociedade e que procura acima de tudo fazer crescer a iniciativa em vez de ter lucro.

Todas as inovações implicam a mudança nas rotinas e, conseqüentemente, geram mudanças tanto ao nível dos comportamentos, como também ao nível da percepção da marca por parte do consumidor. Desta forma, existem ainda mais dois tipos de inovação referidos na figura: inovação comportamental e inovação da marca.

A inovação nos serviços por norma é composta por desenvolvimentos que não são visíveis (Areal *et al.*, 2021), tendo tendência em enfatizar aspetos intangíveis do negócio como é o caso dos recursos humanos afetos ao serviço (Mina *et al.*, 2014). Devido ao elevado nível de incerteza, por norma estes desenvolvimentos são feitos de uma forma subtil e gradual (Areal *et al.*, 2021). A inovação nos serviços envolve também uma maior aproximação e colaboração dos seus consumidores e fornecedores, por forma a compreender melhor quais as suas necessidades e expectativas (Mina *et al.*, 2014). Estudos afirmam que este tipo de colaboração é mais relevante do que conhecimentos científicos, como fonte de informação para a implementação da inovação nos serviços (Mina *et al.*, 2014).

Daqui Areal *et al.* (2021) afirmam que a inovação poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que terão, por exemplo, a possibilidade de melhorar a sua imagem no mercado e de obter um retorno mais elevado (Mandal, 2021). Contudo, a inovação por si só, não é suficiente. A velocidade de resposta às principais tendências que se sentem a uma grande escala e ritmo das transformações digitais (Krchova & Hoesava, 2021), deve ser também levado em consideração, num mercado em que ser o *first-mover*, *fast follower* ou *laggard* tem muito impacto e onde os concorrentes se adaptam (Martin *et al.*, 2016).

Desta forma, a criação de uma imagem de empresa inovadora no mercado é comercialmente benéfica (Mura, 2020) e é cada vez mais relevante para os consumidores (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian & Haenlein, 2021). Daqui surge a necessidade de que a comunidade perceba e valorize essa inovação, o que está intimamente ligada à forma como esta é comunicada.

3.4. Comunicação da Inovação

A comunicação é bastante relevante, ainda para mais no que diz respeito à transmissão de mensagens ao público (Alfikri, 2021). Segundo Kotler & Keller (2013), a comunicação é uma ferramenta de marketing com a qual as organizações procuram divulgar e fazer a promoção de um dado produto e/ou serviço, junto do seu público-alvo. Por outras

palavras, a comunicação tem como objetivo dar visibilidade e posicionar a marca na memória do consumidor (Kotler & Keller, 2013), sendo que num contexto organizacional, torna-se indispensável para que a organização se destaque das demais concorrentes. Através da comunicação, a organização pretende aproximar-se da comunidade e assim procurar alterar os comportamentos de compra dos consumidores (Alfikri, 2021).

Anteriormente foi referido que a inovação pode ser um dos fatores impulsionadores do crescimento do desempenho económico de uma organização. Porém, só será completamente bem-sucedido se houver uma comunicação sistemática, consistente e harmoniosa em todas as fases do processo de inovação (Zerfaß & Huck, 2007).

Apesar de a inovação ser uma temática muito abordada e que conta com variados artigos publicados, a comunicação da inovação é um tópico pouco abordado, tendo sido estudado por apenas alguns autores (Ackerman, 2013). Segundo Mast *et al.* (2005), “a comunicação de produtos, serviços, tecnologias ou de aspetos inovadores da própria organização, deve abranger o processo de inovação e promover a difusão da inovação” (citado por Ackermann, 2013, p.1).

De uma forma resumida, Zerfaß e Huck (2007) afirmam que a comunicação da inovação se refere a uma estratégia de comunicação que deve ser regularmente planeada, colocada em prática e avaliada com o objetivo de criar empatia e confiança na inovação, confrontando todos os interessados ao longo de todo o processo de inovação (Zerfaß & Mößlein, 2009). Ou seja, é a forma como a inovação é transmitida para a comunidade, e como esta comunicação é percebida. Desta forma, quando uma comunidade apresenta uma elevada resistência à inovação é um indicativo da ineficácia da comunicação do desenvolvimento realizada (Merwe, Grobbelaar & Bam, 2020).

Daqui parte que esta comunicação não é apenas feita para a comunidade. Esta pode ser dirigida a diferentes *targets* servindo várias funções (Zerfaß & Huck, 2007). Desta forma, para os colaboradores internos a comunicação destina-se não só a criar consciência para as questões da inovação e criação de uma cultura de inovação, que permita incentivar os colaboradores a partilharem ideias e conhecimentos, como também ser uma fonte de motivação, lealdade e retenção dos funcionários. Já a comunicação da inovação para o exterior, ou seja, para a comunidade, visa a criação de uma imagem de empresa inovadora, criando conscientização e levando ao sentimento de confiança por parte quer de pessoas

individuais, quer de clientes industriais, de modo a não se mostrarem tão reticentes no que toca à inovação (Ackermann, 2013).

Num dos seus artigos, Zerfaß refere o papel importante que a comunicação detém na inovação empresarial, explicando como a comunicação funciona a três níveis: macro, meso e micro, por forma a auxiliar na aceitação da inovação por parte da comunidade. Ao nível macro, a comunicação procura garantir a existência de um fluxo de informação entre os *clusters* e os sistemas de inovação, mostrando transparência em todo o processo e abordando tópicos relevantes sobre a inovação em específico. No que toca ao nível meso, é necessário fazer um planeamento da comunicação a ser feita. Por fim, o nível micro é referente a como os líderes contribuem no processo da comunicação da inovação, sendo que conforme menciona Huck, estes deveriam ser os primeiros a proceder como promotores da comunicação da inovação (Prasetyo, Prawira & Ardhian, 2022)

De acordo com Prasetyo *et al.* (2022), o papel de promotores da comunicação é uma parte importante na comunicação da inovação, por forma a explicar e persuadir a comunidade no que toca à aceitação da inovação. Daqui surge a necessidade de criar uma narração que permita envolver a comunidade.

A narração de histórias é vista por Weber & Grauer (2019) como uma das mais eficazes estratégias de mensagem na comunicação da inovação, sendo que é aconselhado o seu uso de modo a facilitar a compreensão e perceção da inovação, bem como levar a uma maior confiança na mudança.

Segundo Godinho (2013), quando se fala de comunicação da inovação é ainda importante ter em consideração a cultura do país ou região ao qual esta é dirigida, por forma a perceber não só o grau de abertura e aceitação do surgimento de novidades quer ao nível dos produtos e dos serviços, quer ao nível dos processos, como também o nível de incerteza, de propensão ao risco e de capacidade de colaboração entre os elementos da comunidade. É ainda relevante referir que a comunicação da inovação não diz apenas respeito ao departamento de comunicação ou semelhantes, sendo uma responsabilidade da organização como um todo (Zerfaß & Huck, 2007).

Surge assim a necessidade de fazer um planeamento da comunicação da inovação e, consequentemente, definir os objetivos de comunicação que vão depender, não só da fase do processo de inovação em que a organização se encontra, mas também do público-alvo que se pretende alcançar. De acordo com Weber & Grauer (2019), numa fase inicial do

processo de inovação, reforçar a capacidade de inovação da organização é o objetivo geral. Já em fases posteriores do processo, o objetivo global relaciona-se com a difusão da inovação para a comunidade, por forma a facilitar a adoção e implementação da mesma.

3.5. Conclusão

Neste capítulo foi possível de constatar o papel diferenciador da inovação na integração dos processos de desenvolvimento dos negócios. Observou-se que a inovação é uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, em especial no que toca à área dos serviços, na qual os clientes esperam um acréscimo do valor.

A criação de uma imagem de empresa inovadora torna-se comercialmente benéfica e relevante para os consumidores que percecionam a inovação como uma fonte de valor. Daqui advém a necessidade de disseminação da inovação para a comunidade, que inclui o mercado organizacional. Se as empresas não estiverem bem informadas em relação à inovação, irão apresentar alguma resistência para desenvolver, o que lhes afeta ao nível da competitividade e ao nível do valor percebido pelos clientes.

Porém, comunicar com o mercado B2B é um grande desafio, na medida em que o cliente será alguém com conhecimento e que vai considerar todas as variáveis da compra antes de tomar uma decisão. Daqui surge a necessidade da existência de promotores da comunicação que surgem como elementos para explicar e persuadir, levando à aceitação da inovação.

A COTEC Portugal apresenta-se com o papel de promotora da comunicação para o tecido empresarial, através da promoção de ações de inovação por meio do projeto Advantage 4.0. Desta forma, no capítulo que se sucede será feito um planeamento e delineamento de estratégias de comunicação, de modo a levar a uma maior confiabilidade e crescente aplicabilidade da inovação para a melhoria do desempenho dos negócios.

4. Metodologia

Visto que o presente relatório não está associado a um trabalho de investigação propriamente dito, este capítulo é relativo à metodologia de trabalho que foi ajustada às especificações de um Relatório de Estágio, no sentido de proporcionar uma linha orientadora de realização do Plano de Comunicação pretendido. Para além disso, esta secção pretende ainda esclarecer os métodos de recolha e análise de dados adotados.

4.1. Plano de Comunicação

Segundo Kotler & Keller (2013), a comunicação é uma ferramenta de marketing com a qual as organizações procuram divulgar e fazer a promoção de um dado produto/serviço, junto do seu público-alvo. Por outras palavras, a comunicação tem como objetivo dar visibilidade e posicionar a marca na memória do consumidor, sendo que num contexto organizacional, torna-se indispensável para que a organização se destaque das demais concorrentes. Contudo, num ambiente cada vez mais saturado de comunicações, para a comunicação ser bem executada, esta deverá ser planeada por forma a ser única e cativante. Desta forma, o planeamento da comunicação torna-se bastante relevante e essencial para a atividade da organização.

