

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Marketing de Serviços Aplicado a
Plataforma SaaS de Gestão de Condomínios

Nelson Figueiredo de Pinho

Relatório do Projecto ou Dissertação

Orientador na FEUP: Prof. Lia Patrício



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

10 de Julho de 2009

À minha família

Resumo

Software as a Service (SaaS) é o novo modelo de distribuição de SW desenvolvido com o principal objectivo de baixar os custos associados ao licenciamento das aplicações de Software comuns (Laplante, et al., 2008). O modelo de distribuição é substancialmente diferente do que existe actualmente, já que o fabricante nunca vende o software como um produto, mas tal como o nome indica, como um serviço. O fabricante aloja o Software, enquanto os clientes utilizam os serviços proporcionados pela aplicação através da internet, a troco de um aluguer mensal. (Tan, et al., 2008).

O tema proposto para esta tese de mestrado é o desenvolvimento de um Plano de Marketing a aplicar numa plataforma SaaS de Gestão de Condomínios.

Ao longo do projecto pretende-se aplicar a estratégia de Marketing a um protótipo que será desenvolvido em paralelo pelo Instituto de Engenharia e Computadores (INESC) – Porto. O resultado final será a disponibilização do serviço no mercado nacional.

Services Marketing Applied to SaaS Platform of Condominium Management

Abstract

Software as a Service (SaaS) is a software delivery model, developed with the main goal of lowering costs associated with business software applications (Laplante, et al., 2008). The delivery model of SaaS is substantially different from the usual ones: the owner never sells the software as a product, but, as the name says, as a service. The vendor hosts the software, while the client makes use of the services provided by the application, through the internet or intranet services (Tan, et al., 2008).

The subject of this proposal is the development of a Marketing Plan applied to a SaaS platform of Condominium Management.

During the project it is supposed to apply the Marketing strategy to a prototype which will be developed by Instituto de Engenharia e Computadores (INESC) – Porto. The final result will be the release of a new service in the Portuguese Market.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço à Prof. Lia Patrício a forma como orientou o meu trabalho. As suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu foram as notas dominantes dos últimos meses de trabalho. Estou grato por ambas e também pela liberdade de acção que me permitiu, decisiva para que este trabalho contribuisse para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Em segundo lugar, agradeço ao meu irmão Vitor que me motivou a enriquecer o meu percurso académico e profissional através da realização do mestrado; e ao Pedro pela ajuda e amizade. Ambos me incentivaram e acompanharam desde o início do curso. Foram os meus companheiros de estudo e com eles aprendi muito ao longo dos últimos dois anos de dedicação ao MESH.

Gostaria ainda de agradecer ao meu irmão Valter que me proporcionou e motivou a inscrever no mestrado e à Dra. Isabel Fazenda pelo convite à apresentação do estudo na ANGAC e pelo contributo e experiência que me transmitiu juntamente com os restantes associados.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores da FEUP/MESH, pela forma como leccionaram o Mestrado e por me terem transmitido o interesse por estas matérias.

Finalmente, gostaria de deixar um agradecimento muito especial à Ana por tudo aquilo que ela representa. Foi o meu pilar ao longo de todo o processo. Conciliar o mestrado com uma actividade profissional intensa e muitas vezes ausente não é fácil e somente possível com o apoio de alguém tão forte e determinado como ela. Obrigado por teres tornado tudo isto possível.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Motivação	1
1.2	Enquadramento Metodológico	3
1.3	Organização e Temas Abordados no Presente Relatório	5
2	Estado da Arte	7
2.1	SaaS – Software as a Service	7
2.1.1	SaaS – Principais Características	7
2.1.2	Desafios de uma abordagem SaaS para os fabricantes de software	7
2.1.3	SaaS e SOA	9
2.1.4	Vantagens e Desvantagens da adopção do modelo SaaS	10
2.1.5	SaaS 2.0	12
2.2	Marketing de Serviços	12
2.3	A Aplicação do Marketing de Serviços a Plataformas SaaS	17
3	Plano de Marketing	19
3.1	Análise de Mercado	19
3.1.1	Análise das Principais Tendências do Mercado	19
3.1.2	Estudo dos Clientes	21
3.1.3	Benchmarking	25
3.1.4	Conclusão da Análise de Mercado	31
3.2	Estratégia de Marketing	31
3.2.1	Ambiente Interno	32
3.2.2	Análise SWOT	34
3.2.3	Segmentação e Definição do Mercado Alvo	35
3.2.4	Posicionamento	38
3.3	Definição de Objectivos de Metas	39
3.3.1	Missão	39
3.3.2	Objectivos de Marketing	40
3.3.3	Objectivos Financeiros	42
3.4	Marketing Mix	44
3.4.1	Conceito do Serviço	44
3.4.2	Service Blueprint	46
3.4.3	Importância dos Colaboradores na Prestação do Serviço	54
3.4.4	Co-Criação de Valor	55
3.4.5	Evidência Física	56
3.4.6	Política de Preço	58
3.4.7	Estratégia de Comunicação	60
3.4.8	Estratégia de Distribuição	63
3.5	Protótipo Desenvolvido	65
4	Conclusões e Perspectivas de Trabalho Futuro	68
	Referências e Bibliografia	70
ANEXO A:	Inquérito aos Condóminos	73
ANEXO B:	Frequência do Inquérito	79

ANEXO C: Artigo iDEMi 09.....	97
ANEXO D: Parecer da Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínios (ANGAC).....	100

Índice de Figuras

Figura 1 - Natureza dos serviços	13
Figura 2 - Processo de Compra	17
Figura 3 - Grau de satisfação de condóminos relativamente ao serviço prestado.....	24
Figura 4 - Melhoria da qualidade do serviço prestado.....	24
Figura 5 - Adesão ao serviço	25
Figura 6 - Modelo do processo de planeamento estratégico.....	32
Figura 7 - Conceitos de Serviço (Marketing de Servicios, Cristopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).....	45
Figura 8 - Processo de Gestão de Incidências	49
Figura 9 - Processo de pagamento da prestação mensal	50
Figura 12 - Stakeholders	55
Figura 13 - Framework for understanding environment-user relationships in service organizations ...	57
Figura 14 - Resultados do inquérito relativo ao preço	59
Figura 15 - Protótipo de Gestão de Incidências.....	66
Figura 16 - Protótipo de votação de temas a discutir na reunião de condomínio.....	66
Figura 17 - Protótipo de pagamento de mensalidades	67

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparativo entre SaaS e SOA.....	10
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do modelo SaaS	11
Tabela 3 – Modelo de ciclo (Gronoroos, 1994).....	16
Tabela 4 - Fluxos no processo de marketing	16
Tabela 6 - Perfis dos utilizadores de computador e internet.....	20
Tabela 7 - Análise comparativa.....	26
Tabela 9 - Objectivos quantitativos de marketing	41
Tabela 10 - Orçamento anual.....	42
Tabela 11- Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços	47
Tabela 12 - Evidência física	56
Tabela 13 - Comunicação	62

1 Introdução

O objectivo do trabalho apresentado é elaborar um plano de marketing de serviços para uma plataforma SaaS de Gestão de Condomínios.

Dada a recente emergência do SaaS, optou-se por incluir uma revisão de literatura onde são abordados os pontos essenciais deste novo modelo de negócio.

A opção pelo desenvolvimento de um plano de marketing adaptado ao novo paradigma SaaS resulta da crença da óbvia e necessária associação do Marketing à Engenharia de Software.

O SaaS deve ser visto como um serviço a ser prestado e a necessidade de integração das políticas e técnicas do marketing de serviços é o grande desafio: a orientação ao cliente, a importância dos colaboradores e a co-criação de valor, entre outras devem ser consideradas no momento de desenvolvimento da nova plataforma SaaS de Gestão de Condomínios.

1.1 MOTIVAÇÃO

A ideia de desenvolver um SaaS (Software as a Service) de Gestão de Condomínios vem sendo amadurecida desde o início do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão (MESG).

A insatisfação do mercado

O tema surgiu através da identificação de uma oportunidade de negócio. Em conversa com várias pessoas da sociedade nortenha, invariavelmente a resposta a duas questões que se passa a enunciar era a mesma:

- A percepção do serviço prestado pelo seu gestor do condomínio é positiva?

Resposta: Não

- Consegue aferir a eficácia do serviço prestado?

Resposta: Não

Para além destes indicadores de insatisfação do mercado, que levam a crer que há uma oportunidade de garantir o sucesso de comercialização do WebCondo (plataforma SaaS de gestão de condomínios e objecto de estudo do plano de marketing desenvolvido) no nicho dos serviços de gestão de condomínios, existem mais dois factores importantes para a escolha deste tema:

- A falta de opções por parte da concorrência
- A dimensão do mercado alvo

A falta de opções por parte da concorrência

Outro factor que muito contribuiu na escolha deste tema para tese de mestrado, é o facto dos principais fabricantes de Software não estarem presentes com oferta no nicho de mercado dos Serviços de Gestão de Condomínios. Para além de não se considerar que faça sentido concorrer com eles, há uma clara oportunidade de colaboração, havendo espaço para a

integração do SW de Gestão de Condomínios, com o software de gestão comercial por eles desenvolvido e mantido.

O suporte às localizações do software de gestão comercial será feito pelo respectivo fabricante, podendo a empresa detentora do software de Gestão de Condomínios concentrar-se no *core* do seu negócio.

A dimensão do mercado alvo

Um dos principais veículos de distribuição e promoção dos softwares de gestão de condomínios são as empresas de gestão de condomínios, o que faz com que se insiram igualmente no nosso mercado alvo.

Paralelamente, este serviço será também dirigido a condomínios em auto-gestão, que têm necessidades semelhantes a qualquer condomínio gerido por uma entidade externa.

A realidade levou a uma primeira conclusão (ainda que superficial) que a dimensão do mercado ainda por explorar é elevada. Este facto veio a ser “confirmado” com os dados recolhidos junto do Instituto Nacional de Estatística (INE) e junto da ANGAC (Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínios). Dos referidos dados, é de salientar que:

- Existem cerca de 14 000 empresas de Gestão de Condomínios em Portugal
- Existem cerca de 3 160 000 Edifícios em Portugal (potencias alvos de gestão de condomínios através de empresas especializadas ou em auto-gestão)
- Existem cerca de 5 590 370 Condóminos em Portugal
- 46 % dos agregados familiares em Portugal dispõem de acesso à Internet, 86% dos quais com ligação em Banda Larga (facilitando o acesso, a comunicação e a gestão dos condóminos, isoladamente, ou junto das empresas de Gestão de Condomínios)

Fontes: Instituto Nacional de Estatística, 04 de Novembro de 2008 – Sociedade da Informação em Portugal

Considerando, adicionalmente, que a sociedade despende uma grande parte do seu tempo em actividade laborais, sendo o restante distribuído por inúmeras outras obrigações; a alocação de determinadas funções, como a gestão de condomínios, e as obrigações associadas às mesmas, a empresas especializadas é comum. No caso da auto-gestão, os indivíduos também quererão uma solução simples e eficiente. A plataforma SaaS de Gestão de Condomínios encaixa perfeitamente neste retrato: fácil acesso (em qualquer lugar e a qualquer hora), fácil utilização e disponibilidade de elevada quantidade de informação real.

Este projecto tem como objectivo estudar a viabilidade e desenhar uma plataforma SaaS de Gestão de Condomínios, bem como desenvolver um plano de marketing com o objectivo de colocar o serviço no mercado. Paralelamente, os resultados deste estudo serão usados como *inputs* para o desenvolvimento e evolução da plataforma Web que irá suportar o serviço.

1.2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O desenvolvimento deste projecto foi dividido em quatro grandes etapas, nomeadamente:

- Análise de mercado;
- Desenvolvimento da estratégia de marketing;
- Desenvolvimento do plano de marketing;
- Teste de conceito e elaboração de um protótipo de SaaS de gestão de condomínios.

O projecto de dissertação teve início em Setembro de 2008, tendo sido desenvolvido ao longo do primeiro semestre o conceito de serviço, e tendo sido feita uma primeira abordagem ao mercado e à estratégia de marketing a implementar. Estas tarefas foram realizadas no âmbito das disciplinas de Desenvolvimento e Desenho de Serviços e Introdução ao Projecto de Investigação 2. A elaboração da estratégia de marketing foi efectuada sempre em paralelo com o desenvolvimento e desenho do serviço.

Com o amadurecimento da ideia, no final de Novembro de 2008 foi submetida uma candidatura a fundos comunitários para o desenvolvimento da plataforma SaaS.

Análise do mercado

A análise de mercado consistiu na análise das principais tendências do mercado, no estudo das necessidades dos clientes e no estudo da concorrência. Esta análise serviu para concluir acerca da importância deste projecto e como ferramenta essencial para o desenho do serviço e do plano de marketing, nomeadamente na identificação das necessidades dos potenciais clientes.

Com o intuito de analisar as necessidades dos clientes foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos, especificamente: entrevistas e inquéritos, descritos em pormenor na secção Estudo dos Clientes deste relatório.

Para a análise da concorrência, foi efectuado um benchmarking das principais soluções existentes no mercado, onde são comparados ao pormenor os principais concorrentes do serviço.

Desenvolvimento da estratégia de marketing

Com base nos resultados do estudo do cliente, da análise do mercado, e da análise interna que foi efectuada, desenvolveu-se uma estratégia de marketing para o WebCondo, onde, após a identificação e caracterização dos principais segmentos de mercado, se definiram os mercados alvo e o posicionamento do serviço.

Desenvolvimento do plano de marketing

Considerando que o SaaS é um serviço, o marketing mix envolveu a definição de uma estratégia para os 7 P's (Zeithaml & Bitner 2000). Para além dos 4 P's do marketing tradicional, o marketing mix de serviços envolve o processo, evidência física e as pessoas, que podem também ser considerados os elementos do desenho de serviços (Tax & Stuart, 1997). Dessa forma, tendo por base a estratégia de marketing delineada, o desenvolvimento do plano de marketing começou pela definição do conceito de serviço, e pelos 3 P's do

desenho de serviço. Seguidamente, desenvolveram-se os restantes P's (distribuição, comunicação e preço).

O desenho do serviço, envolvendo o processo, evidência física e pessoas, segundo os autores referidos, foram trabalhados numa primeira fase no âmbito da disciplina de Desenvolvimento e Desenho de Serviços, em paralelo com o desenvolvimento do plano de marketing, tendo sido posteriormente desenvolvidos e concretizados. Procurou-se assim manter uma estreita relação entre o desenho da solução e o plano de marketing, de forma a assegurar uma forte orientação do serviço e da solução tecnológica ao cliente. Logo, os inputs do plano de marketing foram sempre sendo utilizados no processo de desenvolvimento do SaaS.