Antes de prosseguir é necessário perceber que um Plano de Comunicação consiste num plano operacional para desenvolver e gerir instrumentos e atividades de comunicação a partir de uma perspetiva de gestão de projetos. Segundo Kotler & Armstrong (2013), deve haver uma agregação bem estruturada de todos os canais de comunicação, nos quais a mensagem pretendida deve ser entregue de igual forma em todos os meios, para que não haja contrassensos.

Por forma a se desenvolver uma comunicação que seja eficaz, Kotler & Keller (2013) apresentam uma série de etapas, as quais foram seguidas na elaboração do plano de comunicação referido:

- Determinar os objetivos da comunicação;
- Identificar o público-alvo;
- Elaborar a comunicação, ou seja, do conteúdo da mensagem a comunicar;
- Selecionar os canais de comunicação e decidir o mix de comunicação;

- Estipular o cronograma e o orçamento;
- Avaliar, medir e fazer a gestão dos resultados da comunicação.

Daqui advém que o plano de comunicação começa por fazer uma análise da situação atual da organização, quer ao nível interno, como ao nível da envolvente externa, chegando assim aos pontos fortes e fracos da organização, bem como percebendo quais as oportunidades a aproveitar e as ameaças a evitar. De seguida, passa-se para a definição dos objetivos de comunicação e para a seleção do público-alvo que se pretende alcançar com a implementação do plano. A fase seguinte relaciona-se com a elaboração da estratégia, que inclui o desenvolvimento da mensagem a comunicar e a seleção dos meios de comunicação pela qual esta vai ser divulgada.

4.2. Recolha de Dados

A elaboração do referido Plano de Comunicação teve como base a recolha de dados por método descritivo e necessitou, numa primeira fase, de fazer uma recolha de diferentes tipos de dados sobre a COTEC Portugal e o projeto em análise, bem como sobre o mercado em que se insere e o segmento que pretende atingir.

Estes dados foram obtidos fazendo uso de dois tipos de fontes de informação – primária e secundária. As fontes de informação primária consistem em dados originais recolhidos pelos próprios autores com um objetivo específico (Hox & Boeijs, 2005), através de, por exemplo, questionários, entrevistas, experiência e observação participante do autor, entre outros. Aqui estão inseridas as interações da estagiária com os colegas das diversas áreas da Associação, que lhe permitiu a recolha de informações de uma forma informal. É ainda relevante de referir a participação da estagiária nos eventos organizados pela COTEC Portugal, nomeadamente, o 11.º Encontro PME Inovação e o 15.º Encontro COTEC Europa, que lhe permitiram perceber os desafios sentidos pelas empresas, e assim perceber de que forma o projeto poderá ser vantajoso.

Já as fontes de informação secundária consistem em dados que foram recolhidos para outros propósitos, mas que serão reutilizados e interpretados por forma a responder ao propósito do autor que as reanalisa (Hox & Boeijs, 2005), tais como: documentos oficiais arquivados, relatórios e estudos de outros autores, entre outros. No que toca às fontes de informação secundárias, estas podem ainda ser subdivididas em dados de fontes internas, como informação relativa à Associação e ao projeto presentes em documentos internos, em

particular, os Relatórios e Contas, publicações realizadas em parceria com a COTEC Portugal, tais como: Bioeconomia Circular e Digital; O Impacto da Utilização do Conhecimento no Desempenho Económico Empresarial, bem como o documento de candidatura; e dados de fontes externas à Associação, como através de relatórios, estudos, documentos e *websites* de outras entidades, especificamente o Relatório da ANI, o *European Innovation Scoreboard 2020*, *Regional Innovation Scoreboard 2019* e o *website* da PORDATA referente a estatísticas certificadas sobre Portugal.

Adicionalmente à análise documental é ainda de referir a necessidade de comunicação com colaboradores de diferentes áreas de atuação, de modo a perceber a realidade da organização e do projeto em questão.

5. Plano de Comunicação do Projeto Advantage 4.0

Neste capítulo é apresentado o desenvolvimento do Plano de Comunicação propriamente dito, tendo em consideração a literatura exposta anteriormente. Assim sendo, este Plano começa por fazer uma análise da situação interna e externa, dando origem à análise SWOT e explicando a necessidade da elaboração deste plano. De seguida, são definidos os objetivos estratégicos e de comunicação que culminam na estratégia a implementar, na qual são definidos o público-alvo e conteúdo da mensagem, bem como o mix de comunicação a ser utilizado. Por fim, o plano faz uma abordagem ao cronograma das ações apresentadas, bem como ao orçamento previsto e à implementação de um sistema de acompanhamento e avaliação do Plano.

5.1. Enquadramento

Este plano de comunicação foi elaborado com o principal objetivo de fazer chegar os conteúdos, recursos, conhecimentos e resultados produzidos no seio do projeto a um número alargado de PME nacionais. Desta forma, este plano visa ainda potenciar o reconhecimento e abrangência do projeto aos vários sectores económicos, tanto a nível nacional como a nível internacional.

O projeto Advantage 4.0 é um programa de capacitação da gestão empresarial para o desenvolvimento e inovação digital, que procura impulsionar e generalizar o crescimento económico através da transformação digital.

Na elaboração do presente plano de marketing e comunicação estão incluídos:

- A criação de uma marca associada ao projeto – Advantage 4.0;
- A definição da estratégia de comunicação;
- O acompanhamento em termos de comunicação de todas as atividades do projeto;
- A elaboração de um pack de conteúdos de promoção e divulgação do projeto.

5.2. Análise da Situação

5.2.1. Análise Interna

A COTEC Portugal

A COTEC Portugal é uma associação empresarial portuguesa que iniciou a sua atividade em 2003 por iniciativa do então Presidente da República. Atualmente, o Presidente da República em funções cumpre o papel de Presidente Honorário da COTEC Portugal.

É uma associação sem fins lucrativos que conta com o apoio dos seus associados, de diferentes dimensões e sectores económicos, e de instituições do Sistema Nacional de Inovação (SNI) para alcançar os objetivos a que se propõe, através da realização de atividades diversificadas em diferentes áreas e da partilha de conhecimento.

Sendo uma Associação, a COTEC Portugal é composta por cinco Órgãos Associativos - Direção, Conselho Geral, Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo - cada qual com as suas respetivas responsabilidades, e que sofrem alterações de acordo com os mandatos.

Posicionando-se como a principal associação empresarial para a promoção da inovação e cooperação empresarial em Portugal, a Associação procura dinamizar uma cultura e prática de inovação, sensibilizando e capacitando as empresas para a aplicação de estratégias de negócio sustentadas na investigação, desenvolvimento e inovação (I&D&I), de modo a promover o aumento da competitividade das empresas.

Marketing-Mix

Produto/Serviço

A COTEC Portugal desenvolve projetos, eventos, conferências e outros conteúdos semelhantes que têm como objetivo abordar as tendências relacionadas com a inovação, por forma a capacitar as empresas e incentivar à aplicação de novas estratégias de negócio sustentadas na inovação. Contudo, também fornece algumas ferramentas que permitam as empresas fazerem uma avaliação do seu negócio e, desta forma, apoiar as organizações a se estruturar em vários domínios da inovação e a adaptar o seu modelo de negócios ao desenvolvimento.

Preço

As iniciativas, conteúdos e ferramentas disponibilizadas pela associação não têm qualquer contrapartida financeira, estando ao abrigo do SIAC, pelo que são fornecidos de forma gratuita às empresas.

Distribuição

Os conteúdos resultantes das iniciativas, bem como as ferramentas desenvolvidas pela Associação, estão disponíveis na plataforma digital da COTEC Portugal. As iniciativas, nomeadamente os eventos e atividades semelhantes, são realizadas na sua maioria em diferentes locais.

No caso do encontro do COTEC Europa, que conta com a presença dos três chefes de estado dos países COTEC, este é realizado anualmente, de forma rotativa, pelos três países – Portugal, Espanha e Itália. A última edição que ocorreu em Portugal ocorreu em 2018, no Convento de Mafra, e a próxima edição realizasse cá é em 2022, em Braga.

Comunicação

A COTEC Portugal aposta numa comunicação multiplataforma. A Associação faz uma grande aposta no e-mail marketing. Para além disso, faz a disseminação das suas iniciativas e conteúdos através do seu *website* e das suas redes sociais. A COTEC Portugal marca presença no LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram e YouTube, onde faz a partilha das suas notícias e a divulgação das várias iniciativas que organiza, e também faz acompanhamento dos seus eventos em tempo real. Porém, as duas primeiras redes referidas são as que apresentam maior atividade, sendo que o Instagram e o YouTube acabam por não ser atualizados com grande regularidade.

É ainda de destacar que apesar de apresentar uma comunicação regular muito diversificada e de qualidade, ainda persiste algumas falhas relacionadas com a falta de uma melhor segmentação do seu público-alvo, por forma a diferenciar a comunicação para os diferentes segmentos. Para além disso, a Associação não faz uma distinção no conteúdo para as diferentes redes sociais.

Foi ainda criada um hashtag - #COTECPT - que está presente em basicamente todas as publicações. Pode-se ainda observar a existência de uma ligação dos conteúdos publicados

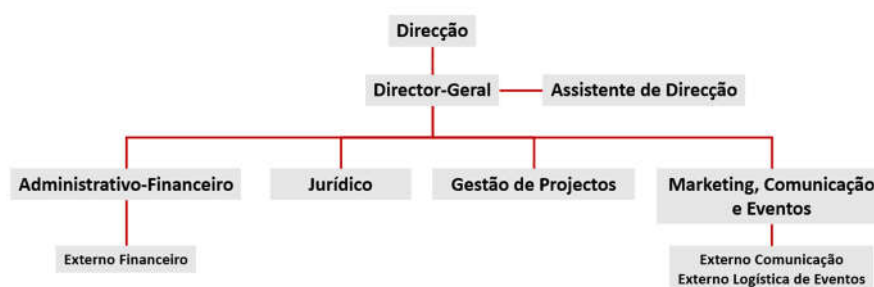
no *website* com as redes sociais, onde o *website* funciona como uma *landing page*. Daqui pretende-se levar mais público a visitar o *website*.

Ao nível dos canais de comunicação offline, a COTEC Portugal já estabeleceu parcerias de carácter editorial com grupos de comunicação social, nomeadamente o Grupo Global Media (TSF e Dinheiro Vivo), TVI (TVI24), RTP (RTP3) e Exame, que permitiram a criação de conteúdo para artigos e programas de televisão e de rádio.

Pessoas

A equipa executiva da COTEC Portugal é composta por dez membros distribuídos pelas suas duas instalações, a sede no Porto e uma delegação em Lisboa. Adicionalmente, a Associação conta com o apoio de três trabalhadores externos para as seguintes áreas: marketing, logística de eventos e financeiro. Na Figura 3 é possível visualizar o organograma da associação.

Figura 3 - Organograma da COTEC Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Processos

As atividades dinamizadas pela COTEC Portugal são, na sua maioria desenvolvidas pelos Gestores de Projetos com a orientação do Diretor-Geral, contando com o apoio dos elementos do Marketing, Comunicação e Eventos para interceder na organização logística e comunicacional dos mesmos, quando necessário. Aquando da necessidade de contratação de serviços ao exterior é seguido um processo interno de escolha dos fornecedores.

Evidências Físicas

A Associação preocupa-se com a imagem dos seus conteúdos e eventos, sendo que os elementos de comunicação, bem como elementos relacionados com a logística dos locais

onde decorrem os eventos, são sempre pensados com muito cuidado. Estes aspetos tornam tangível o serviço proporcionado, e criam experiências únicas aos participantes.

Para além disso, os conteúdos resultantes das atividades realizadas pela COTEC Portugal, tais como relatórios e artigos, servem de evidências físicas.

Públicos-Alvo

Sendo uma Associação Empresarial, a COTEC Portugal procura alcançar as diversas empresas, independentemente da sua dimensão e sector económico, que estejam localizadas em Portugal, e que sejam indutores ou utilizadores da inovação, independentemente de serem suas Associadas ou não.

Daqui advém que, apesar de a maior percentagem dos seus Associados serem PME, o público-alvo da COTEC Portugal é bastante abrangente, incluindo também empresas de outras dimensões –MidCaps e grandes empresas.

Estas empresas que estão integradas no público-alvo apresentam diferentes características entre si, tendo como ponto em comum, o interesse pela inovação, seja por serem empresas que já adotam processos bem estruturados de inovação, seja por terem interesse em inovar, mas não a capacidade.

Contudo, a COTEC Portugal também procura tocar nas Entidades do Sistema Científico e Tecnológico, por forma a tentar promover a ligação entre os centros de conhecimento e o tecido empresarial.

5.2.2. Análise Externa

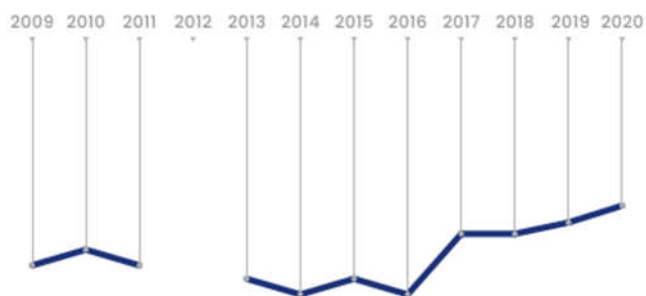
Análise do Mercado da Inovação

A inovação é um dos elementos que contribui para a imagem positiva de Portugal a nível internacional, sendo que tendo por base o rendimento per capita, é o país da Europa com melhor desempenho no sistema de inovação.

O mercado da inovação em Portugal tem vindo a crescer (Figura 4), registando uma evolução no seu desempenho desde 2015, em especial no triénio de 2017 a 2019, que determina que o seu desempenho já é superior ao da média da União Europeia (UE), levando à integração de Portugal no grupo dos “Inovadores Fortes” (Figura 5). Este grupo

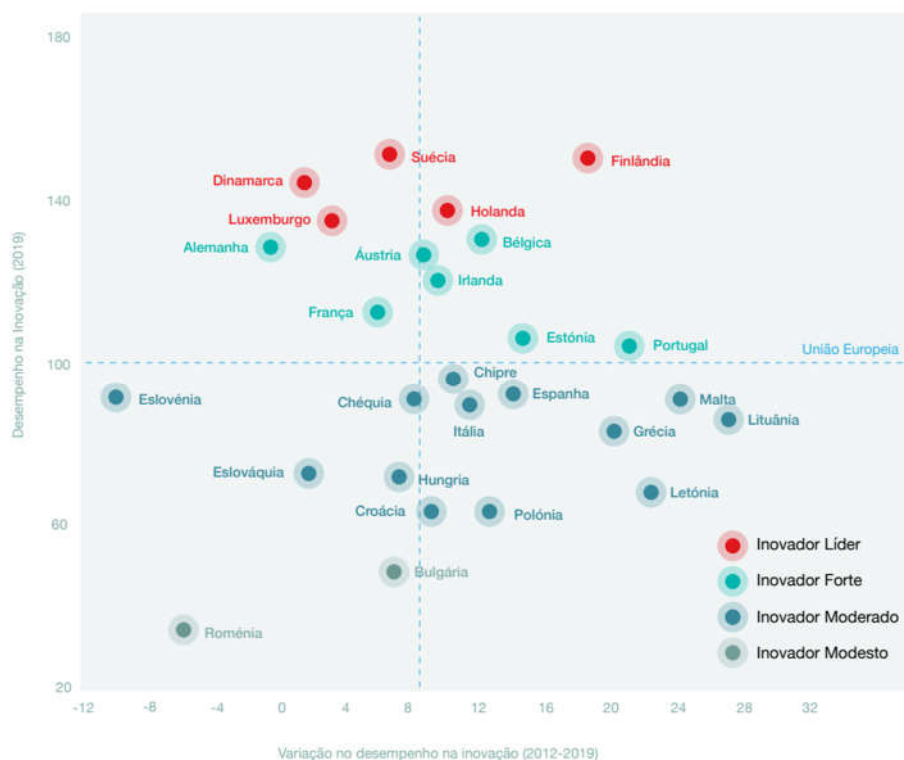
caracteriza-se por apresentar um desempenho entre 95% e 125% da média da UE (*European Innovation Scoreboard* 2020).

Figura 4 - Evolução da posição de Portugal no *European Innovation Scoreboard* entre 2009 e 2020



Fonte: ANI, Relatório Nacional de Inovação

Figura 5 - Evolução do Desempenho na Inovação dos Países da União Europeia entre 2012 e 2019

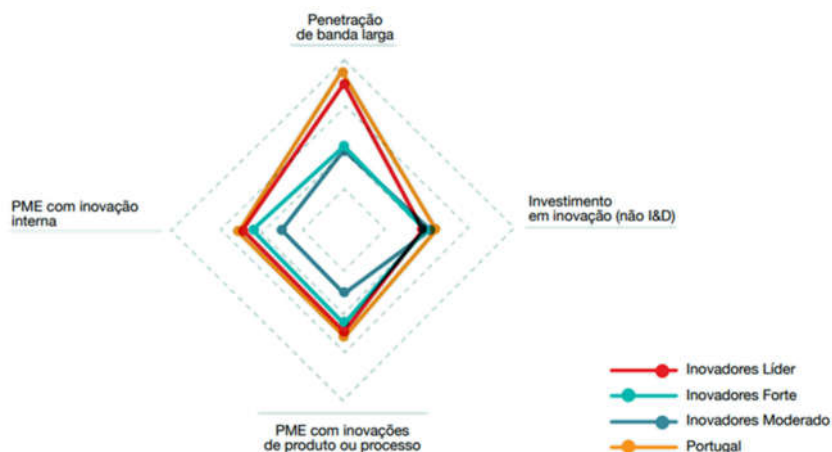


Fonte: *European Innovation Scoreboard* 2020

Segundo o *European Innovation Scoreboard* 2020, a economia portuguesa distingue-se ao nível da inovação das PME, sendo que Portugal está apresentado como sendo o líder europeu nesta área. Apesar de ter registado um desempenho acima da média nesta área e no

investimento em inovação (Figura 6), a intensidade de investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) encontra-se significativamente abaixo da média europeia.