Para o desenvolvimento do serviço foram utilizados vários conceitos e técnicas, tais como o *Service Blueprint* (Shostack, 2001) dos processos core, para que a ponte entre o processo e a tecnologia não fosse descurada.

Após a conclusão da análise de mercado e em simultâneo com o desenho do serviço, foi desenvolvido o Plano de Marketing. Utilizando os conceitos de marketing de serviços, o plano de marketing envolve os 7 P's (Bitner, 2008). Os 3 P's relacionados com o desenho do serviço foram desenvolvidos em simultâneo. Estas componentes do plano de marketing serão apresentadas neste relatório na secção Marketing Mix.

Teste de conceito e elaboração de um protótipo

De forma a aferir o potencial comercial do Serviço, foi feita uma apresentação do estudo efectuado e do conceito de serviço WebCondo à Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínios (ANGAC), em sede de reunião de associados, no Hotel Ipanema Porto, no dia 6 de Junho de 2009. A reunião foi presidida pela Dra. Isabel Fazenda. A opinião dos associados presentes foi unânime relativamente à aplicação de um serviço deste tipo no mercado.

Paralelamente foi dado início ao desenvolvimento do protótipo do SaaS de Gestão de Condomínios por parte do INESC Porto. Há uma previsão de conclusão do desenvolvimento para o final do terceiro trimestre de 2009.

Artigo seleccionado

À medida que se foi desenhando este projecto, uma das componentes principais, consistia em elaborar uma revisão bibliográfica que abordasse temas como SaaS e como marketing de serviços. Esta investigação teórica tinha como intuito fundamentar os passos dados a nível empírico. Uma vez que havia a sustentação teórica e que a investigação empírica estava em processo de desenvolvimento, achou-se interessante conciliar estas duas vertentes num artigo científico, para que a ideia e a experiência pudesse ser partilhada com outros especialistas. A constatação de que uma grande parte dos artigos analisados havia ultrapassado as etapas também neste trabalho realizadas, constituiu um maior inventivo ao aprofundamento das teorias e abordagens em torno do SaaS, do marketing de serviços e da integração destas duas áreas.

Como tal, no dia 15 de Maio submeteu-se um *abstract* para a apresentação do estudo na conferência iDEMi 09 *international Conference on Integration of Design, Engineering and*

Management for innovation, que será realizada nos dias 14 e 15 de Setembro. O documento foi aceite e seleccionado com distinção “Strong Recommendation”.

Ver ANEXO C: Artigo iDEMi 09.

1.3 ORGANIZAÇÃO E TEMAS ABORDADOS NO PRESENTE RELATÓRIO

Este documento está estruturado em quatro capítulos principais e quatro anexos. De seguida é feita uma breve descrição de cada capítulo:

1. Introdução

Nesta secção descreve-se todo o contexto do projecto, apresenta-se o tema, a organização do presente relatório e a metodologia aplicada.

2. Estado da Arte

Tal como o nome indica, neste capítulo são detalhados todos os aspectos teóricos relevantes para o estudo. Uma vez que o projecto envolve a integração do SaaS e do Marketing de Serviços e o desafio de adoptar um plano de marketing de serviços no desenho de uma plataforma SaaS, o estado de arte compreende estas duas áreas.

3. Plano de Marketing

Esta é a secção central do documento. O plano de Marketing desenvolvido é baseado na estrutura adoptada pela maioria dos especialistas da área. A análise do mercado, a primeira componente, analisa as principais tendências do mercado em geral, e identifica as características dos clientes através de dados obtidos em instituições especializadas, como o INE, e através dos resultados recolhidos com entrevistas e questionários destinados a uma amostra da população alvo. Para terminar, é incluída uma análise da concorrência e os pontos fortes e fracos da mesma.

Em seguida delinea-se a estratégia de marketing: identificam-se os critérios de segmentação, o mercado alvo e o posicionamento desenhado e desejado para o WebCondo. A definição dos objectivos e metas contribui para uma posterior especialização do desenho e desenvolvimento do serviço, do processo de prestação do mesmo, do papel dos colaboradores nas diferentes etapas, da co-criação de valor, da identificação da evidência física, da política de preço a adoptar, assim como a estratégia de distribuição e comunicação prevista para os primeiros tempos de actividade.

Neste capítulo será igualmente apresentado o protótipo do serviço a desenvolver, bem como a parceria estabelecida com o INESC Porto.

O software está a ser desenvolvido por esta instituição, no âmbito de um projecto financiado pela Comunidade Europeia.

4. Conclusões e Perspectivas de Trabalho Futuro

Este capítulo compreende todos os anteriores e permite ao leitor perceber a abrangência do estudo e o potencial de evolução do serviço que pretende ser criado.

Para além disso, pretende-se aferir a possibilidade de estudar o impacto da utilização do paradigma SaaS na própria Gestão de Condomínios.

Os anexos incluídos apresentam o inquérito efectuado e os respectivos resultados; o abstract submetido ao iDEMi 09 que foi aceite com distinção e o parecer elaborado pela Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínio (ANGAC) após apresentação do estudo em sede de reunião geral da dita associação.

2 Estado da Arte

Para que o trabalho de dissertação do plano de marketing de serviços para Plataforma SaaS de Gestão de Condomínio tenha uma base sólida, no que diz respeito ao seu enquadramento teórico, neste capítulo é explicado o conceito SaaS, os desafios de uma abordagem SaaS para os fabricantes de software e a aplicação do Marketing de Serviços a este novo paradigma de desenvolvimento de software.

2.1 SAAS – SOFTWARE AS A SERVICE

2.1.1 SAAS – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Software as a Service (SaaS) – tipicamente pronunciado como “sas”, é o novo modelo de distribuição de SW desenvolvido com o principal objectivo de baixar os custos associados ao licenciamento das aplicações de Software comuns (Laplante, et al., 2008). O modelo de distribuição é substancialmente diferente do que existe actualmente, já que o fabricante nunca vende o software como um produto, mas tal como o nome indica, como um serviço. O fabricante aloja o Software, enquanto os clientes utilizam os serviços proporcionados pela aplicação através da internet, a troco de um aluguer mensal. (Tan, et al., 2008).

Segundo a consultora IDC, para que um software seja considerado SaaS, tem de incluir as seguintes características (Konary & Tradut, 2005):

- A aplicação deverá ser comercializada, acedida e administrada através da internet;
- As actividades desenvolvidas no software deverão ser feitas centralmente e nunca do lado do cliente, promovendo o acesso da aplicação através da internet;
- A distribuição da aplicação deverá ser aproximada a um modelo de 1 para n (arquitectura *multi-tenant* - uma única instância de software acedida por “n” clientes com dados e configurações distintas) em vez do tradicional modelo de 1 para 1, no que diz respeito à arquitectura, licenciamento, *pricing* e características de administração;
- A estrutura de actualizações é centralizada o que evita a necessidade de download de *patches* e *upgrades* por parte do cliente;
- O SaaS é normalmente usado em grandes redes de software que comunicam entre si, seja assumindo um papel de *mashup* (aplicação web que usa conteúdo de mais de uma fonte para criar um novo serviço completo (Wikipedia)) ou como um *plug-in* para uma plataforma de serviços. Já a *Service Oriented Architecture* (SOA) é um modelo de distribuição de software normalmente mais complexo do que o tradicional.

2.1.2 DESAFIOS DE UMA ABORDAGEM SAAS PARA OS FABRICANTES DE SOFTWARE

Para que os fabricantes de software consigam encarar os novos desafios e preparar as suas empresas para um futuro próspero (Dubey & Wagle, 2007), estes deverão atender a:

1. Ajustar o modelo de negócio e de marketing
2. Construir uma plataforma de desenvolvimento
3. Melhorar e actualizar as capacidades internas

2.1.2.1 MODELO DE NEGÓCIO

Os fabricantes de Software as a Service deparam-se com maiores receitas a longo prazo, mas também com um maior investimento em Marketing. Uma vez que a maioria dos clientes SaaS são empresas de pequena e média dimensão, é necessário um maior esforço para os alcançar e manter, comparativamente às grandes empresas, que são menos e usam o modelo tradicional de distribuição. Apesar de inicialmente as empresas que adoptam o modelo tradicional de distribuição obterem um lucro interessante comparado com as que usam o modelo SaaS, a longo prazo verifica-se que é mais vantajosa e lucrativa a utilização do último, já que a necessidade de actualização dos serviços prestados (funcionalidades) é muito inferior. (Financial Times, 2000).

Os custos de investigação e desenvolvimento dos fabricantes de SaaS são inferiores aos que adoptam o modelo tradicional, já que os primeiros não têm de manter múltiplas versões dos seus produtos.

Os fabricantes tradicionais de software têm de manter uma estrutura logística que promova a distribuição do software. Por outro lado, os custos associados à distribuição de SaaS são superiores, já que os fabricantes têm de manter uma infraestrutura de hardware com níveis de prestação de serviço e de disponibilidade próximos dos 100% (P.Brereton, 1999).

As empresas de desenvolvimento de software dependem mais de serviços de consultoria do que as que adoptam um modelo SaaS, já que o esforço de implementação do último é substancialmente inferior.

Todos estes factores contribuem para a importância de definir e pensar muito bem o modelo de negócio a adoptar.

2.1.2.2 PLATAFORMA DE DESENVOLVIMENTO

Tal como a tendência de mudança para um modelo de desenvolvimento SaaS, outras virão. Por isso, é fundamental que um fabricante esteja munido de uma plataforma flexível que lhe permita monitorar e moldar facilmente a sua oferta à procura.

A plataforma de desenvolvimento deverá ser flexível ao ponto de permitir o lançamento de pequenos, mas constantes *upgrades* ao sistema, fazendo com que a actualização tecnológica seja constante e não impute grandes custos ao cliente (contrastando com o modelo tradicional que normalmente implica a remodelação de toda a infraestrutura do cliente a cada 5 anos).

De forma a fornecer os dados necessários para o departamento de marketing poder definir correctamente as suas campanhas e modelos de pricing, a plataforma deverá disponibilizar toda a informação relativa a funcionalidades activas para um determinado cliente, frequência de acesso, níveis de utilização, etc (Dubey & Wagle, 2007).

2.1.2.3 CAPACIDADES INTERNAS

Os departamentos Comercial e de Marketing dos fabricantes de SaaS deverão assumir a liderança no que diz respeito à leitura e captação das necessidades dos clientes, que poderão ser facilmente transpostas / desenvolvidas à luz do novo paradigma (processamento de salários, CRM, entre outras) (Jacobs, 2005).

Outra alteração importante é o facto de os programadores estarem a produzir software para ser alojado e não para ser empacotado e distribuído através de uma cadeia logística, o que naturalmente implica mudanças importantes no processo de desenvolvimento e controlo.

Por último, as capacidades do departamento de Investigação e Desenvolvimento (I&D) também terão de sofrer alterações, já que a frequência com que são feitas as actualizações de software exigem muito mais no que diz respeito aos prazos de disponibilização e ao respectivo controlo de qualidade. Tal como foi referido anteriormente, o departamento de I&D terá de dar especial atenção às ferramentas de facturação e controlo, coisa que não acontece normalmente com os fabricantes de software tradicional.

2.1.3 SAAS E SOA

Durante os últimos 10 ou 20 anos, várias empresas, de diferentes áreas de actuação, implementaram projectos em torno do denominado SOA – Service Oriented Architecture. Este tipo de actuação pretende agilizar a gestão das tecnologias de informação, permitindo responder rapidamente às necessidades da organização. Durante este mesmo período, nasceu um modelo segundo o qual o software é “entregue” como um serviço, o SaaS - Software as a Service. Este novo modelo, apresenta soluções mais flexíveis e reutilizáveis, suportando diversos utilizadores sobre uma mesma infra-estrutura configurável, oferecendo funcionalidades de acordo com a procura.

Simplificadamente, o SOA corresponde a um estilo de arquitectura onde funcionalidades específicas de sistemas existentes, são oferecidas na forma de serviços. Destacam-se dois conceitos: composição e federação. Segundo Cambiucci (2009), a composição envolve a agregação de serviços e *workflows* participantes de uma arquitectura SOA, permitindo a combinação de chamadas para diversos serviços, assim como a coordenação de processos participantes de uma aplicação. A federação compreende a integração de diferentes arquitecturas de serviços, através de recursos como federação de identidade, partilha de recursos e áreas de armazenamento comuns ou por colaboração entre os participantes.

O modelo SaaS pode obter vantagens de uma abordagem SOA, que permite que várias aplicações comuniquem entre si. Sendo assim, cada aplicação poderá ser considerada um provedor de serviço, expondo as suas funcionalidades a outras aplicações através da internet, e poderá agir como um integrador ou utilizador de serviço, incorporando funcionalidades de outras aplicações.

O quadro seguinte, extraído da revista IT Pro do IEEE (Laplante, Zhang, & Voas, 2008), identifica de forma a clara diferença entre SaaS e SOA:

Tabela 1 - Comparativo entre SaaS e SOA

Modelo de compração de Zacherman entre SaaS e SOA		
Prespectiva do Stakeholder	SOA	SaaS
Âmbito / Objectivo	Lista de serviços para serem usados	Lista de serviços para serem entregues
Modelo de Negócio	Lista de serviços para serem usados	Lista de serviços para serem prestados
Modelo de Sistema de Informação	Modelo de interacção de componentes de serviço	Modelo de interacção de componentes
Modelo Tecnológico	Modelo de interacção de componentes de serviço dependente de tecnologia e plataforma	Modelo de interacção de componentes dependente de tecnologia e plataforma
Representação Detalhada	Lista de linguagens, protocolos e serviços usados dependentes de tecnologia (UDPI, SOAP, XML, WSDL)	Facilidades de notificação e publicação-subscrição de arquitectura; lista de linguagens dependentes, protocolos e serviços usados
Sistema de Funcionamento	Comunicação inter-serviço, coordenação e colaboração	Comunicação inter-componente, coordenação e colaboração

SaaS e SOA são tecnologias emergentes importantes, que têm obtido uma grande adesão por parte das organizações. Contudo, ainda existe alguma confusão quanto ao que cada uma envolve e as diferenças entre as duas. Apesar de em ambas, o modelo de negócio, o modelo de sistema de informação e o modelo tecnológico serem semelhantes e haver uma elevada interacção entre a organização e os seus clientes; o âmbito de actuação e os respectivos objectivos são distintos. Enquanto que uma arquitectura SOA disponibiliza um conjunto de serviços para serem usados (com um ou mais fins), uma plataforma SaaS disponibiliza um conjunto de serviços orientados a necessidades específicas de um dado cliente (que irá usar ou consumir o serviço).

2.1.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DO MODELO SAAS

A utilização do paradigma SaaS por parte dos fabricantes de software é algo que cada vez mais parece incontornável. Segundo previsões de 2008 da empresa Gartner (consultora de prestígio na área das tecnologias de informação e comunicações), em 2012 66% dos fabricantes irão oferecer as suas aplicações opcionalmente ou exclusivamente como SaaS. Outro estudo da IDC projecta que 10% do mercado de empresas fabricantes de software irão migrar o modelo de desenvolvimento de software para puro SaaS (IDC, 2005). Por fim, no Outono de 2006, um conjunto de executivos seniores publicaram um artigo que indica que há um salto dramático no número de empresas que consideravam a migração do seu software para o novo modelo SaaS durante o ano de 2007 (Akella, Kanakamedala, & Roberts, 2007).

Apesar desta clara tendência, existem naturalmente vantagens e desvantagens na adoção deste modelo. O quadro seguinte pretende resumi-las:

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do modelo SaaS

Modelo SaaS	
Vantagens	Desvantagens
Diminuição do custo de posse	Alteração do processo de desenvolvimento tradicional não é natural e pacífica
Menor custo com infraestruturas de Hardware	O modelo de distribuição de SaaS pode canibalizar as vendas do modelo de licenciamento tradicional
Menor custo de manutenção	Os fabricantes têm de adaptar o modelo de desenvolvimento para ser mais iterativo
Menor custo com Staff Técnico	Preocupações acrescidas na alta disponibilidade do SW por parte dos fabricantes e dos seus parceiros de alojamento web (Managed Service Providers (MSP))
Não há necessidade de instalar aplicações nos computadores do cliente	Maior preocupação dos fabricantes no que diz respeito à usabilidade e integração com outros sistemas ou serviços
Eliminação de operações de suporte e manutenção local às aplicações	Alteração da mentalidade dos departamentos de suporte dos fabricantes para passarem a funcionar como agentes de renovação
Diminuição de custos relacionados com actualização de versões de SW	Service Level Agreements (SLAs) mais exigentes
Maior controlo de utilização por parte do Fabricante. Possibilidade de fornecer uma única aplicação a centenas de utilizadores	Maior flexibilidade para alternar o fornecedor de Software (Desvantagem para o Fabricante)
Eliminação dos actos de pirataria	Maior dificuldade de fornecer funcionalidades específicas de um dado cliente
Maior flexibilidade para alternar o fornecedor de Software (Vantagem para o Cliente)	Preocupação relativa à segurança e confidencialidade de informação

Fontes: (Nayak, 2008); (Software as a Service, 2008); (Dubey & Wagle, 2007)

As vantagens e desvantagens de cada um dos modelos podem resumir-se a alguns pontos essenciais: O SOA apresenta uma elevada agilidade e possibilidade de reutilização. A agilidade resulta da adoção de diferentes *standards* para os interfaces. Adicionalmente, o

SOA foca-se nos processos de negócio, encorajando ao desenvolvimento das capacidades individuais para uma adaptação às constantes evoluções dos negócios. É exactamente neste ponto que existe a interligação com o SaaS. Ao empregar SaaS, a organização pode usar serviços desenvolvidos e mantidos por um vendedor externo. A reutilização está fortemente presente. Há uma redução dos custos para o consumidor, uma vez que não têm de suportar o custo de desenvolvimento, pagando apenas a agilidade (Laplante et al, 2008).

Segundo Dubey & Wagle, (2007), quanto mais rápida for a adopção do modelo SaaS por parte dos fabricantes de software e quanto mais rápido encararem esta mudança de paradigma de produção e distribuição de software, melhor estarão preparados para os mercados emergentes e para os desafios a longo prazo.

2.1.5 SAAS 2.0

De acordo com (Dubey & Wagle, 2007), os primeiros 3 factores de crescimento das ferramentas SaaS foram, por sequência temporal, os seguintes:

1. Outsourcing de aplicações que não contribuem directamente para o core da empresa, tais como ferramentas de recursos humanos, processamento de salários e colaborativas;
2. Ferramentas que envolvem transacções entre compradores e fornecedores, incluindo a logística e a gestão da cadeia de abastecimento;
3. Ambientes alojados na Web para desenvolvimento de software

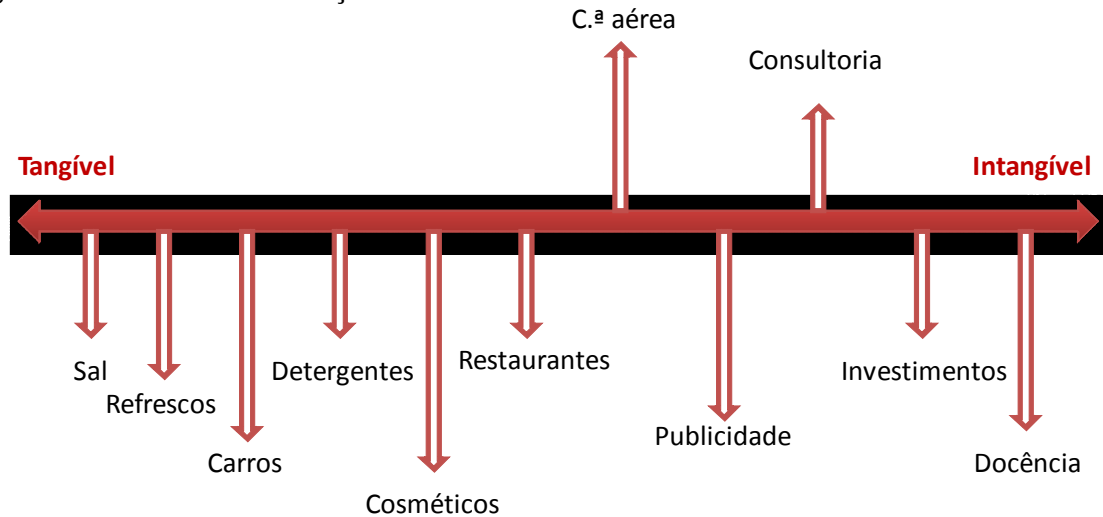
A próxima fronteira, baptizada pelo autor de SaaS 2.0, é a criação de classes de aplicações que são realmente pensadas para serem distribuídas via Web e que integram nativamente com aplicações do mesmo tipo ou com serviços desenvolvidos sobre o paradigma SOA.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Definir «serviço» é uma tarefa complicada, uma vez que, na generalidade das vezes, simplesmente se contrapõe ao conceito de «produto» (Vieira, 2000). Logo, de um lado consideramos o «bem puro», isto é, qualquer objecto físico apropriável e transferível entre unidades económicas, cujo consumo é precedido pela sua concepção, desenvolvimento, produção e venda; e do outro «serviço puro», invertendo-se a ordem das “tarefas” – da venda à prestação e consumo simultâneo.

Entre estes dois extremos, há uma panóplia de combinações possíveis, entre elementos tangíveis e elementos intangíveis, como podemos observar pela figura 1. Efectivamente, os produtos e os serviços apoiam-se: os produtos são necessários para que se ofereçam serviços e os serviços para que se vendam produtos.

Figura 1 - Natureza dos serviços



Fonte: (Shostack, 1977)

Por esta diversidade, as definições de serviços restringem-se às actividades de natureza mais ou menos intangível “que, regra geral, mas não necessariamente, se gerem nas interacções que se produzem entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas do fornecedor de serviços” (Vieira, 2000).

Um serviço é um acto ou uma performance oferecida por uma parte, menos intangível e que pressupõe a detenção de algo. A sua produção pode ou não resultar ou estar ligado a um produto físico (Kotler, 2000). São as actividades económicas que criam valor e fornecem benefícios aos clientes, num momento e local específicos.

Ao oferecer diferentes tipos de serviços, que satisfaçam as necessidades dos consumidores, as empresas criam valor. Isto é, as empresas apresentam as suas capacidades, entregam-nas de uma forma não abusiva e a um preço justo, recebendo dos seus clientes valor. As organizações que maior valor conseguirem acrescentar serão aquelas que mais triunfarão no mercado.

Para desenvolver correctamente a função de marketing em empresas de serviços, as mesmas devem adoptar o «princípio da empresa orientada ao consumidor ou ao mercado», o que significa que devem reconhecer que o activo mais importante que têm são os clientes. Logo, todo o trabalho deve procurar satisfazer os clientes (Esteban, 2000).

Os serviços têm cinco características principais que afectam o desenho do processo de marketing (Kotler, 2000; Fisk, Grove & Joby 2008):

- a. **Intangibilidade:** Não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Ausência de transferência de propriedade na transacção. Todas as restantes características derivam da intangibilidade;
- b. **Simultaneidade:** A sequência económica de um serviço – concepção, produção, venda e consumo – leva a que a presença do consumidor ocorra na maioria das prestações. Os serviços, vendem-se e consomem-se simultaneamente: produtor e consumidor interagem directamente no momento e local de transacção);
- c. **Variabilidade, heterogeneidade ou inconsistência:** São variáveis porque dependem de quem os fornece e quando e onde são potenciados, mantendo

contudo, um nível estável de qualidade técnica e funcional. Na generalidade são menos standardizados e menos uniformes que os produtos;

- d. *Perecibilidade*:** Os serviços não podem ser armazenados, já que a produção é anterior ao contacto.

Alguns autores (Casado & Soriano, 2006) referem ainda a «ausência de propriedade» como característica adicional dos serviços. Por outras palavras, os compradores dos serviços adquirem um direito, mas não a propriedade do suporte tangível do serviço. Os serviços não têm de ter todas as características mencionadas, simultaneamente.

A produção da generalidade dos serviços implica, como já foi referido, uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto. Daqui advém uma dificuldade: a qualidade dos serviços é algo difícil de controlar, mas crucial para o sucesso da organização, logo há que atender a diferentes formas de contornar a volatilidade em torno da prestação do serviço. Enquanto que num produto o cliente pode ter a oportunidade de o testar previamente à sua compra, os serviços primeiro são vendidos, para em seguida serem produzidos e consumidos simultaneamente (Hayes & Kotler, 2002). Cada experiência, no local do serviço, gera uma impressão acerca do mesmo, conhecida como o “momento de verdade”. O prestador do serviço precisa de controlar correctamente cada um destes momentos, se pretender veicular uma mensagem coerente sobre a qualidade do serviço prestado.

Classificação dos serviços

Dada a noção de serviço e identificadas as suas características, na classificação dos serviços há que atender: ao grau de tangibilidade do processamento do serviço, quem é o receptor do processo de realização do serviço (B2B, B2C), o lugar e o momento da entrega do serviço, a “standardização” versus adaptação/personalização, a natureza da relação com os clientes, o equilíbrio entre a oferta e procura, e o grau de participação do equipamento, instalações e pessoas no desenvolvimento dos serviços.

Segundo Vieira (2000), as classificações dos serviços organizam as suas categorias com base em critérios de segmentação das empresas que os oferecem, dos compradores e dos bens. Logo, existem três grandes perspectivas:

- 1º Enfoque conceptual e definatório, onde se utilizam critérios como o grau de tangibilidade, durabilidade, intensidade do contacto, benefícios e processos, destinatários, localização, adaptação, orientação ao produto ou à prestação;
- 2º Enfoque tipológico, síntese de critérios identificados pelo enfoque conceptual. Construção de grandes conjuntos de serviços. Lovelock (1983) reorganizando uma classificação anteriormente apresentada por ele, propõe 12 categorias com base em 3 critérios: natureza e características básicas da procura, conteúdo e benefícios do serviço, procedimentos para a sua prestação;
- 3º Enfoque estratégico, tendo como base a diferenciação entre tipos estratégicos de bens, a avaliação do consumidor sobre o preço monetário e não monetário, com vista à decisão de compra.

Do ponto de vista da classificação de serviços, poderemos considerar a WebCondo - Plataforma SaaS de gestão de condomínios como um serviço com um importante grau de tangibilidade, visto que é suportada numa plataforma Web perfeitamente perceptível e utilizável.

Como a maioria dos serviços, o WebCondo tem um elevado grau de simultaneidade. Um dos aspectos importantes neste serviço é o facto de ele ser co-criado (explicação detalhada na secção Co-Criação de Valor) fazendo com que a presença do cliente seja fundamental para a prestação do serviço.

Apesar do WebCondo ter sido desenhado de forma a ser flexível e adaptável à realidade de cada condomínio, os processos centrais de prestação do serviço são consistentes e homogéneos, de condomínio para condomínio.

Finalmente pode-se considerar que este serviço é perecível já que realmente só é “consumido” quando o cliente interage com a plataforma, mas é importante referir que a informação é persistente e está armazenada no sistema, não se esgotando com a conclusão de interacção.

Marketing de Serviços

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing, numa empresa de serviços, toma contornos algo diferentes das de empresas que apenas comercializam produtos. As características dos serviços fazem com que as referidas estratégias se moldem. Considerando, por exemplo, a perecibilidade, dado que a empresa tem de ajustar a oferta à procura, o que pode ser difícil; o esforço de comunicação é crítico, nomeadamente na fase de lançamento de novos serviços. Adicionalmente, Vieira (2000) refere que a coerência das estratégias de marketing nos serviços, está sujeita à intervenção do cliente em todo o processo: “a influência que exerce sobre a sua própria satisfação obriga a uma descentralização da comunicação que influa na confiança que deposita na organização, na sua relação qualidade-preço, na busca de informação e na socialização das suas decisões”.

Um outro factor que pode influenciar a estratégia de marketing nos serviços é a dificuldade em alcançar economias de escala (devido à descentralização do processo e à susceptibilidade às decisões de localização).

Dada a importância do marketing nos serviços, mas também no desenvolvimento e comercialização de serviços, na crescente competitividade dos mercados, assim como na publicidade, distribuição, entre outras variáveis; têm-se desenvolvido técnicas inovadoras, especialmente recorrendo às novas tecnologias de comunicação.

Os gestores devem, como tal, centrar-se em (Berry & Parsuraman, 1993):

- a. investir na atracção de novos clientes;
- b. rentabilizar os clientes actuais;
- c. evitar ou reduzir a deserção dos clientes actuais.

Muitos autores afirmam que o marketing deve ser interactivo, isto é, procurar desenvolver e privilegiar a relação empresa/clientes, com o intuito de reforçar a lealdade dos últimos. Não deve isto implicar a não adopção das tradicionais técnicas de marketing, pelo contrário, estas devem ser aplicadas sempre que necessário. Gronroos (1994) apresenta, nesta perspectiva, um modelo de ciclo da relação entre a empresa (o prestador) e o cliente, como podemos ver na tabela seguinte.