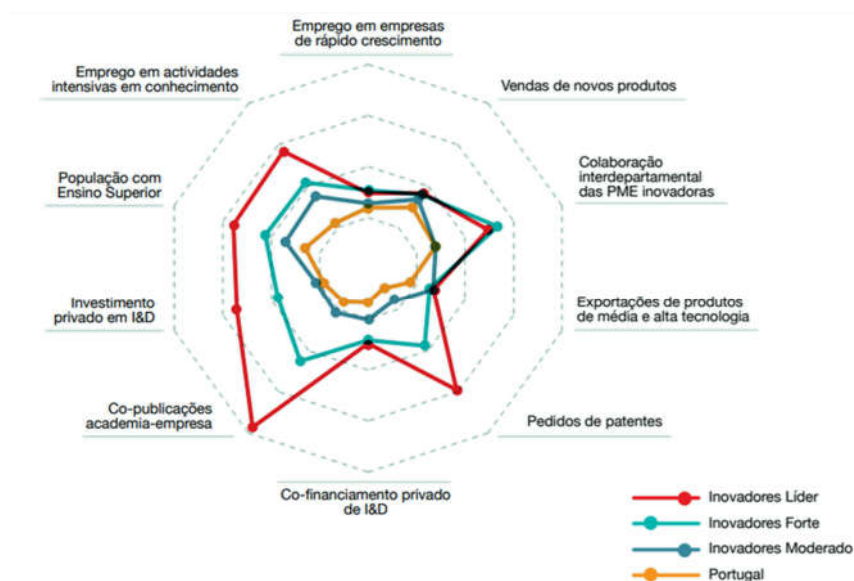
Figura 6 - Fatores cujo desempenho de Portugal é superior à média dos grupos considerados



Fonte: *European Innovation Scoreboard 2020*

No grupo de fatores de pior desempenho (Figura 7) encontram-se ainda fatores de inovação aberta como as ligações e colaboração no ecossistema (publicações em cooperação com academia, cofinanciamento de I&D, patentes e colaboração interempresarial), o posicionamento na cadeia de valor global, e o impacto económico de novos produtos.

Figura 7 - Fatores cujo desempenho de Portugal é inferior à média dos grupos considerados



Fonte: *European Innovation Scoreboard 2020*

Apesar deste crescimento e de apresentar um ambiente favorável à inovação, Portugal apresenta um elevado nível de aversão ao risco, mostrando preferência em evitar a incerteza (99 numa escala de 1-100, segundo as dimensões culturais de Hofstede), o que explica a existência persistente de uma resistência ou falta de abertura à inovação.

Nos últimos anos, Portugal tem vindo a crescer na tabela relativamente à área da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, porém ainda existem vários entraves para uma maior evolução. Daqui parte que o desafio se centra na capacidade de atrair investimento estrangeiro, de atrair e reter talento qualificado e na aposta no conhecimento.

Análise PESTAL

Fatores Político-Legais

O Governo português assinou, em 2017, um protocolo com a COTEC Portugal que lhe dá a responsabilidade de monitorizar e supervisionar o Programa Indústria 4.0 inserido na Estratégia Nacional para o Horizonte 2030, que tem como objetivo cumprir “uma década de convergência sustentada com a União Europeia”. Foi ainda aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros 25/2018, uma Estratégia de Inovação Tecnológica e Empresarial 2018-2030, que constitui o principal referencial para a política de inovação em Portugal. A ANI (Agência Nacional de Inovação) assume a responsabilidade de coordenação global desta estratégia.

Outro fator relevante para esta análise é referente à existência de diversos fundos de apoio à inovação, tais como: Fundos de Capital de Risco; Fundo Azul; Fundo de Inovação, Tecnologia e Economia Circular (FITEC); Fundo de Inovação Social (FIS); Fundo Ambiental; Fundo de Eficiência Energética (FEE); e Linhas de Crédito para a Inovação.

Existem ainda políticas favoráveis às PME que procuram incentivar a proteção de ativos intangíveis e com isso obter repercussões positivas no desenvolvimento tecnológico e na inovação. Neste aspeto, importa salientar que em dezembro de 2019 foi lançado pelo Instituto Europeu da Propriedade Intelectual (EUIPO) e pela Comissão Europeia, um fundo de apoio às PME de 20 milhões de euros.

Fatores Económicos

Um fator relevante é o tecido empresarial português que é composto na sua grande maioria por PME, cerca de 99,9% (PORDATA, 2019). Para além disso, as PME representam 44%

das exportações nacionais, mais de 77% dos empregos e 68% do PIB (Comissão Europeia, 2019).

O investimento em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) tem vindo a aumentar, sendo que em 2019 já se contava com um investimento que ascendia aos 2.992 M€, do qual 53% foi realizado por empresas, o que demonstra um crescente interesse pela inovação. Este investimento corresponde a cerca de 1,4% do PIB português (PORDATA, 2019).

No que diz respeito aos trabalhadores portugueses, o seu rendimento é ainda muito baixo quando comparado com os demais países da Europa, o que poderá ser explicado pela comparação dos salários médios mensais em relação ao poder de compra.

Por fim, outro aspeto relevante de referir está relacionado com os possíveis impactos provenientes da pandemia COVID-19 na economia portuguesa. O advento desta pandemia deverá reduzir as tendências de melhoria registadas na economia portuguesa, no que toca à dívida pública e o PIB, bem como ao investimento que tem vindo a ser feito na inovação.

Fatores Sociais

No que diz respeito aos fatores sociais, a base de profissionais dedicados a atividades de I&D em Portugal tem crescido, ultrapassando já os 61.000, em 2019. Contudo, apenas cerca de 44% destes profissionais se encontra ao serviço das empresas (PORDATA, 2019). Para além disso, existe um fraco peso de emprego em atividades de média e alta intensidade tecnológica na indústria transformadora.

Outro aspeto social relevante está relacionado com o nível de escolaridade da população portuguesa. Neste ponto, o nível educacional da população (25-64 anos) é um dos mais baixos da UE. Contudo, no que toca ao número de diplomados em áreas científicas e tecnológicas, na faixa etária dos 20-29 anos, Portugal já se encontra acima da média da UE. Porém, este Talento vai à procura de melhores condições e salários no estrangeiro.

Fatores Tecnológicos

Em relação a aspetos tecnológicos, é notório o avanço de novas tecnologias relacionadas com a Indústria 4.0, em diversos sectores de atividade económicos. Relativamente à União Europeia, Portugal pontua muito bem no que toca à inovação tecnológica de produtos e processos nas PME do sector industrial.

Outro aspeto relevante está relacionado com as tecnologias de comunicação, nomeadamente com o avanço das redes sociais e outros meios de comunicação digitais, que é vantajoso na medida que permite uma comunicação mais aproximada com o público-alvo, mas que ao mesmo tempo contribui para um mercado cada vez mais atulhado de comunicações, no qual a atenção do público está cada vez mais dividida (economia da atenção).

Fatores Ambientais

Nos fatores ambientais é de salientar a crescente sensibilização por parte da comunidade para questões ambientais e tecnológicas, o que faz com que tenham mais consciência das suas escolhas e aumenta a procura por marcas que demonstrem preocupação com causas sociais, éticas e ambientais. Esta mudança de paradigma implica uma revisão das estratégias de negócio em toda a cadeia de valor, desde a produção à distribuição.

5.2.3. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Projetos, iniciativas e ferramentas inovadoras; Qualidade no serviço; Parcerias mediáticas que transmitem credibilidade; Bom network (rede de Associados); Comunicação multicanal.	Falta de uma melhor segmentação; Não haver distinção no conteúdo e na forma de comunicação nas diferentes redes sociais; Falta de consistência na estratégia de comunicação <i>online</i> ; Comunicação pouco consistente entre os diferentes canais.
Oportunidades	Ameaças
Financiamentos do estado; Fundos de apoio à inovação; Tecido empresarial português composto por 99,9% de PME; Evolução do mercado tecnológico e da inovação; Crescimento do interesse pela inovação.	Aversão à mudança/risco; Economia da atenção; Custos de inovação; Dificuldade na atração e retenção de pessoas qualificadas.

A partir da análise de SWOT apresentada acima é possível dirigir a estratégia da COTEC Portugal para a realização de um projeto que colmata as lacunas observadas no mercado. Daqui surge a necessidade de uma melhor comunicação das várias temáticas em voga que permita estimular a transição massificada para a indústria 4.0.

É ainda notório que o potencial do mercado da inovação português está nas PME nacionais, que constitui a maioria do tecido empresarial português e para as quais existem políticas e fundos de apoio para a inovação. Sendo aqui demonstrada a necessidade de criação de um projeto que permita mobilizar uma estratégia centrada na inovação e na transformação digital para alavancar a competitividade e crescimento destas empresas.

Daqui parte que a valorização das tecnologias de comunicação pode funcionar como um ponto essencial no alcance das PME. Assim, é de extrema relevância a construção de um plano de comunicação bem segmentado e estruturado, que comunique de maneira a ultrapassar o fenómeno da economia da atenção, e assim alcançar eficazmente os objetivos pretendidos.

5.3. Objetivos de Comunicação

Este plano de comunicação tem como objetivo primordial promover o projeto Advantage Portugal 4.0 – Abordagem integrada ao crescimento e à inovação das PME Portuguesas. Através deste projeto, a COTEC Portugal procura mobilizar as ferramentas e conhecimentos necessários para assegurar um desenvolvimento de negócios, criando uma conscientização e um sentimento de confiança relativamente à aplicação de estratégias de negócio sustentadas na inovação.

Como objetivos estratégicos este plano visa atingir um conjunto de indicadores (KPIs). Como tal, espera-se que num horizonte temporal de uma década desde o início do projeto, ou seja, até 2030, a iniciativa tenha requalificado e formado mais de 200 mil trabalhadores com competências digitais, alcançando e envolvendo cerca de 20 mil empresas. Está igualmente previsto o financiamento de mais de 350 projetos mobilizadores.

Para este efeito, e com o intuito de levar a um bom desempenho do projeto, é necessário haver uma consistência e coesão no processo de comunicação. Daqui foram definidos os seguintes objetivos de comunicação:

- Trazer notoriedade ao projeto, por forma a trazer *awareness* à inovação:
 - Divulgar o projeto;
 - Aumentar a notoriedade junto das PME, da imprensa de especialidade e das Entidades do Sistema Científico e Tecnológico;
 - Consolidar a presença *online*.

- Desenvolver o CRM da Associação, procurando trazer mais associados para a COTEC Portugal:
 - Aumentar o envolvimento com a marca;
 - Aumentar o número de Associados e reter os já existentes;
 - Aumentar a Rede PME Inovação.

A Tabela 3 apresenta os objetivos de comunicação, gerais e específicos, que se pretendem alcançar, bem como os respetivos instrumentos de comunicação a utilizar e as estratégias a implementar.

Tabela 3 - Objetivos de Comunicação e Estratégias Propostas

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Instrumento	Estratégia
Aumentar a Notoriedade	Divulgar o projeto	Marketing Digital	Elaboração do <i>website</i> do projeto
		Marketing Direto	Envio de <i>newsletter</i>
		Eventos ou Experiências	Apresentação do projeto
	Aumentar a notoriedade junto das PME	Marketing Direto	Envio de <i>newsletter</i>
		Relações Públicas	Lançamento de um novo prémio para as PME
		Eventos ou Experiências	Realização de sessões de demonstração <i>in loco</i>
			Organização de evento com foco nas PME e nas suas necessidades
			Realização de Sessões de Divulgação de Indústria 4.0
			Realização de Sessões de Esclarecimento
	Aumentar a notoriedade junto da imprensa da especialidade	Relações Públicas	Envio de <i>press-releases</i> das iniciativas realizadas
			Parcerias mediáticas para produção de artigos, podcasts e programas de rádio
	Aumentar a notoriedade junto das Entidades do Sistema Científico e Tecnológico	Relações Públicas	Parcerias com Centros de Investigação e Universidades para a produção de relatórios e estudos
	Consolidar a presença <i>online</i>	Marketing Digital	Desenvolvimento do <i>website</i>
			Dinamizar as redes sociais

Desenvolver o CRM	Aumentar o envolvimento com a marca	Marketing Digital	Produção de vídeos promocionais das iniciativas
		Marketing Direto	Envio de <i>newsletters</i>
		Eventos ou Experiências	Realização de eventos nacionais e internacionais
			Realização de sessões de esclarecimento
	Aumentar o número de Associados e reter os já existentes	Marketing Direto	Envio de <i>newsletter</i>
		Relações Públicas	Lançamento de um novo prémio para PME
		Eventos ou Experiências	Realização de eventos nacionais e internacionais
			Participação em feiras internacionais
	Aumentar a Rede PME Inovação	Marketing Direto	Envio de email com os benefícios de pertencer à Rede PME Inovação
		Eventos ou Experiências	Organização de evento com foco nas PME e nas suas necessidades

5.4. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

Tendo os objetivos deste Plano de Comunicação já bem definidos e antes de ser desenvolvida a estratégia propriamente dita, é necessário entender o público-alvo para o qual a comunicação deverá ser dirigida.

O mercado organizacional (ou B2B) é o principal *target* deste projeto, mais precisamente as Pequenas e Médias Empresas (PME). Este plano procura potenciar o reconhecimento e abrangência do projeto tanto a nível nacional como internacional, mas pretende atender às necessidades das empresas nacionais dos diversos setores económicos. Para além disso, trata-se de um projeto que está intimamente ligado à inovação e como tal o mercado-alvo demonstra um elevado nível de interesse pela área.

Acrescenta-se ainda que no que diz respeito à segmentação geográfica esta é concentrada nas regiões Norte, Centro e Alentejo; uma vez que estas são as zonas de maior concentração de aplicação da inovação, estando classificadas como regiões inovadoras fortes (*Regional Innovation Scoreboard 2019*).

Contudo, o projeto também pretende alcançar outros públicos-alvo, nomeadamente, os Associados da COTEC Portugal e Entidades do Sistema Científico e Tecnológico, por forma a gerar uma maior ligação entre Centros de Investigação e Universidades com o tecido empresarial.

Neste projeto, a COTEC Portugal apresenta-se como organizadora e promotora da oferta de serviços 4.0 com o propósito de levar ao desenvolvimento de instrumentos de inovação contribuindo para o crescimento do desempenho empresarial. Assim sendo, o posicionamento pretendido com o projeto passa por através de iniciativas diversas promover a inovação, dotando as empresas com as competências necessárias para a adoção e transformação digital dos seus negócios.

Para além disso, o projeto procura proporcionar a criação e fortalecimento de relações organizacionais, tais como redes de cooperação ou relações comerciais entre as empresas participantes, bem como a possibilidade de criar visibilidade a nível internacional.

Arelada às características evidenciadas anteriormente, pretende-se que o projeto Advantage 4.0 transmita uma imagem credível perante o público-alvo que pretende atingir, através da implementação de ações com qualidade e de caráter especialista.

Posto isto, para desenvolver um mix de comunicação que impacte o *target* pretendido, é relevante posicionar o projeto como essencial para o desenvolvimento do negócio do público-alvo, sendo necessário criar uma mensagem concisa e homogênea para os diversos canais de comunicação. Daqui surge a necessidade de criação de uma marca associada ao projeto, de forma a atrair as PME nacionais para as iniciativas propostas e desenvolvidas no decurso do projeto - a marca **Advantage i4.0**.

A Advantage i4.0 trata-se de uma marca institucional/corporativa pura, já que faz uma desvinculação com a marca COTEC Portugal, porém mantendo uma ligação visual com a mesma. Aquando do registo deverá ser considerada como uma marca de natureza coletiva, com a seguinte denominação: Advantage i4.0.

Daqui surge a necessidade de criar um logótipo, já que se trata de um símbolo de identificação, através do qual o público-alvo vai identificar as iniciativas ao abrigo do projeto. Assim sendo, o logótipo da marca é baseado no seu nome, sendo, portanto, um logótipo de texto (*wordmark*), porém também tem a versão selo com a versão encurtada do nome - AD i4.0. Este tipo de logótipo é apenas composto pelo nome, neste caso, do

projeto desenhado com um tipo de fonte específica. Desta forma, a fonte e a paleta de cores usadas no logótipo são as mesmas usadas no logótipo da COTEC Portugal, por forma a criar uma interligação entre as marcas.

Esta tipologia de logótipo tem como foco o destaque do nome em si, sendo mais versátil e fácil de transferir para qualquer material de comunicação.

Figura 8 - Logótipo e selo da marca Advantage 4.0 – Versão a cores e a preto



Relativamente ao objeto da marca, ou seja, à parte corresponde ao que tangibiliza a marca, este inclui todos os recursos, eventos, iniciativas e conteúdos que fazem parte integrante do projeto, incluindo os elementos de promoção e divulgação, tais como: brochuras, folhetos, programas, guias, mupis, stands e outros documentos de comunicação; que deverão de incluir o logótipo da marca como identificação do projeto. Todas as iniciativas, eventos e conteúdos produzidos no seio do projeto não têm qualquer contrapartida monetária, já que o projeto está ao abrigo do SIAC.

5.5. Conteúdo da Mensagem

Com este plano de comunicação pretende-se divulgar o projeto Advantage 4.0, bem como disseminar os conhecimentos e resultados produzidos no seio do projeto, procurando informar sobre os temas mais impactantes para o tecido empresarial nacional em termos dos desafios colocados pela implementação da estratégia de digitalização e indústria 4.0.

Desta forma, e como se está a trabalhar para um mercado organizacional é necessário que o conteúdo da mensagem a comunicar seja racional, informando o público-alvo dos temas em voga e dos benefícios que se pode retirar na adoção dos mesmos nas estratégias de negócio. Para além do mais é realizada uma comunicação com um tom informativo e formal, que transmita uma imagem sóbria, mas que ao mesmo tempo seja cativante.

Esta mensagem deve ser concisa e homogénea a todos os meios de comunicação selecionados, porém havendo a necessidade de adaptação a cada meio. No que toca às redes sociais, a mensagem deve ser sintética e adaptada à rede em questão: para o Facebook é usada uma informação mais generalista para um público igualmente mais abrangente; para o LinkedIn já deve ser usada uma linguagem mais técnica, profissional e especialista; no caso do Instagram e Twitter deve ser usada uma mensagem mais sucinta.

É ainda de salientar a importância na implementação de possíveis parcerias, sejam ao nível mediático ou ao nível científico-académico. Estas parcerias devem ser selecionadas com cautela, por forma a transmitirem a mesma mensagem, bem como manter a credibilidade do projeto e da Associação.

5.6. Mix de Comunicação

No caso do presente projeto, as atividades de comunicação contribuem para a força da marca associada ao projeto e do conteúdo abordado na perspetiva da comunidade, por forma a levar à conscientização sobre a temática da inovação. Daqui parte que existe a necessidade de planear e gerir todas as interações potenciais com o público-alvo referido, ou seja, a necessidade de pensar quais os meios de comunicação adequados para que o *target* pretendido seja alcançado.

São várias as ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas, mas de acordo com a atividade da Associação e o objetivo do presente Plano, serão aplicadas as seguintes: Marketing Digital, Marketing Direto, Relações Públicas e Eventos ou Experiências.