Tabela 3 – Modelo de ciclo (Gronoroos, 1994)

Etapa	Objectivo de Marketing	Função de Marketing
Etapa inicial	Cria interesse na organização e nos seus serviços	Função de marketing tradicional
Processo de compra	Transforma o interesse geral nas vendas (primeira compra)	Funções de marketing tradicional e interactivo
Processo de consumo	Cria novas vendas, vendas cruzadas e relações duráveis com o ambiente (cumpre promessas)	Função de marketing interactivo

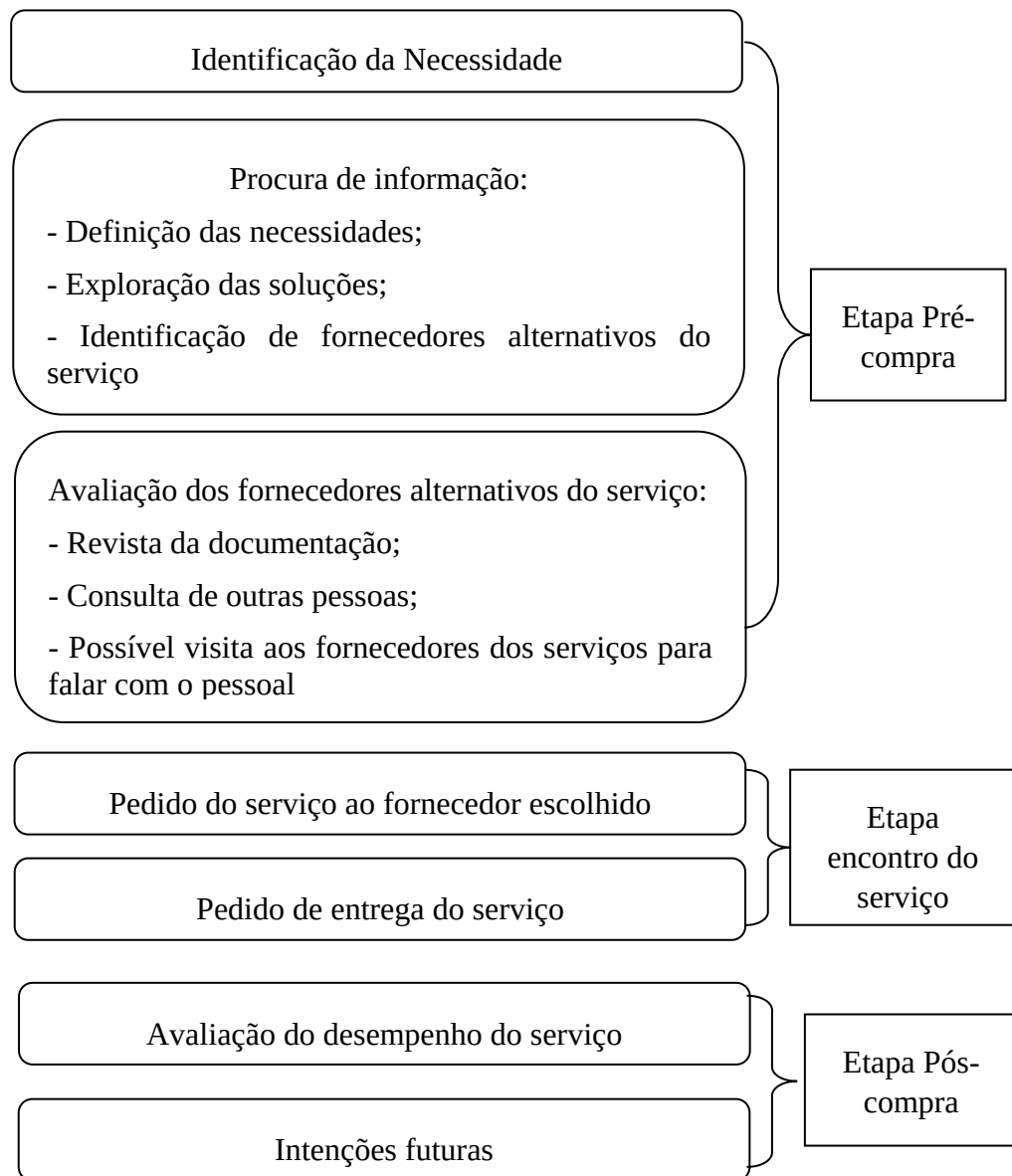
Num processo de marketing de serviços, os fluxos correspondem:

Tabela 4 - Fluxos no processo de marketing

Pré-produção	Identificar as necessidades dos clientes Desenvolver o “produto” Estimular a procura Divulgar e fortalecer a marca
Venda	Promessa de uma venda
Produção e Consumo	Simultaneidade Impossibilidade de experimentação prévia dos benefícios Pesquisa e avaliação da preferência pela marca
Pós-venda	Departamento de serviços próprio Transferência dos serviços para o cliente Divulgar e fortalecer a marca

Do lado do consumidor, o processo de compra, cumpre 3 etapas, cada uma delas com sub-etapas (Zithaml & Bitner, 2000):

Figura 2 - Processo de Compra



Fonte: Adaptado de Zeithaml & Bitner, 2000

Assim, dadas as características específicas dos serviços, adicionalmente aos P's do marketing mix dos produtos, para os serviços existem mais três variáveis: pessoas, evidência física e processo (Zeithaml & Bitner, 2000).

2.3 A APLICAÇÃO DO MARKETING DE SERVIÇOS A PLATAFORMAS SAAS

O novo modelo de “entrega” de software representa para o mercado uma nova oportunidade para as organizações, por um lado em termos de custos, por exemplo de licenciamento e manutenção; e por outro porque há uma resposta e uma prestação dos serviços cada vez mais orientada para o consumidor.

A visão do SaaS está centrada na separação da “posseção” e “detenção” do software do seu uso. Este modelo de negócio permite que muitas organizações, principalmente pequenas

organizações, passem a actuar no mercado, fornecendo uma maior variedade de serviços (já existentes e novos).

O conceito deixa de ser o desenvolvimento de uma linguagem de fornecimento de software, para a prestação de um serviço com determinadas funcionalidades. O modelo baseado num serviço procura uma configuração onde um ou mais serviços vão ao encontro de exigências específicas em determinados momentos (Brereton et al, 1999) – uma visão do serviço “instantâneo” consistente com a definição amplamente aceite de Lovelock et al (1996):

Um acto ou performance proporcionado por uma parte a outra. Apesar do processo estar ligado a um produto físico, a performance é essencialmente intangível e não resulta normalmente em detenção de nenhum dos factores de produção.

Contudo, para que o SaaS seja visto pelos consumidores como uma oportunidade bem sucedida, é necessário desenvolver e implementar uma estratégia de marketing correcta. A utilização de técnicas e metodologias do marketing de serviços, permitirá às organizações posicionarem-se de uma forma diferenciadora e competitiva aos olhos dos consumidores. O próprio conceito de SaaS possui uma variedade de técnicas de marketing, muitas delas a baixo custo, mas capazes de fornecer informação e convencer os potenciais consumidores do valor da sua solução.

Especificamente na comunicação, as técnicas que têm permitido uma maior divulgação e aceitação do modelo SaaS pelo público-alvo, são (Lovelock & Wirtz, 2009):

- Presença em conferências e feiras focadas, ou não, em determinados segmentos de indústria; onde a organização pode explicar e demonstrar o novo paradigma de funcionamento e onde pode construir uma vasta base de dados de contactos;
- Newsletters enviados a consumidores, potenciais consumidores, parceiros, comunicação social e outras partes interessadas; especificando as vantagens, enumerando as alterações/melhorias, fazendo menção a parcerias e projectos actuais;
- Relações públicas, como forma de identificação e avaliação do mercado, quer a nível dos clientes com que se comunica, quer ao nível do acompanhamento da concorrência;
- Download de demonstrações gratuitas do Web site, por determinado período de tempo, permitindo um primeiro contacto e a respectiva exploração pelos clientes, sem qualquer risco e custo.

Comparativamente ao marketing tradicional, o marketing de serviços, que mantém o cliente como o seu focus, evolui nas variáveis a analisar, sabendo que a experiência, a produção e a entrega do serviço é feito no momento e a sua avaliação é feita quase imediatamente (parte, até antes do próprio consumo) (Esteban, 2000). A análise da importância dos colaboradores, da evidência física e da co-criação do valor permitirão à organização adequar ainda mais as suas políticas às necessidades dos clientes. É aqui que surge a ligação ao SaaS. Um modelo de negócio cuja preocupação central é o cliente e apenas lhe é “vendido” o pretendido permitirá uma aproximação de ambas as partes e uma relação de fidelidade prolongada, que pode ser explorada pelo preço, pela distribuição (que está facilitada), pela comunicação e pelas particularidades do serviço em si.

3 Plano de Marketing

O plano de marketing é uma ferramenta indispensável, parte integrante do plano de negócios de uma organização. Esta ferramenta, serve vários propósitos numa organização (Kotler, 2003):

- É uma linha de orientação para todas as actividades de marketing a serem desenvolvidas durante o período de tempo definido;
- Assegura que as referidas actividades vão ao encontro do plano estratégico corporativo;
- “Obriga” os gestores de marketing a rever e pensar objectivamente em todos os passos do processo de marketing;
- Dá apoio à elaboração do orçamento organizativo para que os recursos estejam de acordo com os objectivos e, ao criar um processo;
- Estabelece uma forma de controlo relativamente aos resultados esperados.

Concretamente, o plano de marketing vai possibilitar “a conversão de uma estratégia de mercado eficaz em actuações práticas, visando atingir os resultados previstos, conquistando mercado, satisfazendo o cliente quer na área de negócios, quer em qualquer outro tipo de «mercado», em organizações lucrativas, ou não lucrativas, públicas ou privadas” (Nunes, Cavique, 2008).

3.1 ANÁLISE DE MERCADO

3.1.1 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MERCADO

O mercado da gestão de condomínios, segundo a ANGAC, tem aumentado drasticamente nos últimos anos. O impulso tem sido dado pelos níveis de construção atingidos em território nacional. Esta realidade refere-se essencialmente à construção de edifícios que, levando à convivência em comunidade, exige que haja uma gestão e um acompanhamento dos espaços comuns. Dada a limitação de tempo dos condóminos, proliferaram organizações que se dedicam exclusivamente à gestão profissionalizada desta área.

Segundo estatísticas do INE, em 2007, foram construídos e concluídos 37 383 edifícios, sendo 30 847 para habitação. Como tal, o mercado que pode usufruir de um serviço prestado por empresas detentoras do software de gestão de condomínios, é elevado e desenvolve-se continuamente.

Apesar de já existirem alguns softwares que vieram dar resposta às necessidades destas organizações, como podemos no capítulo de análise da concorrência ou nas respostas obtidas no questionário distribuído (ANEXO B: Frequência do Inquérito); há inúmeras lacunas, levando a níveis de satisfação muito baixos por parte dos clientes. As empresas de gestão de condomínios que efectivamente utilizam softwares dedicados a essa função, utilizam-nos em seu proveito, para a sua própria gestão e não há qualquer envolvimento de parte dos

potenciais utilizadores finais. Normalmente utilizam estes softwares simplesmente para efeitos operacionais (internos), de contabilidade e impressão de recibos.

No desenvolvimento de um software de gestão de condomínios que permita ao cliente, através da internet, obter informação, cumprir com as suas obrigações neste âmbito, que possa estabelecer contactos rápidos e sem custos com a gestão de condomínios e que tenha acesso a muitas outras funcionalidades; há que considerar a possibilidade desses mesmos clientes acederem a computadores e à internet.

Em 2008, no primeiro trimestre, 49,8% dos agregados domésticos tinham acesso a computador em casa e desses, 46% dispunham de ligação à internet. Aproximadamente 45,9% dos utilizadores tem idade compreendida entre os 16 e os 74 anos e 41,9% eram utilizadores correntes da internet (INE – Sistemas de Informação em Portugal, 2008).

Tabela 5 - Acesso a Computador e Ligação à internet nos agregados domésticos, por NUTSII

	<i>Computador (%)</i>	<i>Internet (%)</i>
Portugal	49,8	46
<i>Continente</i>	49,7	46,2
Norte	47,6	45,5
Centro	43,7	39,6
Lisboa	57,9	54,1
Alentejo	43,2	38
Algarve	54,4	46,3
<i>R.A.dos Açores</i>	51,6	41,1
<i>R.A.da Madeira</i>	52,6	44,7

Fonte: INE, 2008

Na diferenciação por sexo, os homens apresentam maiores níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação: cerca de metade dos indivíduos do sexo masculino utilizam o computador e 46,5% acedem à internet. Apenas 41,9% das mulheres utilizam o computador e 37,6% acedem à internet.

Tabela 6 - Perfis dos utilizadores de computador e internet

	<i>Computador</i>	<i>Internet</i>
Total	45,9	41,9
Sexo		
Homens	50,1	46,5
Mulheres	41,9	37,6
Escalões Etários		
16 a 24 anos	89,6	87,4
25 a 34 anos	74,0	69,5

35 a 44 anos	53,3	47,3
45 a 54 anos	34,8	30,5
55 a 64 anos	23,2	18,7
65 a 74 anos	6,1	5,2
Nível de Escolaridade		
Até ao 3º ciclo	30,2	25,7
Ensino Secundário	90,0	86,9
Ensino Superior	92,5	90,5
Condições perante o trabalho		
Empregado	56	50,5
Desempregado	36,6	32,9
Estudante	97,6	97,1
Outros inactivos	11,6	9,6

Fonte: INE, 2008

Os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística vêm de encontro a uma das razões que contribui para o desenvolvimento do projecto, nos moldes determinados. O aumento do mercado, resultante do aumento de edifícios construídos e que precisam de uma gestão; o acesso cada vez mais generalizado à Internet por parte do cliente final, independentemente do sexo e da faixa etária; leva à dedução que haverá espaço para um serviço especializado e profissionalizado, que permite acrescentar valor aos consumidores finais. Apesar da conjuntura económica, neste momento, não ser a mais favorável, esta é uma necessidade que precisa de ser continuamente satisfeita. Nos resultados do questionário é possível averiguar que os clientes finais estão dispostos a pagar, na sua grande maioria, até 5 € mais, para ter um serviço eficaz e eficiente. O tempo, hoje, disponível para tratar de questões com a gestão de condomínios, sem o apoio de uma gestão presencial ou não, capaz de responder a todas as necessidades e exigências; é muito pouco. Levando a que, em ritmos crescentes, se subcontratem empresas especializadas capazes de providenciar tal serviço.