Tabela 4 - Mix de Comunicação por Público-Alvo

Mix de Comunicação	Ações de Comunicação	Públicos-Alvo
Marketing Digital	<i>Website</i> e Redes Sociais	Associados da COTEC Portugal; Entidades do Sistema Científico e Tecnológico; Mercado da Inovação
Marketing Direto	Email Marketing - <i>Newsletter</i>	Associados da COTEC Portugal

Relações Públicas	Parcerias Mediáticas para o desenvolvimento de artigos, podcasts e programas de rádio	Imprensa de Especialidade
	Parcerias Científicas para o desenvolvimento de relatórios/estudos	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico
Eventos ou Experiências	Eventos, Conferências, Sessões de Demonstração, <i>Webinars</i> , entre outros	Associados da COTEC Portugal; PME Nacionais; Entidades do Sistema Científico e Tecnológico

As estratégias de comunicação serão trabalhadas em múltiplas plataformas de comunicação, que devem transmitir a mesma mensagem, com o mesmo tom e de forma a estarem integradas, seja a nível *online*, como a nível tradicional (*offline*). Daqui o presente Plano passa para a descrição das variadas ações de comunicação, de acordo com o meio de comunicação selecionado.

É ainda relevante referir a tendência identificada anteriormente na análise da situação referente à atenção do público que é cada vez mais dividida por várias ações de comunicação (economia da atenção). Daqui advém a necessidade de haver uma continuidade e homogeneidade da comunicação entre os diferentes meios.

5.6.1. Marketing Digital

Num mundo cada vez mais tecnológico, o marketing digital torna-se uma ferramenta indispensável na comunicação de uma marca ou empresa, sendo que a comunicação feita ao nível digital tem a capacidade de aumentar a notoriedade da mesma. Para além do mais existe uma crescente necessidade de envolver o consumidor e criar relações. No caso deste projeto é essencial a criação desta ligação por forma a aumentar a conscientização dos Associados e demais entidades relativamente à aplicação de estratégias de negócio sustentadas na inovação.

Assim, neste caso, as plataformas de marketing digital, sobretudo o portal digital e as redes sociais da COTEC Portugal, serão um dos principais canais de disseminação de informação e conhecimento para a comunidade.

Daqui surge a necessidade de implementação das seguintes ações:

- **Elaboração e Desenvolvimento do *Website* do Projeto**

Com o propósito de agregar toda a informação sobre as iniciativas desenvolvidas, bem como todos os conteúdos produzidos ao abrigo das mesmas, tais como: vídeos, relatórios e outros documentos, será desenvolvida uma plataforma digital da COTEC Portugal. O *website* conterá uma página com a descrição do projeto Advantage 4.0 e de todas as atividades realizadas ao seu abrigo.

Esta ferramenta será uma das ferramentas mais relevantes, sendo o local onde será agregada toda a informação e conteúdos resultantes das atividades inseridas no projeto, bem como todas as ferramentas de apoio às empresas desenvolvidas pela COTEC Portugal, notícias atualizadas e a divulgação das diferentes iniciativas.

- **Dinamização das Redes Sociais**

No que diz respeito às redes sociais, a COTEC Portugal marca presença digital em cinco redes sociais: *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*; porém apresenta mais atividade nas duas primeiras referidas. Através destas, a Associação procurará informar e estimular a participação nas iniciativas por si dinamizadas, bem como abordar temáticas de vanguarda relacionados com a inovação através, por exemplo, da interligação entre acontecimentos do presente com artigos ou sessões em que foi abordado esse assunto.

Quando justificável, através das redes sociais também será aconselhável fazer a promoção de algumas das publicações, por forma a chegar a um número mais alargado de indivíduos. Isto poderá ocorrer aquando da divulgação dos eventos e de prémios e distinções associados à Associação. A publicidade realizada ao nível *online* transmite uma mensagem muito mais direcionada para as pessoas.

- **Produção de Vídeos Promocionais**

No marketing digital existe uma necessidade de elaboração constante de conteúdos de comunicação com o intuito de disseminar o projeto, sendo que a produção de vídeos é o conteúdo que, por norma, mais atrai a atenção do público.

Serão produzidos vídeos promocionais das atividades, das tendências associadas ao âmbito do projeto, de enquadramento temático dos eventos a realizar e de cariz pedagógico (em formato de tutoriais). Espera-se que estes vídeos de curta duração

demonstrem de uma forma resumida do que se trata ou o que foi abordado nas iniciativas, e assim levar a uma maior participação das empresas nas atividades dinamizadas pela Associação.

5.6.2. Marketing Direto

Por forma a alcançar mais diretamente o público-alvo pretendido, o marketing direto é a ferramenta que melhor se aplica, ainda para mais quando estamos a falar no mercado organizacional. Através do contacto direto por email (Email Marketing) é possível personalizar o contacto e assim procurar criar uma maior ligação com as empresas. Para este ponto ser eficaz é essencial dispor de uma base de dados bem estruturada.

- **Elaboração e Envio de *Newsletters***

Será realizada uma *newsletter* no âmbito da Indústria 4.0, onde serão sintetizadas as atividades do projeto e a evolução de trabalhos, quer nacionais como internacionais, incluídos nesta temática.

Daqui espera-se que seja feito um envio periódico aos Associados da COTEC Portugal, por forma a informar sobre temas de vanguarda e estimular a participação nas atividades desenvolvidas.

Através deste meio, será possível agregar a informação num único email, ao invés de sobrecarregar os Associados através do envio individual de um email por cada iniciativa.

5.6.3. Relações Públicas

As relações públicas aparecem com sendo uma boa ferramenta para conseguir alcançar o público-alvo e transmitir confiança na sua mensagem. Esta ferramenta permite a criação de boas relações com os diferentes públicos da Associação, através de iniciativas que permitem a construção de uma imagem de confiança.

- **Elaboração de Marca Associada ao Projeto**

Como ponto de partida da implementação do projeto é necessário, como já referido anteriormente, ser criada uma marca associada ao projeto - Advantage i4.0 - com o intuito de homogeneizar a imagem e mensagem do projeto bem como

identificar as iniciativas que estão ao abrigo do mesmo, já que o logótipo da marca será adicionado a todos os suportes de comunicação destas.

Neste ponto, também está incluído a realização de um evento de apresentação do projeto à comunidade.

- **Envio de *Press-Releases* das Iniciativas**

Através do envio de comunicados de imprensa, a serem encaminhados para meios tradicionais e *online*, das iniciativas que vão acontecendo consegue-se passar a mensagem a diferentes públicos, de uma forma mais credível e de baixo custo. Estes comunicados poderão ser feitos à priori e à posteriori. Por exemplo, no caso da disseminação de um evento, começa-se por comunicar com antecedência que o evento vai ocorrer, e no fim comunicar o que foi abordado.

- **Implementação de Parcerias Mediáticas**

Uma das principais estratégias passa pela implementação de parcerias mediáticas que melhor se enquadram com o *target* que se pretende atingir, tais como o Observador, a Global Media, que inclui o Dinheiro Vivo e a TSF, e a EXAME. Estas parcerias têm a finalidade de disseminar conteúdos no âmbito da Indústria 4.0, através da realização de podcasts, artigos e programas de rádio.

Este ponto inclui a produção de uma revista anual no âmbito da Indústria 4.0, que contará com duas edições, tanto em formato físico como digital. Esta publicação será composta por um resumo das iniciativas realizadas no seio do projeto, uma abordagem às principais tendências da Indústria 4.0, entrevistas a personalidades de relevo ou especialistas na área, entre outros conteúdos.

- **Implementação de Parcerias Científicas**

Tendo em conta a atividade da Associação e no objetivo que esta tem de procurar criar uma maior ligação entre o tecido empresarial e o mundo académico, torna-se bastante relevante implementar parcerias com centros de investigação e universidades com o intuito de elaborar relatórios e estudos.

- **Lançamento de um Novo Prémio para PME em Inovação da Cadeia de Valor**

Criação de um novo prémio destinado às PME que aplicam a inovação na sua cadeia de valor, de acordo com os novos paradigmas da indústria 4.0 e da economia circular. Este será um prémio atribuído anualmente, que procura premiar empresas pioneiras que transformam a cadeia de valor dentro de um setor ou indústria, e desta forma difundir estas boas práticas.

5.6.4. Eventos ou Experiências

Os eventos são a forma de comunicação tradicional considerada mais eficaz para atingir os objetivos de marketing no mercado organizacional. Desta forma, a realização de eventos ou experiências, como *webinars*, *techtalks* e *roadshows* permite criar uma maior interação entre a Associação e as empresas, bem como entre as empresas, servindo como uma forma de fazer *networking* e alargar a rede de negócios. Para além disso, estas iniciativas permitem a promoção de um ambiente favorável à partilha de experiências e de possibilidade de fazer *benchmarking*.

- **Realização de Sessões de Demonstração *In Loco***

Por forma a disseminar a aplicação da inovação nos negócios serão organizadas diferentes sessões de demonstração *in loco*. Com estas sessões pretende-se apresentar exemplos de sucesso do *modus operandi* de fábricas tecnologicamente avançadas, permitindo a possibilidade de interação com os produtos finais resultantes dessa produção. Para além disso, permitiram que as entidades visitantes, que serão essencialmente PME, adquiram conhecimento sobre processos de fabrico de vanguarda ao nível da Indústria 4.0.

Neste sentido, espera-se que sejam organizadas cerca de 8 Open Days TECH Indústria 4.0 em unidades fabris de diferentes setores e localizações. Estas sessões poderão ser ainda replicadas com entidades fora de Portugal.

- **Participação em Feiras Internacionais**

Outro modelo de demonstração de aplicações de vanguarda das empresas é através da participação em feiras internacionais, como é o caso da Hannover Messe, que é

uma das maiores feiras industriais do mundo. Trata-se de uma feira com elevada exposição e serve como uma plataforma de *networking*.

Este tipo de contato pretende criar visibilidade às entidades participantes e desenvolver a sua presença nos mercados internacionais, bem como a possibilidade de criar relações institucionais entre organizações.

- **Realização de Encontros Nacionais e Internacionais**

Espera-se que sejam realizados diversos eventos de âmbito e impacto quer nacional, como também internacional ao longo do projeto, com vista a partilha de casos de inovação relevantes e de elevado potencial para a disseminação da digitalização industrial e aplicação de métodos inovadores nas estratégias de negócio, sendo abordados temas relacionados com a Indústria 4.0-

Estes eventos procuraram não só abordar casos portugueses, mas também internacionais, como é o caso do Evento COTEC Europa que no decorrer do projeto irá ocorrer em Portugal, e receberá entidades espanholas e italianas.

Serão ainda realizados outros dois eventos dinamizados pela COTEC Portugal anualmente, a saber: o COTEC Innovation Summit e o Encontro PME Inovação, sendo que este último é dedicado às PME em específico, abordando temas nos quais estas se identificam, de PME para PME.

Os grandes objetivos da realização destes eventos dizem respeito não só a partilha de experiências entre entidades, independentemente da sua dimensão e sector económico, como também a possibilidade de se fazer um *benchmarking* da posição atual da entidade, permitindo perceber o que está a falhar e pode ser melhorado. Promovem ainda a criação de redes de negócio entre as entidades participantes (*networking*).

- **Realização de Sessões de Divulgação de Indústria 4.0**

Serão ainda organizados eventos de pequena dimensão em formatos inovadores de *webinars*, *techtalks* e *roadshows*, mais especificamente orientados para as PME, que da mesma forma abordarão temas no âmbito da Indústria 4.0. Os *webinars* ficarão disponibilizados na plataforma digital do projeto, por forma a todos os interessados poderem visualizar.

- **Realização de Sessões de Esclarecimento**

A COTEC Portugal detém um conjunto de ferramentas de autodiagnóstico de maturidade das organizações (Innovation Scoring, THEIA e THRUST) e de gestão de portefólio de inovação (Project Check e Risk Check), e irá ainda desenvolver um conjunto de ferramentas que permitam uma abordagem integrada ao crescimento do negócio sustentado na inovação 4.0, apoiando o decisor empresarial nas seguintes dimensões: liderança, talento, cibersegurança, ecossistema e financiamento.

Neste sentido poderão ser necessárias a realização de sessões de esclarecimento do uso destas ferramentas, que têm como intuito demonstrar como estas funcionam, bem como incentivar as entidades a adotarem a ferramenta e a criação de uma relação mais próxima entre as partes.

5.7. Cronograma

Quando se fala em plano, a calendarização das ações é um dos passos mais importantes, por forma a fazer-se a coordenação de toda a equipa envolvida e, também, para que haja uma articulação dos meios de comunicação a ser utilizados.

Desta forma, na Tabela 5 é apresentado o planeamento das ações que serão colocadas em prática de abril de 2020 a junho de 2022.

Tabela 5 - Calendarização das Ações

Ação	2020											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Atualização do <i>Website</i>												
Dinamizar Redes Sociais												
Email Marketing												
Envio de <i>Press-Releases</i>												
Encontros Nacionais e Internacionais												
Sessões de Divulgação Indústria 4.0												

Sessões de Esclarecimento												
	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Atualização do Website												
Dinamizar Redes Sociais												
Email Marketing												
Envio de <i>Press-Releases</i>												
Revista 4.0												
Podcasts												
Parceria Científica												
Encontros Nacionais e Internacionais												
Participação em Feira Internacional												
Sessões de Divulgação Indústria 4.0												
Sessões de Esclarecimento												
	2022											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Atualização do Website												
Dinamizar Redes Sociais												
Email Marketing												
Envio de <i>Press-Releases</i>												
Podcasts												
Encontros Nacionais e Internacionais												
Participação em Feira Internacional												
Sessões de Divulgação Indústria 4.0												

5.8. Orçamento

O projeto tem uma duração de dois anos, sendo que o projeto decorre entre janeiro de 2020 a junho de 2022. Para a concretização do Projeto Advantage 4.0, o orçamento total elegível é o correspondente a 2.515.200 €, com um apoio financeiro da União Europeia (FEDER) de 2.137.920€.

No que diz respeito à atividade da Associação, mas mais especificamente, à atividade de marketing, alguns dos conteúdos são possíveis de ser realizados por recursos internos da COTEC Portugal. Porém, muitas das ações incluídas na comunicação do projeto necessitam da contratação externa de serviços. Daqui parte, que os valores apresentados são baseados quer em valores de mercado, quer em valores médios de acordo com a experiência da Associação.

Na Tabela 6 é apresentada a divisão dos possíveis custos por ação do Mix de Comunicação e outros gastos decorrentes da atividade da Associação.

Tabela 6 - Orçamento Elegível do Projeto Advantage 4.0

Atividade		Justificação	Orçamento Elegível
Mix de Comunicação	Marketing Digital	Desenvolvimento do <i>Website</i> ; Redes Sociais; Produção de Vídeos Promocionais	244.333 €
	Marketing Direto	Produção e envio de <i>newsletters</i>	40.000 €
	Relações Públicas	Parcerias Mediáticas; Produção de Artigos, Podcasts e Programas de Rádio; Parcerias Científicas	192.301 €
	Eventos ou Experiências	Realização de Eventos Nacionais e Internacionais; Sessões de Demonstração; <i>Webinars</i> ; entre outros	1.215.823 €
Outros		Gastos Administrativos; Desenvolvimento de Ferramentas; entre outros	822.743 €
Total			2.515.200 €

É importante referir que este foi o orçamento elaborado para o presente plano de comunicação. Eventuais desvios ao orçamento que possam ocorrer no decorrer do projeto, não cabem na elaboração deste relatório.

5.9. Sistema de Acompanhamento e Avaliação

De forma aos objetivos estratégicos do projeto serem cumpridos existe uma necessidade de controlo e monitorização regular de um conjunto de indicadores (KPIs) que sejam demonstradores de que o plano está a seguir como o pretendido, como é apresentado na Tabela 7. É ainda necessário considerar que ao fim de cada ano deverá ser realizada uma análise do que foi implementado, de forma a perceber se decorreu como o pretendido e se existe a necessidade de implementar ajustes, com recurso à ferramenta Scoreboard i4.0.

Tabela 7 - Medidas de Controlo dos Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicadores (KPIs)	Periodicidade	Responsável
Requalificar e atingir mais 200 mil trabalhadores	Taxa de Inscrição e Participação de Indivíduos nas Iniciativas	Por iniciativa	<i>Backoffice</i>
Alcançar e envolver mais de 20 mil empresas	Taxa de Inscrição e Participação de Empresas nas Iniciativas	Por iniciativa	<i>Backoffice</i>
	Número de Novos Associados COTEC	Anual	<i>Backoffice</i>
Financiar mais de 350 projetos	Número de Projetos	Anual	<i>Backoffice</i>

Relativamente ao tópico em específico da comunicação é relevante ainda monitorizar o desenvolvimento das ações implementadas do Mix de Comunicação, de acordo com o apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Medidas de Controlo das Ações de Comunicação

Mix de Comunicação	Ações	Indicadores (KPIs)	Periodicidade	Responsável
Marketing Digital	Redes Sociais	Taxas de Alcance; Número de Seguidores	Mensal	Comunicação
	Desenvolvimento do <i>Website</i>	Número de Visitantes; Número de Novos Utilizadores; Tempo Médio por Sessão	Mensal	Comunicação

Marketing Direto	Envio de <i>Newsletters</i>	Taxa de Abertura; Taxa de Cliques (CTR)	Por email	Comunicação
Relações Públicas	Envio de <i>Press-Releases</i>	Taxa de Publicação nas Entidades Mediáticas Contactadas	Mensal	Comunicação
	Artigos, Podcasts e Programas de Rádio	Número de Registos; Percentagem de Registo por Canal de Comunicação; Registos decorrentes de Parcerias Mediáticas	Mensal	Subcontratado e Comunicação
		AVEr – <i>Advertising Equivalent Value relative to budget</i>	Anual	Comunicação
Eventos ou Experiências	Realização de Eventos, Sessões de Divulgação, etc.	Número de Inscritos; Número de Presenças; Taxa de Conversão	Por evento	<i>Backoffice</i>

6. Conclusão

Neste capítulo será abordada uma análise global do trabalho efetuado, bem como as considerações finais relativas à realização deste relatório, nas quais serão expostas as contribuições do relatório, bem como as limitações e um conjunto de recomendações para o futuro da Associação relativamente à comunicação.

6.1. Análise Global do Trabalho Efetuado

Num país que apresenta um ambiente favorável à inovação, esta tem vindo a ganhar cada vez mais importância, sendo que esta é passível de ser aplicada a vários sectores da economia. Contudo, como se trata de uma área bastante abrangente e que está em constante mutação, necessita de um plano que acompanhe e seja suscetível de ser adaptado ao longo da sua implementação.

Adicionalmente, a criação de uma imagem de empresa inovadora no mercado é cada vez mais valorizada pelos consumidores, sendo que a forma como esta inovação é comunicada é essencial para a aceitação ou não da mesma, seja pela comunidade no geral, como também pelo tecido empresarial.