Um dos possíveis entraves poderia ser alguma legislação que resguardasse ainda mais os clientes finais. Contudo, o projecto já entra em consideração com a necessidade de certificação de sigilo, sem qualquer possibilidade de extravio, sem qualquer possibilidade de má utilização. Para além disso, a plataforma desenvolvida deverá possibilitar a total exportação da informação, num formato que permita a sua posterior utilização e tratamento por parte da entidade utilizadora da plataforma.

3.1.2 ESTUDO DOS CLIENTES

A análise do mercado e das suas tendências pode não ser suficiente para um completo conhecimento dos potenciais clientes. Almejando dominar as principais necessidades e

preferências destes, no que diz respeito à gestão de condomínios, desenvolveu-se um estudo qualitativo e um estudo quantitativo, que passamos a descrever.

3.1.2.1 ESTUDO QUALITATIVO

Os estudos qualitativos podem ser de diferentes tipos, mas apesar de os seus objectivos serem diferentes, os métodos partilham características fundamentais (Fortin, 2003). Numa abordagem qualitativa, um investigador não se coloca como perito, dado que se trata de uma nova relação sujeito-objecto, marcada pela intersubjectividade. Investiga-se «com» e não «para» as pessoas. Adicionalmente, um estudo qualitativo apoia-se muito no raciocínio indutivo.

Uma vez que um dos objectivos do estudo é a compreensão, sistematização e descrição de informação sobre a realidade da gestão de condomínios (do lado das empresas que o fazem e do lado dos condóminos), realizou-se um estudo de carácter qualitativo. Concretamente, realizaram-se 15 entrevistas individuais com os Gestores de Empresas de Gestão de Condomínios [GEGC] e os Gestores de Condomínios em Auto-Gestão [GCAG]. As entrevistas tiveram a duração máxima de 20 minutos e foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados.

Este estudo veio criar as bases para a elaboração do estudo quantitativo, este junto dos condóminos.

No decurso das entrevistas, tentou-se seguir uma série de princípios (Patton, 1990):

- Neutralidade nas perguntas, sem qualquer presença de opinião pessoal
- Aprofundamento, sempre que necessário, da resposta do entrevistado, tentando obter mais informação
- Orientação do raciocínio do entrevistado na direcção do tema em análise.

As entrevistas realizaram-se nas instalações quer das empresas envolvidas, quer na sede da ANGAC. Não foram gravadas, devido ao carácter informal que se pretendia transmitir, tendo sido apenas retiradas notas.

Apesar dos métodos qualitativos apresentarem algumas desvantagens (tempo, custo, difícil extrapolação), foi possível obter informação sobre experiências, políticas empresariais, realidade do mercado, útil para o estudo quantitativo e para um desenvolvimento adequado da plataforma WebCondo.

As entrevistas seguiram a seguinte ordem de ideias, isto é, pretendia-se obter a seguinte informação:

- Percepção do tamanho do mercado e potencial de crescimento do mesmo
- Principais áreas geográficas de possível actuação
- Características do consumidor
- Necessidades do consumidor
- «Estado de situação» do consumidor
- Conhecimento pelas empresas, de plataformas semelhantes
- Identificação de concorrentes e moldes de funcionamento dos mesmos
- Abertura para a aquisição de uma plataforma com as características da WebCondo.

Apesar de não se ter realizado um número elevado de entrevistas, os objectivos foram alcançados. Este estudo permitiu obter informação mais sobre o mercado e o comportamento / tendências do mesmo, avaliar as dificuldades e as necessidades enfrentadas pelas empresas de gestão de condomínios, assim como a receptividade a um serviço com moldes diferentes. Ao fazer este levantamento de informação, os dados recolhidos permitiram adequar e desenvolver o serviço orientado ao desejo deste tipo de cliente. O contacto com uma associação representativa de várias empresas de gestão de condomínios, forneceu uma visão mais global dos factores referidos, isto é, não tão específica.

3.1.2.2 ESTUDO QUANTITATIVO

O estudo quantitativo teve como objectivo a quantificação de atributos, quer em termos de importância, quer em termos de performance, através de um inquérito a uma amostra do público-alvo. Os destinatários foram os clientes primários do serviço – os condóminos da zona norte do país, com mais de 18 anos. Responderam ao inquérito 220 pessoas.

O questionário foi dividido em 4 grandes grupos de questões:

1. Grau de Satisfação: permitiu aferir a viabilidade do estudo junto dos potenciais consumidores;
2. Sócio-demográficas: permitiram definir o posicionamento do serviço;
3. Serviços de suporte aos condóminos: Permitiram definir serviços core, funcionalidades complementares e a importância que o mercado dava a cada uma delas;
4. Conclusões: permitiram aferir a viabilidade do desenvolvimento da plataforma junto da amostra estudada.

Os inquéritos foram distribuídos em papel e através de uma página de internet desenhada para o efeito:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=cHdVRkdReUk0U1B1c1B1d2NYQUh3RHc6MA...>

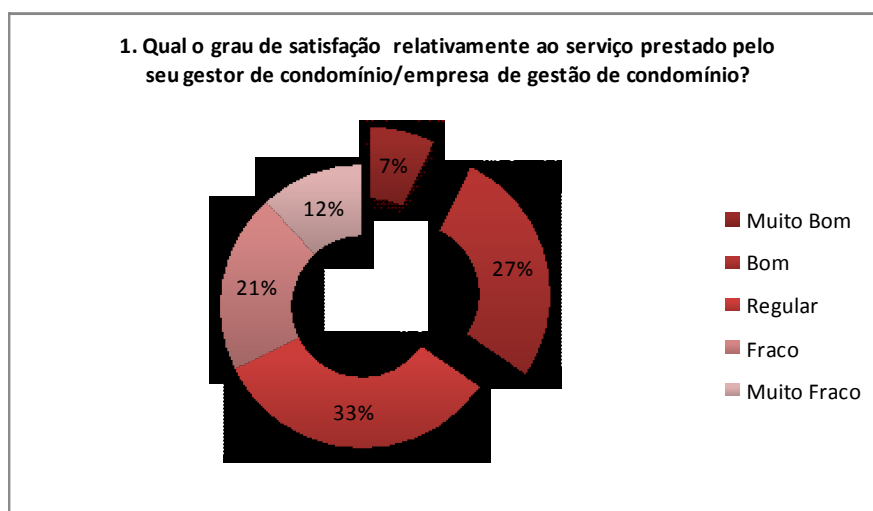
Apesar de algumas desvantagens da utilização do método de auto-preenchimento - possibilidade de “contaminação” ou de distorção das respostas dos entrevistados através do contacto com outros indivíduos no momento do preenchimento, dúvida quanto ao indivíduo que realmente preencheu o questionário; considerou-se que seria uma boa metodologia para uma pequena auscultação do mercado e obtenção de mais dados do mesmo.

O seu preenchimento tem uma duração estimada de 5 minutos.

O inquérito e as respectivas respostas poderão ser analisados nos Anexos A e B deste documento.

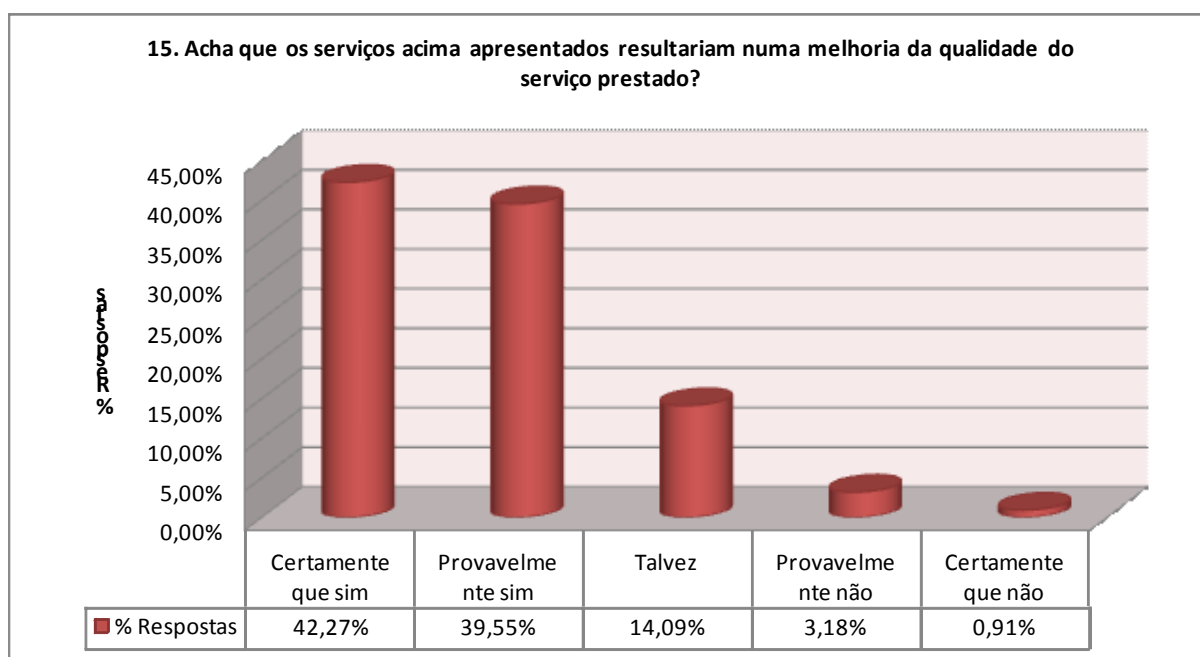
De seguida destacam-se as respostas às três questões porventura mais relevantes do estudo:

Figura 3 - Grau de satisfação de condóminos relativamente ao serviço prestado



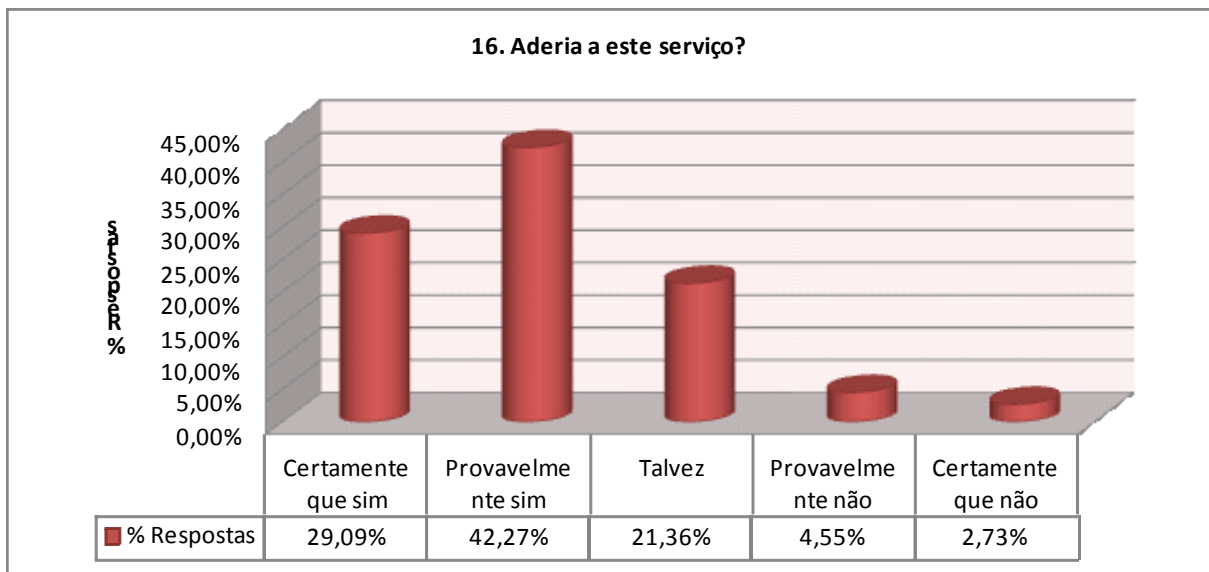
A impressão que motivou o estudo acabou por ser confirmada com 66% dos condóminos a indicar que não consideram o serviço prestado como “Bom” ou Muito Bom”.

Figura 4 - Melhoria da qualidade do serviço prestado



Pode-se aferir pelos resultados que a esmagadora maioria dos inquiridos (81,82 %) considera que os serviços proporcionados pela plataforma contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados na área de gestão e administração de condomínios.

Figura 5 - Adesão ao serviço



Por último, mas não menos importante, podemos concluir através da observação dos resultados que caso a plataforma seja desenvolvida e colocada no mercado, 71,36% da amostra aderiria ao serviço nos moldes apresentados (funcionalidades, preço, modelo, etc.).

O estudo quantitativo permitiu obter dados concretos sobre o mercado, especialmente sobre o cliente final. Aliás esta é a grande diferença para o estudo qualitativo. Enquanto no estudo qualitativo o contacto foi com empresas de gestão de condomínios e associações representativas destas; o estudo quantitativo permitiu fazer um levantamento do estado de situação dos consumidores finais, o seu nível de satisfação, as suas necessidades e desejos. Com estes dados a orientação da plataforma ao cliente final tornar-se-á mais adequada e a possibilidade de sucesso é superior. Optou-se por esta dupla análise, uma vez que as necessidades das empresas de gestão de condomínios e o estado de situação descrito pelas mesmas, poderia diferir das necessidades e satisfação apresentadas pelos consumidores finais e porque de facto um dos factores diferenciadores deste serviço é a total orientação ao cliente final do serviço.

3.1.3 BENCHMARKING

O concorrente de um serviço é uma organização com um ou mais serviços, com os quais o consumidor possa substituir o primeiro, total ou parcialmente (Lindon et al, 2000). Segundo os autores, a análise da concorrência deve ser feita numa postura prospectiva, pelo que se deve analisar os concorrentes e calcular o seu potencial de crescimento. Assim, é necessário, identificar quais são os concorrentes actuais e os potenciais e situá-los no espaço concorrencial – se são concorrentes directos ou indirectos.

Para os principais concorrentes deve-se considerar o poder, a experiência e o dinamismo de cada, em termos de:

- Quota de mercado;

- Poder da marca: notoriedade, imagem, qualidade e fidelização dos consumidores;
- Investimentos e meios de marketing (orçamentos de comunicação, estudos de marketing, cobertura da distribuição, etc...);
- Meios tecnológicos;
- Experiência do concorrente no mercado nacional e nos mercados internacionais;
- Rentabilidade do concorrente;
- Dinamismo do concorrente.

Adicionalmente, há que analisar a estratégia do concorrente e a capacidade de reacção dos mesmos.

Para analisar a concorrência em maior detalhe, realizou-se o benchmarking das soluções de gestão de condomínio que mais se aproximavam do conceito proposto. Com base neste estudo, de seguida é apresentado um quadro comparativo da concorrência nas suas várias dimensões.