Apresentando-se como um apoio para as empresas, no que toca a aspetos relacionados com a inovação, disponibilizando ferramentas que as permitem fazer avaliações a nível interno autonomamente, informando sobre temas em voga, e sendo um elo de ligação entre o tecido empresarial e o meio científico, a COTEC Portugal procura através do projeto Advantage 4.0 dotar e capacitar as empresas para a aplicação de estratégias de negócio sustentadas na inovação.

Assim, o estágio curricular consistiu essencialmente no desenvolvimento de um plano de comunicação para o Projeto Advantage 4.0, no qual foi definido como objetivo primordial trazer notoriedade à inovação, por forma a facilitar a adoção e implementação da mesma.

O marketing direto, as relações públicas e os eventos ou experiências são as ferramentas de comunicação que mais se adequam e são mais eficazes para o mercado organizacional, já que permitem, respetivamente, apresentar uma comunicação mais personalizada, credível, profissional e especialista, e no caso dos eventos que podem possibilitar a criação de redes de parceiros eficazes.

6.2. Principais Contributos

Após a finalização do plano de comunicação e do relatório propriamente dito, é possível de se concluir que este é relevante a quatro níveis: para a entidade acolhedora - a COTEC Portugal; para os destinatários do plano; para a teoria e para a estagiária.

6.2.1. Para a COTEC Portugal

No que diz respeito à entidade acolhedora, este estágio trouxe alguns contributos positivos para a entidade acolhedora, tais como:

- A realização da análise da situação que permitiu perceber algumas fragilidades da Associação, que poderão ser trabalhadas no futuro;
- O fornecimento de apoio à atividade de marketing e comunicação, que dadas as limitações ao nível dos recursos humanos da Associação permitiu que os membros da equipa pudessem se concentrar noutras tarefas.

Para além disso, a realização do plano de comunicação possibilitou à Associação delinear um conjunto de ações que a permitiu alcançar mais empresas.

6.2.2. Para as Empresas

A realização deste plano de comunicação trouxe alguns contributos também para as empresas destinatárias do plano, tais como:

- O facto de ter um conjunto de boas ações de comunicação, que permitem que as empresas estejam a par das tendências associadas à inovação;
- A preparação, quer ao nível organizacional, quer ao nível dos recursos humanos, para a implementação de processos de integração da inovação para o acréscimo do desempenho dos negócios;
- A possibilidade de criação de relações empresariais, através das diversas iniciativas ao abrigo do projeto, nomeadamente, através dos eventos.

6.2.3. Para a Teoria

Este relatório não se trata de um trabalho de investigação. Desta forma, não apresenta contributos teóricos novos. Contudo, não deixa de ser um bom exercício de aplicação conceptual, sendo que faz a articulação de três áreas de investigação que têm sido menos

trabalhadas, abordando a inovação nos serviços e a sua comunicação, aplicada ao mercado organizacional.

Para além disso, permite a agregação de informação sobre a comunicação da inovação, tópico este que até ao momento foi mais abordado por autores alemães.

6.2.4. Para a Estagiária

Ao longo do estágio, a estagiária teve a oportunidade de desempenhar um conjunto variado de tarefas no âmbito do marketing, da comunicação e de eventos. As principais funções da estagiária, para além da realização do presente Plano de Comunicação, estiveram relacionadas com aspetos da comunicação da Associação, que incluíam a atualização da informação no *website* e redação de artigos para o mesmo, bem como o acompanhamento da realização do Plano de Atividades e do Relatório e Contas, e o apoio à organização de eventos dinamizados pela COTEC Portugal, entre outras tarefas.

Desta forma, este estágio contribui para:

- O desenvolvimento das competências da estagiária, através do aprofundamento das capacidades já existentes e da obtenção de novas;
- A ligação da teoria com a prática, através da aplicação dos conhecimentos teóricos no mundo profissional.

6.3. Limitações

No decorrer de todo o estágio curricular a estagiária pode contar com o apoio da COTEC Portugal, que a recebeu e lhe proporcionou as condições essenciais para o desenvolvimento das suas competências, quer profissionais como pessoais.

Desta forma, a única limitação a ser apontada está relacionada com o desfasamento temporal do projeto, que se deveu às contingências inerentes à pandemia COVID-19. A data de término do projeto resvalou devido ao protelamento da realização de algumas das iniciativas previstas, em consequência dos limites impostos pelos confinamentos.

Daqui, acresce a importância da realização do planeamento desenvolvido no presente relatório, por forma a fazer face às circunstâncias do meio envolvente.

6.4. Recomendações para Ações Futuras

Aquando da realização do plano de comunicação surgiram alguns aspetos que se recomendam que no futuro sejam considerados, nomeadamente:

- A necessidade de haver uma melhor segmentação dos públicos que se pretende atingir e, conseqüentemente, a necessidade de uma melhor definição do conteúdo e do meio de comunicação a utilizar para cada um deles;
- O planeamento da comunicação ser mais regular e não considerar apenas o curto prazo, mas também fazer um planeamento de médio-longo prazo (por exemplo, um planeamento mensal);
- A manutenção regular do *website* da COTEC Portugal, através da atualização e homogeneização dos conteúdos lá inseridos, já que é uma das ferramentas de comunicação mais utilizada pela Associação;
- A elaboração e envio da *newsletter* de uma forma mais regular e periódica.

7. Referências

- Ãbeltina, A., & Rizhamadze, K. (2021). The Complexity of Relationships within Business and the Importance of Common Ground. *SHS Web of Conference*, 90, 01001.
- Ackermann, M. (2013). The communication of innovation: an empirical analysis of the advancement of innovation. Discussion Papers on Strategy and Innovation, 13(02), Philipps-University Marburg, Department of Technology and Innovation Management, Marburg.
- Agência Nacional de Inovação (2020). *Relatório Nacional de Inovação*. Acedido a 18 de março de 2022. Disponível em:
https://www.ani.pt/media/6211/relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf
- Alfikri, M. (2021). The Importance of Communication Strategies in Implementing the Dissemination of Development Innovations: A Case Study of the Communications and Information Office of North Sumatra. *Technium Social Sciences Journal*, 24(1), 228–234.
- Areal, N., Basso, L. F., López, M. G., & Taques, F. H. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11-26.
- Buganza, T., Trabucchi, D., & Pellizzoni, E. (2020). Limitless personalisation: The role of Big Data in unveiling service opportunities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(1), 58–70.
- Carvalho, J. E., Lopes, J. A. A., & Reimão, C. M. (2011). *Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- D’Andrea, F. A. M. C., & Luce, F. B. (2021). A strategic marketing perspective on entrepreneurs & innovation. *Brazilian Journal of Marketing*, 20(3), 602-628.
- Dantas, A.R., & Ferreira, A. (2019). Inovação em Portugal. A importância de aprender com o fracasso. *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, 21.

- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, (2019). *Regional Innovation Scoreboard 2019*, Publications Office.
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, (2020). *European Innovation Scoreboard 2020*, Publications Office.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: a guide to the literature. In Fagerberg, J., Mowery, D.C., & Nelson, R.R. (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, (pp. 1-26). Oxford University Press.
- Godinho, M.M. (2013). *Inovação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Hofstede Insights (2022). Compare Countries. Acedido a 15 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hox, J. J., & Boeije. H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, 593-599.
- Kahn, K.B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17^aed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing* (14^aed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Krchova, H., & Hoesova, K. S. (2021). The Impact of Modern Communication Marketing Tools to Increase the Innovativeness of Business. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 117-126.
- Lins, M. G., Zotes, L. P., & Caiado, R. (2021). Critical factors for lean and innovation in services: from a systematic review to an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(6), 606-631.

- Madhavarani, S., Hunt, S.D., & Bicen, P. (2021). Building customisation capability in B2B marketing: the role of organisational capital. *Journal of Marketing Management*, 37 (13-14), 1409-1435.
- Mandal, P. C. (2021). Excellence and Customer Delight in Services Marketing: Linkages With E-Adoption and Innovation. *International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA)*, 2(4), 1-18.
- Martin, D., Gustafsson, A., & Choi, S. (2016). Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of Business Research*, 69(7), 2397–2400.
- Merwe, E. van der, Grobbelaar, S., & Bam, W. (2020). Exploring the functional dynamics of innovation for inclusive development innovation systems: a case study of a large scale maternal mHealth project in South Africa. *Innovation and Development*, 10(1), 117-138.
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853–866.
- Mura, L., (2020). Marketing Management of Family Businesses: Results of Empirical Study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), 56-66.
- Oliveira, A. (2017). A Importância dos Estudos de Mercado na Inovação. Guia do Empresário por CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.
- Prasetyo, S. A., Prawira, R. A. A., & Ardhian, A. (2022). The Role of Innovation Communication in the Development of Bali Aga. *Communicare: Journal of Communication Studies*, 9(1), 11-21.
- Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., & Yusuf, E.Z. (2021). Assessing the effects of perceived quality and perceived value on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 1077-1084.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

- Weber, P., & Grauer, Y. (2019). The Effectiveness of Social Media Storytelling in Strategic Innovation Communication: Narrative Form Matters. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 152-166.
- Yolyan, A. (2019). The Concept of B2B Marketing. In: *13th International Scientific and Practical Conference "Science and Society"* (pp. 49-53). London: SCIEURO.
- Zerfaß, A., & Huck, S. (2007). Innovationskommunikation: Neue Produkte, Ideen Und Technologien Erfolgreich Positionieren. In: Piwinger, M. and Zerfaß, A. *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: GablerVerlag.
- Zerfaß, A., & Mößlein, K. (2009). Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

FACULDADE DE ECONOMIA