Tabela 7 - Análise comparativa

	Improxy	Loja Condomínio	gCondominio	TeT	SaaS GC
	www.improxy.pt	www.ldc.pt	www.gcondominio.com	www.tet-informatica.com	
Características Principais					
Desktop ou Web?	D	Web	D	D	Web
Dashboard Cliente	limitado	X			X
Dashboard Empre. Gestão Cond.		X			X
Backoffice Web		X			X
Preço	> 500 €	Franchise c/ 17220 € Direito Entrada	150 €	490 € + 250 € p/ ano	
Entidades					
Condomínios, zonas e fracções;	X	?	X	X	X
Condóminos (proprietários, inquilinos e procuradores);	X	?	X	X	X
Terceiros, fornecedores e contactos;	X	?	X	X	X

Bancos e contas bancárias;	X	?	X	X	X
Rubricas.	X	?	X	X	X
Orçamento					
Várias modalidades de atribuição e cálculo de quotas;	X	?	X	X	X
Previsão de despesas e receitas extraordinárias;	X	?	X	X	X
Atribuição automática ou manual das quotas das fracções;	X	?	X	X	X
Simulação de valores.	X	?	X	X	X
Fundo de reserva					
Calculado como percentagem do orçamento ou introduzido manualmente;	X	?	X	X	X
Tratamento separado em termos de mapas e listagens de apresentação de contas.	X	?			X
Seguro					
Cálculo automático das quotas de seguro;		?	X	X	X
Seguro individual ou colectivo;	X	?	X	X	X
Tratamento de situações especiais, como capital facultativo e coberturas adicionais;	X	?			X
Processamentos					
Orçamento, fundo de reserva, seguro e extraordinários (sem limite);	X	?	X	X	X
Processamentos repartidos e	X	?	X	X	X

plurianuais;					
Periódicos ou pontuais;	X	?	X	X	X
Possibilidade de processamento em lote.	X	?			X
Tipos de documentos					
Avisos de cobrança;	X	?	X	X	X
Notas de crédito;	X	?	X	X	X
Recibos;	X	?	X	X	X
Notas de débito	X	?	X	X	X
Correspondência					
Cartas de cobrança e circulares;	X	?	X		X
Impressão de registos dos CTT e de avisos de recepção;	X	?			X
Ligação ao Microsoft Word;	X	?			X
Geração de ficheiros de moradas para impressão em série;	X	?			X
Carta pagamento a fornecedores.	X	?	X		X
Listagens					
Conta correntes de condóminos, fracções, processamentos e fornecedores;	X	?	X	X	X
Valores em atraso ou recebidos;	X	?	X	X	X
Justificação do orçamento;	X	?	X	X	X
Balanço das fracções e fornecedores;	X	?			X
Análise do exercício;	X	?			X
Mapa de caixa;	X	?			X
Balanço do exercício;	X	?			X

Quadros de resumo mensal (receitas e despesas)	X	?	X	X	X
Listagem de cheques para bancos;	X	?			X
Listagem de fracções em contencioso.	X	?			X
Diversos					
Tratamento de contencioso;	X	?			X
Mapa de presença em assembleias, convocatórias e procurações;	X	?	X	X	X
Impressão de cheques;	X	?			
Multiutilizador com controlo de acesso por utilizador;	X	?	X	X	X
Utilitário para cópia de segurança.	X	?	X	X	Automático
Registo e Acompanhamento de Ocorrências	Modulo Sep	X		X	X
Edições disponíveis					
Monoposto	X		X	X	
Multiposto	X		X	X	
SaaS		X			X
Social networking					
Forum entre Condóminos					X
Chat					X
Receita do Dia					X
Votação online de assuntos a tratar na reunião de Condomínio					X
Alertas SMS					X
Análise Factores Competitivos					

Quota de mercado;	Grande	Médio	Residual	Residual	
Poder da marca: notoriedade, imagem, qualidade e fidelidade dos consumidores;	Alta	Alta	Baixo	Baixo	
Investimentos e meios de marketing (orçamentos de comunicação, estudos de marketing, cobertura da distribuição, etc...);	Forte	Muito Forte	Baixo	Baixo	
Meios tecnológicos;	Solução ainda usa Microsoft ACCESS estando previsto há mais de 2 anos uma solução SQL Server	Ferramenta Web desenvolvida por Parceiro Computer Center em PHP	Ferramenta desenvolvida em Visual Basic + BD ACCESS muito simples	?	
Experiência do concorrente no mercado nacional e nos mercados internacionais;	15 Anos	4 Anos	9 Anos	6 Anos	8 Anos
Número de funcionários	15		3		?
Dinamismo do concorrente.	Forte	Forte	Residual	Residual	

Na sequência da abordagem de *Benchmarking* realizada, observa-se que apesar dos principais players do mercado terem quase todos grande experiência, o software que produzem está desatualizado tecnologicamente e ao nível de conceito, já que dão mais importância às necessidades funcionais das empresas de gestão de condomínio (que naturalmente deverão ter ao seu dispor uma ferramenta funcional) do que dos condóminos (cliente principal do serviço).

Ao nível operacional, verifica-se principalmente a falta de funcionalidades colaborativas, de gestão de incidências, de interacção com o cliente, entre outras).

Para além disso, observando-se com atenção os sítios web desses mesmos fabricantes, pode-se aferir que a maioria do tempo passado a resolver problemas da aplicação, não está relacionado com as funcionalidades core de gestão de condomínios, mas sim com os mapas legais que são necessários para apresentar ao estado português. Ou seja, a aplicação de gestão comercial é desenvolvida pelo próprio fabricante de Software de Gestão de Condomínios e concorre directamente com os principais Fabricantes de Software do mercado (Sage, PHC, Primavera, SAP, entre outros).

3.1.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE MERCADO

Após a análise aprofundada do mercado, foi possível retirar algumas elações que vão de encontro à ideia prévia que despoletou o desenvolvimento da WebCondo.

Em primeiro lugar, e tendo por base dados do INE, averiguou-se que há espaço para a comercialização de uma plataforma SaaS, que permitisse a interacção entre a empresa gestora de condomínios e o consumidor final; considerando que uma elevada percentagem da população portuguesa tem computador e é utilizador habitual da internet.

Em seguida, o elevado número de edifícios em construção, potenciais clientes das empresas gestoras de condomínios, exige que estas desenvolvam técnicas mais avançadas, mais rápidas, mais fáceis de utilizar; almejando angariar um bolsa de clientes superior.

Numa abordagem coerente com a segunda constatação, a insatisfação dos clientes aos quais é prestado um serviço de gestão de condomínios, devido essencialmente à falta de comunicação e informação divulgada pela empresa contratada; é elevada. Os consumidores têm dificuldade em colocar pedidos, em analisar o estado dos mesmos e em efectuar reclamações. O pouco apoio sentido tem mesmo contribuído para que haja uma elevada rotatividade de empresas contratadas, isto é, a não renegociação dos contratos de gestão. Os clientes sentem com regularidade que pagam demasiado para o serviço prestado.

Finalmente, a análise da concorrência, clarificou que existem efectivamente empresas capazes de fornecer serviços idênticos, mas apresentam duas grandes limitações: a desactualização dos meios tecnológicos adoptados coloca um entrave a rápidas respostas às solicitações dos clientes; e nenhum dos concorrentes tem o cliente final como alvo, no momento de concepção e desenvolvimento do serviço.

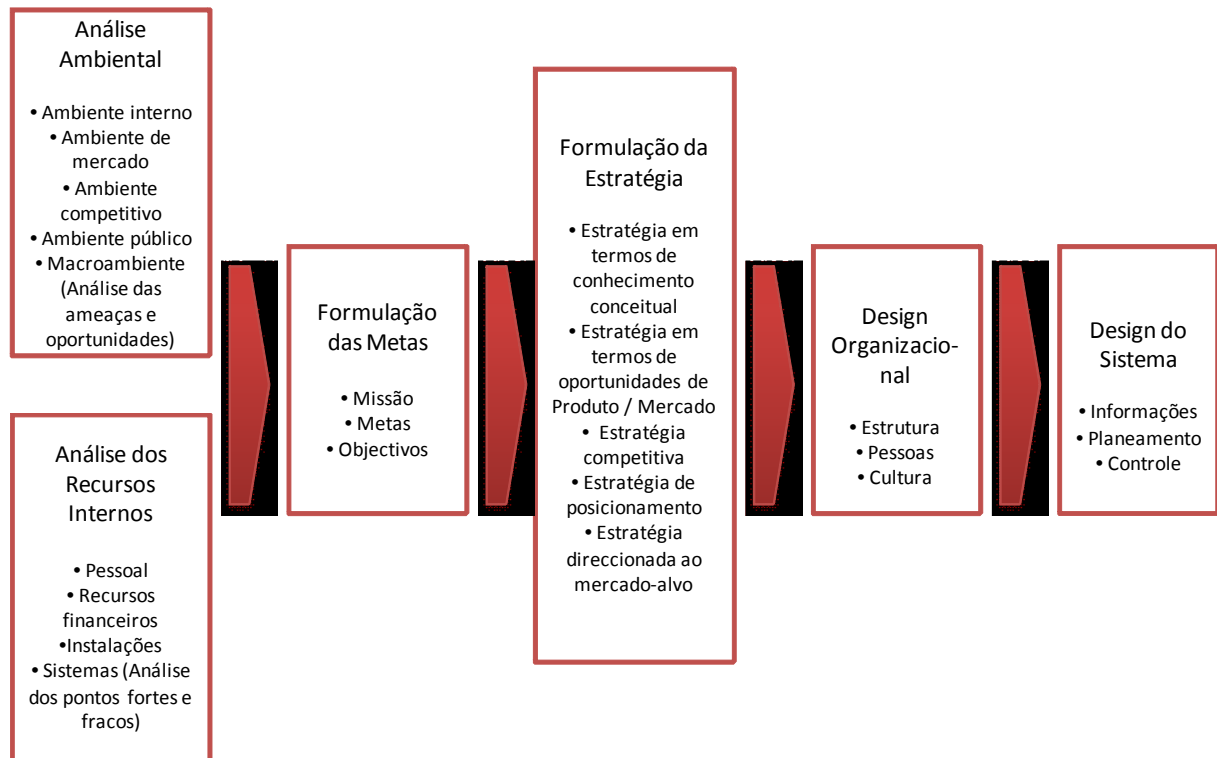
3.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Entender o ambiente interno da empresa, as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, bem como os mercados alvo, estabelece os alicerces sobre os quais serão desenvolvidas todas as estratégias. Quanto mais informação for obtida e quanto melhor aproveitada, maior a probabilidade de se desenvolverem estratégias e tácticas de sucesso (Hayes & Kotler, 2002). Quanto mais a empresa souber de si e sobre o ambiente em que actua, mais precisos serão os seus modos de actuação.

Como é possível constatar pelo modelo de Kotler (2002) de planeamento estratégico, a análise ambiental e a análise de recursos internos, correspondem a pontos de partida para uma melhor e mais adequada concretização das metas, que darão origem à estratégia e si.

Segundo Hayes & Kotler (2002), este modelo em organizações de serviços, adota as seguintes etapas:

Figura 6 - Modelo do processo de planeamento estratégico



Fonte: (Kotler, 2002)

3.2.1 AMBIENTE INTERNO

Na análise do ambiente interno, a organização deve considerar quatro pontos:

1. Ambiente e cultura institucional
2. Ciclo de vida da organização
3. Potencial de adaptação
4. Recursos tangíveis e activos do mercado

No que diz respeito ao ambiente e à cultura institucional, cada organização tem um tipo de ambiente, estilo ou cultura. Estes resultam de factores como a missão da organização, o estado inicial de desenvolvimento da empresa, a sua localização geográfica, o seu tamanho, os seus sucessos anteriores e a adequação entre as ofertas da empresa e os seus mercados.

O plano de marketing que se está a desenvolver refere-se a um projecto caracterizado como inovador e empreendedor. A cultura organizacional reflectirá uma constante procura pela modernização dos serviços de gestão de condomínios, assim como procura de funcionalidades que acrescentem valor aos consumidores e utilizadores do software desenvolvido.

As organizações, os serviços, os projectos, os produtos, têm começo e fim. O objectivo será a distanciamento desta suas fases extremas. O ciclo de vida de uma organização, de um serviço, engloba quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio; cada uma delas com características distintas.

Uma vez que a plataforma SaaS de gestão de condomínios será introduzida brevemente no mercado, dever-se-á considerar a fase de introdução e até a fase de crescimento, já que se espera uma adopção galopante de potenciais utilizadores. Através do questionário passado junto de uma amostra do público-alvo, foi possível constatar um interesse genuíno na aquisição do serviço. Naturalmente à medida que for comercializado e utilizado pelos clientes, surgirão naturais melhorias e aperfeiçoamentos, característicos das fases de introdução e crescimento.

A produção do serviço terá, como tal, de ter capacidade de adaptação ao mercado e às exigências voláteis do mesmo.

Uma empresa prestadora de serviços deve elaborar uma análise dos seus recursos internos para identificar os seus pontos fortes e fracos. Deve perseguir metas, oportunidades e estratégias coerentes com o seu potencial e evitar aquelas para as quais dispõe de poucos recursos (Hayes & Kotler, 2002).

Com o objectivo de orientar a análise dos recursos internos destinados ao desenvolvimento e gestão do projecto, fizemos um levantamento dos seus pontos fortes e fracos. Os recursos tidos em consideração e que, segundo a bibliografia, têm elevada importância são: pessoas, capital, instalações, sistemas e activos de mercado.

No que diz respeito às *pessoas*, o projecto inclui pessoas com formação adequada (quase todos possuem licenciatura em engenharia informática), têm capacidades e estão focados nos serviços, uma vez que têm larga experiência em programação, consultoria e modelização de softwares às necessidades dos clientes. Contudo, calcula-se que devam desenvolver mais algumas estratégias para os manter entusiasmados e para continuarem leais à organização e ao projecto em concreto.

O *capital* é, sem dúvida, o recurso mais escasso e que se pode tornar um ponto fraco. Não é o mais adequado, mas há alguma flexibilidade associada à utilização do mesmo. A obtenção de fundos, através de um concurso, do estado português permitiu uma parceria ao nível do desenvolvimento da base do software com um dos centros de investigação mais prestigiados do país: o INESC – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, do Porto.

As *instalações* a serem dedicadas ao projecto são adequadas, quer em termos de espaço, quer em termos de acesso e visibilidade – a sua localização será na zona metropolitana do Porto; e permitem alterações ao nível da disposição, caso seja necessário (por exemplo por integração de mais colaboradores ou aquisição de equipamento).

Pelo facto do projecto estar integrado numa organização com experiência ao nível de consultoria em sistemas de informação, permitindo o domínio ao nível do planeamento e do controlo; os sistemas adjudicados ao projecto de desenvolvimento de software para gestão de condomínios, podem representar um ponto forte em termos da variável «sistemas».

Finalmente, com o projecto ainda em desenvolvimento, já existe uma base de potencial clientes (indivíduos e organizações que se demonstraram interessados) e a reputação das pessoas envolvidas é boa.

Todos estes elementos podem representar uma vantagem diferencial às organizações já existentes e que dedicam à satisfação das mesmas necessidades de mercado.

3.2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento e gestão estratégia quanto ao cenário de actuação da organização. Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School (Hindle & Lawrence, 1994).

SWOT é uma junção das iniciais a serem avaliadas: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). As duas primeiras referem-se ao ambiente interno enquanto as restantes ao externo.

As forças e as fraquezas resultam da posição actual da empresa, já as oportunidades e as ameaças são perspectivas de evolução do mercado. Deve-se, como tal: realçar os pontos fortes e agir de forma a minimizar os pontos fracos; monitorizar e aproveitar as oportunidades do mercado, além de agir de forma a evitar as ameaças, através de planeamentos bem estruturados.

Forças (Strengths)	Oportunidades (Opportunities)
-Facilidade de utilização -Informação contida e actualização constante da mesma -Conceito inovador -Boa segmentação -Vasta gama de pequenos serviços -Interacção com o cliente final -Pouca concorrência -Qualidade do SW desenvolvido (INESC Porto)	-Abordagem do mercado do aluguer de publicidade com o aumento de número de acessos frequentes à plataforma -Insatisfação dos consumidores finais relativamente às soluções actuais -Limitação de tempo dos consumidores finais para a gestão das suas obrigações a este nível -Facilidade de gestão de dados e prestação dos mesmos ao consumidor final, pelas empresas de gestão de condomínios

Fraquezas (Weaknesses)	Ameaças (Threats)
-Facilidade de «cópia» imediata pelos concorrentes	- Concorrência experiente, que rapidamente pode aumentar
-Demonstração de pouco interesse pelos consumidores finais (numa primeira abordagem)	-Desconfiança dos consumidores relativamente à segurança da informação pessoal contida na plataforma
	-Conjuntura económica actual

Das quatro variáveis salientamos, a nível externo, a insatisfação geral dos potenciais clientes com as soluções actualmente existentes (oportunidades) e a rápida e fácil imitação da solução pelos concorrentes (ameaças).

Ao nível interno, a qualidade do software que está a ser desenvolvido pelo INESC (e cuja evolução tem sido acompanhada) e a orientação do mesmo ao cliente, representa uma vantagem competitiva face à concorrência e à cativação dos clientes. O conceito inovador que permitirá ao cliente recorrer aos serviços prestados a qualquer hora, em qualquer lugar e com informação para além das questões do condomínio, de carácter útil, ajudará na sensibilização e manutenção dos clientes. Contudo, a empresa deve assegurar ao cliente que a sua informação está guardada e ninguém tem acesso à mesma, assim como colocar um preço acessível, dada a conjuntura económica actual.

3.2.3 SEGMENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO MERCADO ALVO

Uma das decisões mais importante dos gestores é a definição do público-alvo. Algumas organizações dirigem-se à totalidade dos consumidores, outras centram-se num grupo de pessoas com alguma característica distintiva. Ao encontrar no mercado grupos distintos de consumidores, as organizações oferecem serviços que se adaptem às necessidades dos mesmos (Esteban, 2000).

A segmentação ajuda a estabelecer prioridades. Ao segmentar o mercado e encontrar grupos de consumidores, as empresas elegem um ou mais segmentos de acordo com: o potencial de compra do(s) segmento(s), a acessibilidade, o carácter complementar com outros grupos já atendidos pela empresa, possibilidade de desenvolvimento no(s) novo(s) segmento(s), etc. Segundo Kotler et al (2002), não existe uma forma ideal de segmentação; contudo, os segmentos obtidos devem apresentar as seguintes características:

- Mensurabilidade – capacidade de medição do segmento em termos de tamanho, poder de compra e perfis de segmento
- Acessibilidade – capacidade de alcance dos segmentos através dos processos normais da empresa
- Substancialidade – grandeza e possibilidade de lucro dos segmentos
- Exclusividade mútua – cada segmento deve ser diferentes dos demais
- Exaustividade - inclusão de cada cliente-alvo potencial no segmento
- Diferentes perfis de resposta – alguns segmentos poderão responder exactamente do mesmo modo a diferentes estratégias. Neste caso, não será necessário segmentar os segmentos.

Ao orientar-se a grupos específicos de consumidores e, como tal, aprofundar o conhecimento desses grupos, as empresas podem identificar melhor quem são os seus concorrentes mais directos² (os que atendem os mesmos segmentos); quais são os gostos e desejos dos consumidores. Desta forma, os gestores poderão definir o tipo de estratégia a seguir: defensiva, agressiva ou outra. Atingindo tais objectivos, as organizações conseguem maiores taxas de fidelização.

As principais variáveis de segmentação agrupam-se em quatro categorias:

1. Geográficas
2. Demográficas
3. Psicográficas
4. Comportamentais

Nas variáveis geográficas incluímos a região de actuação, a sua dimensão, a sua densidade e a sua área. A idade, o tamanho e o ciclo de vida das famílias, o sexo e a renda, a ocupação e o grau de instrução, a religião a nacionalidade e a classe social; estão compreendidas nas variáveis demográficas. As variáveis psicográficas dizem respeito ao estilo de vida, à personalidade, aos valores e à cultura do público-alvo. Finalmente, as características comportamentais avaliam as ocasiões, os benefícios e o status dos usuários, o índice de utilização e o status de fidelidade, o estágio de prontidão e a atitude em relação ao produto.

Tabela 8 – Variáveis de segmentação e respectiva aplicação

Geográficas	
Região	Portugal, zona Norte
População	Aproximadamente 3.800.000 habitantes
Características populacionais	Urbanas, suburbanas, rurais
Demográficas	
Faixas etárias	18-25 anos; 26-33 anos; 34-41anos; 42-49anos; 50-57 anos; 58-65 anos; mais de 65 anos
Sexo	Masculino, Feminino
Tamanho da Família	1-2 pessoas; 3-4 pessoas; mais de 5 pessoas
Estágio do ciclo de vida	Jovens solteiros; jovens casais sem filhos; jovens casais com filhos; casais maduros com filhos; casais maduros sem filhos; pessoas maduras sozinhas; outros
Rendimento	
Ocupação	Todas
Instrução	Todos os níveis
Religião	Todas
Etnia	Todas
Nacionalidade	Portuguesa e todas as restantes existentes em território nacional (ex: brasileira, africana, polaca, espanhola, francesa, inglesa, etc.)

² Os concorrentes directos são os que tentam satisfazer as mesmas necessidades e não os que produzem e oferecem exactamente o mesmo serviço.

Psicográficas	
Classe Social	Média-Baixa, Média, Média-Alta, Alta
Estilo de Vida	Conquistadores, lutadores, esforçados
Personalidade	Todo o tipo de personalidade
Comportamentais	
Ocasões	Quotidianas, Especiais
Benefícios	Qualidade, atendimento, economia, conveniência, rapidez
Status do usuário	Não-usuários, ex-usuários, usuários em potencial, novos usuários, usuários habituais
Taxa de uso	<i>Light users, medium users, heavy users</i>
Status de lealdade	Nenhuma, média, grande, absoluta
Estágio de aptidão do consumidor	Não-consciente, ciente, informado, interessado, desejoso, com intenções de comprar
Atitude em relação ao serviço	Entusiasmada, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fonte: Adaptado de Porter et al (2002)

A escolha das variáveis apresentadas teve por base várias razões. A bibliografia (Porter et al, 2002) sugere algumas categorias de variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Cada uma das categorias engloba uma panóplia de variáveis que podem ser utilizadas na totalidade ou recorrendo apenas às mais pertinentes para o caso em análise.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes: características dos consumidores independentemente do produto (variáveis geográficas, demográficas e psicográficas); e características relacionadas com o consumo do produto, como benefícios, ocasiões de uso e lealdade à marca. A primeira corrente é a mais comum, já que as características são conciliáveis e complementares entre si. São variáveis facilmente encontradas a partir de fontes secundárias.

A nível sócio-demográfico interessava uma caracterização principalmente ao nível geográfico, demográfico, instrução e rendimento. Desta forma obteríamos o tamanho do público-alvo, o seu potencial nível de conhecimento das novas tecnologias e a capacidade monetária para a sustentação do serviço. Através do estudo feito através do inquérito, juntamente com os dados do INE, foi possível obter um melhor conhecimento do mercado, segundo a vertente sócio-demográfica.

A segmentação utilizando as restantes categorias é mais complicada e menos linear. Aqui entrou-se em consideração com a informação recolhida das entrevistas a empresas de gestão de condomínios; e com as respostas a algumas das perguntas do questionário.

A partir da aplicação das variáveis de segmentação é possível traçar um perfil “médio” dos potenciais utilizadores do serviço.

Resumindo os dados apresentados na tabela, os clientes finais alvo são:

- Pessoas de ambos os sexos,

- Com idade superior a 18 anos e inferior a 75;
- Habitantes na região Norte do país,
- Habitantes de unidades habitacionais com auto-gestão ou com gestão através da subcontratação de empresas especializadas
- Conhecimento e uso das tecnologias da informação
- Gosto por produtos e serviços inovadores
- Privilegiam a qualidade, o atendimento, a economia (de recursos), a conveniência e a rapidez
- Vida profissional preenchida

3.2.4 POSICIONAMENTO

O posicionamento dos serviços é a forma pela qual os consumidores-alvo os definirão, isto é, o lugar que os serviços ocuparão na mente dos consumidores em relação aos serviços dos concorrentes da empresa (Porter et al, 2002). É o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem, que permitem ao público situar o serviço no universo de serviços análogos e distingui-los dos outros. É a representação (ou percepção) simplificada redutora, comparativa e distintiva do serviço (Lindon et al, 2000).

A definição do posicionamento do serviço comporta duas perspectivas: de que género de serviço se trata, ou o universo de referência (*identificação*) e o que o distingue de outros serviços do mesmo género (*diferenciação*).

As etapas a percorrer são 3:

1. Identificar um conjunto de possíveis vantagens competitivas sobre as quais o posicionamento será construído;
2. Seleccionar as vantagens competitivas mais adequadas;
3. Criar e comunicar ao mercado, de forma eficaz, o posicionamento escolhido.

Possíveis eixos de diferenciação:

- Acessibilidade através de novas tecnologias e novos paradigmas de prestação de serviços;
- Baixo custo;
- Experiência em consultoria e prestação de serviços;
- Disponibilização de informação;
- Diversidade da mesma;
- Orientação ao cliente;
- Qualidade de desempenho;
- Atitudes pessoais do apoio ao consumidor.

Todas as características parecem muito pertinentes na diferenciação do serviço aqui apresentado. Contudo, porque a capacidade de retenção do consumidor é baixa, optámos por seleccionar algumas tendo por base os seguintes critérios: importância, exclusividade, superioridade, comunicabilidade, inovação, acessibilidade e *lucratividade* (Kotler et al, 2002).

Como tal, a orientação ao cliente, a disponibilização e diversidade da informação, assim como a acessibilidade através de novas tecnologias, são os critérios escolhidos na procura de obtenção de vantagens competitivas.

Para responder à orientação ao cliente, procurar-se-á actualizar com regularidade a plataforma, com informação valorizada pelo cliente e que nos seja transmitida pelo mesmo, como tal. Uma das preocupações será também manter o acesso fácil à plataforma para que todos tenham oportunidade de usufruir da mesma: desde os mais experientes nas tecnologias da informação aos pequenos utilizadores e menos dominadores.

Será alocado um ou mais colaboradores à actualização permanente dos dados de cada condomínio, assim como à inserção de dados de outro âmbito, mas que os consumidores demonstrem ter interesse.

Porque toda a equipa tem experiência em consultoria e domina a prestação de serviços na área das novas tecnologias, a qualidade do desempenho e as respostas às necessidades do cliente estarão favorecidas.

Finalmente, o baixo custo, advém do factor principal inerente ao modelo de negócio adoptado – SaaS – custos de manutenção baixos, pouco ou nenhum investimento a nível de hardware, suporte praticamente todo efectuado através de internet, etc.

3.3 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS DE METAS

3.3.1 MISSÃO

Todas as empresas têm um fim, que constitui a sua razão de existência.

A missão de uma empresa corresponde ao conjunto de crenças sobre o que deve ser a sua actividade, qual é o seu mercado e que bens ou serviços se oferecem no mesmo, quais serão os seus valores e crenças no que diz respeito aos consumidores, fornecedores e distribuidores; e como se diferenciara dos seus concorrentes.

A delimitação da missão ajuda a determinar as relações com os mercados e dá sentido a todas as funções em todos os níveis da organização. Reflecte a visão da empresa a longo-prazo quanto ao que quer e onde quer chegar.

Missão da Empresa:

Proporcionar um serviço eficaz e de qualidade a todos os condóminos, dando resposta às suas necessidades e acrescentando valor, através de um SaaS de fácil acesso e utilização, com informação actualizada.

3.3.2 OBJECTIVOS DE MARKETING

A definição de objectivos é a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia. Para tal, os objectivos devem conter as seguintes características:

- *Hierarquizáveis*, isto é, deve haver a possibilidade de identificar quais os objectivos prioritários e os que têm prioridade inferior de actuação;
- *Consistentes*;
- *Mensuráveis*, tornando possível avaliar o sucesso de implementação da estratégia;
- *Calendarizáveis*, identificando as datas em que devem ser atingidos, para a posterior avaliação;
- *Realistas*, passíveis de serem atingidos;

A definição específica dos objectivos de marketing permite a sua coerência com a estratégia da empresa. Logo, a participação de elementos de diversas áreas pode ser importante, na medida em que permite a aproximação e contribuição para as metas globais.

Segundo o portal de internet do Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), os principais objectivos de marketing registados são: objectivos de rentabilidade, retorno do investimento, volume de vendas e quota de mercado. Adicionalmente, os gestores podem pretender: trabalhar a imagem de marca percebida pelos consumidores, posicionar-se junto dos clientes, satisfazer os clientes, aumentar o nº de visitas/clientes, aumentar a compra média, angariar novos clientes, etc.

Nesta fase inicial de lançamento da plataforma SaaS de gestão de condomínios, os objectivos de marketing são:

- Alterar o paradigma actual do software de gestão de condomínios, que tem como principal cliente as empresas de gestão de condomínios. Se o serviço de gestão de condomínios é prestado ao condómino, todas as ferramentas de auxílio a essa prestação de serviço deverão ser desenhadas em função deste cliente. Ou seja, os clientes primários da plataforma SaaS deverão ser os condóminos.
- Angariar clientes para obter quota de mercado - a plataforma SaaS de Gestão de Condomínios deverá ser capaz de suportar diversos condomínios, podendo cada um ter características e dimensões distintas;
- Angariar clientes do mercado do aluguer de publicidade com o aumento de número de acessos frequentes à plataforma;
- Obter um posicionamento *premium* face à concorrência e face às características distintivas do serviço - a plataforma SaaS de Gestão de Condomínios deverá ser capaz de suportar diversos condomínios, podendo cada um ter características e dimensões distintas;
- Alcançar um volume de vendas que permita, no mínimo, reaver 10% do investimento efectuado no primeiro ano;

- Serviço prestado tendo sempre como horizonte as necessidades do cliente, havendo, como tal, implícita uma flexibilidade na forma como o serviço deve ser prestado;
- Obter elevados níveis de satisfação dos clientes;
- Alcançar notoriedade no mercado.

Aos objectivos enumerados a empresa pretende que a plataforma permita implementar o serviço para um novo condomínio de forma rápida e fácil, com um design único para o novo cliente. Para tal, deverá haver um maior esforço de desenvolvimento da plataforma no início do projecto. Esta deverá ser architectada e construída de forma a permitir suportar o crescimento sustentado do número de condomínios sustentados no serviço.

A ordem de importância não é a apresentada, mas todos parecem relevantes e possíveis de serem atingidos no espaço de 1 ano de comercialização. Os objectivos que envolvem um nível superior de subjectividade poderão demorar mais tempo do que previsto, mas deverão também ser vistos como objectivos permanentes – a longo prazo.

Para uma melhor compreensão, estruturaram-se os objectivos quantitativos na seguinte tabela:

Tabela 9 - Objectivos quantitativos de marketing

Objectivo	Medida	Calendarização
Quota de mercado	Comparação do volume de vendas com os valores da concorrência	• Avaliações mensais de acompanhamento • Avaliação anual final
Posicionamento desejado e perspectivado	Análise de mercado através de inquéritos a amostras do público-alvo. O instrumento de medida será colocado no website, sendo enviado um email aos clientes a pedir que participem no estudo	• Estudo junto dos clientes após 6 meses de trabalho em conjunto (6 meses após adquirirem o serviço) • Nova análise no final de um ano contrato
Volume de Vendas e Retorno do investimento	Vendas efectuadas e Valor do investimento inicial	• Balanços mensais
Flexibilidade na prestação do serviço, de acordo com as preferências dos consumidores	Interacção com o cliente	• Questionários de feedback entregues aos clientes
Satisfação do cliente	Escalas de satisfação Servqual	• Análise menos profunda, mensalmente • Análise profunda no final do ano
Notoriedade	Brand auditing	• Final de 1 ano de actividade

3.3.3 OBJECTIVOS FINANCEIROS

A melhor forma de ilustrar os objectivos financeiros é o detalhe do orçamento anual. De seguida são apresentadas as projecções para a entidade que colocará no mercado a plataforma SaaS de Gestão de Condomínios:

Tabela 10 - Orçamento anual

Plataforma SaaS Gestão de Condomínios

Orçamento

	Valores Anuais
Vendas (Facturação a Clientes)	
Serviços	108.000
Total de Vendas	108.000,00 €

Custos das Vendas	
Alojamento do serviço (Pricing Azaron EC2 http://aws.amazon.com/ec2/#pricing)	2.000
Sub-Contratos (aluguer HW + suporte infraestrutura)	1.000
Margem distribuída (revendedores)	16.200
Total do Custos das Vendas	18.200,00 €

Custos com Pessoal	
Operacional	48.700,00 €
Directos	48.600,00 €
Salários (2 recursos séniores)	35.000
Encargos sobre remunerações	9.600
Subsídio de Refeição	2.000
Ajudas de Custo	0
Comissões e Prémios Produtividade	0
Formação	2.000
Indirectos	100,00 €
Honorários (Recibos Verdes + Serviços Especializados)	0
Despesas de Representação	100
Rendas e alugueres de viaturas	0
Seguros de viaturas	0
Comercial	30.800,00 €
Directos	25.000,00 €
Salários (1 recurso sénior)	16.000
Encargos sobre remunerações	4.000
Subsídio de Refeição	1.000
Ajudas de Custo	1.000
Comissões e Prémios	3.000
Formação	0
Indirectos	5.800,00 €
Honorários (Recibos Verdes + Serviços Especializados)	0

Despesas de Representação	800
Rendas e alugueres de viaturas	5.000
Seguros de viaturas	0
Suporte (Staff + Gestão de Conteúdos Portais)	9.400,00 €
Directos	9.400,00 €
Salários	7.200
Encargos sobre remunerações	1.200
Subsídio de Refeição	1.000
Ajudas de Custo	0
Comissões e Prémios	0
Formação	0
Indirectos	- €
Honorários (Recibos Verdes + Serviços Especializados)	0
Despesas de Representação	0
Rendas e alugueres de viaturas	0
Seguros de viaturas	0
Total Custos Directos	83.000,00 €
Total Custos Indirectos	5.900,00 €
Total Custos com Pessoal	88.900,00 €

Custos Indirectos Operacionais	
Deslocações e Estadias	1.500
Viaturas (Combustíveis + outros)	1.500
Telemóveis e Comunicações	600
Consumíveis	
Subcontratação (QREN)	8.000
Outros	
ESTRUTURA	9.200,00 €
Rendas e alugueres e seguros	6.000
Economato	200
Marketing, Publicidade e imagem	3.000
Diversos	
Total Custos Indirectos Operacionais	20.800,00 €

Outros Custos	
Financeiros	0
Extraordinários e Provisões	0
Amortizações	0
Total de Outros Custos	- €

Outros Proveitos	
Subsídios ao desenvolvimento (QREN)	25.000
Financeiros	
Extraordinários e Provisões	
Total de Outros Proveitos	25.000,00 €

Amortizações resultantes dos Investimentos do ano 2009	
Equipamento informático	2.000
Mobiliário e equipam. Administrativo	1.000
Outros	
Total Amortizações resultantes dos Investimentos do ano 2009	3.000,00 €

HeadCount (Colaboradores afectos à Unidade de negócio)	
Operacional (responsável pela implementação e suporte)	2
Comercial (responsável pela venda e pré-venda)	1
Suporte (não afectos directamente às operações e venda)	1
Total Colaboradores da Unidade de Negócio	4

Ganhos e Proveitos VS Custos e Perdas (Resumo)	Acumulado
Ganhos e Proveitos	133.000,00 €
Custos e Perdas	130.900,00 €
Resultados	2.100,00 €

A técnica utilizada para a elaboração deste orçamento é baseada na projecção de vendas. De acordo com os valores apresentados, para que uma empresa que comercialize esta plataforma possa atingir o break-even point, será necessária uma média de facturação anual a rondar os 133.000 €.

Para que este valor possa ser atingido, deverão ser angariadas no mínimo 12 empresas de Gestão de condomínios com 15 condomínios que utilizem e paguem a plataforma. Cada um dos condomínios deverá ter no mínimo 25 fracções e o valor mensal a cobrar deverá rondar os 2€ por fracção.

Esta estimativa foi baseada nos dados recolhidos na entrevista à Dra. Isabel Fazenda (Vice-Presidente da Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínios (ANGAC) que indica que em 2010 terão cerca de 100 associados cujo portfólio de clientes tem uma média de 30 condomínios com 30 fracções cada.

Os objectivos de venda são exequíveis para um recurso sénior dedicado à actividade. A melhoria dos resultados financeiros só dependerá da capacidade da empresa manter a base instalada (prestando um bom serviço aos condóminos), aumentando o portfólio de clientes.

3.4 MARKETING MIX

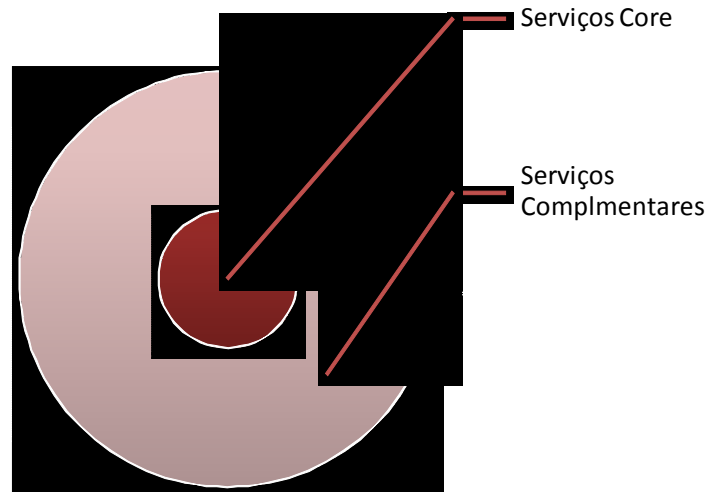
3.4.1 CONCEITO DO SERVIÇO

Uma das principais preocupações dos gestores de serviços deve ser a gestão do core do serviço e dos serviços complementares.

O «serviço base», ou «serviço nuclear» ou «serviço central» está relacionado directamente com a funcionalidade técnica ou interna do serviço e o que este deve fazer para satisfazer as

necessidades dos clientes (Casado & Soriano, 2006). O core do serviço vai satisfazer as necessidades específicas do cliente, fornecendo o benefício central. Os serviços suplementares ou complementares, são serviços adicionados ao serviço principal e que além de poderem aumentar o seu valor, permitem alcançar alguma diferenciação da concorrência. Uma grande parte das vezes o consumo ou o uso do serviço core está entre vários serviços suplementares que precedem ou procedem a entrega do serviço core.

Figura 7 - Conceitos de Serviço (Marketing de Servicios, Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009)



Relativamente aos processos core do serviço, são identificados 3:

1. Sistema de Gestão de Incidências;
2. Pagamento electrónico da prestação mensal;
3. Votação de assuntos a tratar na reunião geral do condomínio.

Relativamente aos serviços suplementares, de seguida são identificados os principais:

1. Disponibilização de contactos úteis (Bombeiros, Polícia, Hospital, “Take Away”, Lavandarias, Engomadeiras);
4. Acesso a Orçamento de despesas mensais e conta corrente, Apólices, entre outros;
5. Identificação das fracções em dívida;
6. Disponibilização de informações gerais de condomínio e alertas de intervenções;
7. Publicação de recibos mensais digitalizados;
8. Disponibilização de repositório privado de documentos;
9. Disponibilização de agenda colaborativa, com agenda familiar;
10. Disponibilização de local de conversação online entre condóminos;
11. Disponibilização de receitas culinárias (“A receita do dia”);
12. Disponibilização de agenda de planos limpeza e manutenção, e quais as pessoas ou empresas que estão habilitadas;

13. Envio de avisos SMS (quota por pagar, reunião de condomínio, entre outros);
14. Colocação online das actas de condomínio;
15. Videovigilância via internet da área do condomínio;
16. Publicação de eventos culturais a decorrer na cidade/área da residência;
17. Consulta de legislação sobre condomínios;
18. Disponibilização de cópia electrónica dos contratos feitos entre o condomínio e empresas de serviços;
19. Publicação de datas de inspecções obrigatórias (elevadores; extintores; CCTV's, etc.).

Por forma a ir de encontro ao posicionamento pretendido, a distribuição entre serviços core e suplementares foi feita de acordo com os resultados dos inquéritos e entrevistas realizadas. Aqui tentou-se para além de, em primeiro lugar, atender às necessidades dos clientes primários (os condóminos) responder de forma efectiva à falta de ferramentas que proporcionem às empresas de gestão de condomínio uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e consequentemente ao aumento da satisfação dos seus clientes.

3.4.2 SERVICE BLUEPRINT

Apesar das percepções das expectativas dos clientes serem importantes para uma boa prestação do serviço, têm-se mostrado muitas vezes insuficientes. Como tal, o desenho do serviço e a definição de standards de qualidade, que reflectam as referidas percepções, tornaram-se pré-requisitos na procura de sucesso. A dificuldade dos gestores, dos executivos e dos restantes colaboradores organizacionais advém da tradução do que entendem ser as expectativas dos clientes quanto às especificações de qualidade do serviço; de forma exequível e passível de ser concretizada (Zeithmal & Bitner, 2000).

Os desafios no desenho dos serviços são muitos. Uma vez que os serviços são intangíveis, a sua complexidade aumenta à medida que vão sendo definidos e descritos. Porque são entregues pelos empregados aos clientes, tornam-se heterogéneos: raramente são prestados exactamente da mesma forma. Os serviços não podem ser detidos, podem apenas ser experienciados, criados ou participados (Shostack, 2001). Porque não podem ser tocados ou examinados, as pessoas recorrem a descrições dos mesmos para diminuir a ambiguidade associada. Contudo, esta definição / descrição, segundo Shostack (1984), apresenta alguns riscos:

- Simplificação exagerada – incorrecta escolha de palavras para a descrição do complexo sistema do serviço;
- Omissão – na descrição do serviços, das pessoas (empregados, gestores e clientes), podem-se omitir detalhes ou elementos do serviço porque não são familiares;
- Subjectividade – ao descrever um serviço, estará presente a experiência pessoal de cada indivíduo assim como a sua exposição ao mesmo;
- Interpretação enviesada – excepto nos casos em que é permitida flexibilidade, cada colaborador interpretará as palavras dos seus supervisores de forma distinta.

No desenvolvimento de novos serviços, as organizações enfrentarão estes riscos , podendo reduzir os seus efeitos através de um envolvimento de todos os participantes.

Torna-se ainda mais importante que na introdução de um novo serviços, este cumpra quatro características: (1) seja objectivo e não subjectivo; (2) seja preciso e não vago; (3) seja motivado por factos e não por opiniões; (4) seja metodológico e não filosófico.

O processo de desenvolvimento, nestes casos, exige algumas adaptações, por vezes, complexas.

Tabela 11- Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços

Planeamento total	Desenvolvimento ou Revisão da Estratégia de Negócio
	Desenvolvimento da Estratégia do novo Serviço
	Geração de Ideias - opor ideias à estratégia do novo serviço
	Análise do Negócio - avaliar a rentabilidade e a viabilidade
Implementação	Desenvolvimento e Teste do Serviço - Conduzir testes de protótipos
	<i>Market Testing</i> - testar o serviço e outros variáveis do marketing-mix
	Comercialização
	Avaliação Pós-introdução

Fonte: Booz-Allen & Hamilton, 1997

Uma metodologia que permite coincidir as especificações do serviço às expectativas dos clientes, consiste em descrever as características críticas do processo objectivamente para que os empregados, os clientes e os gestores saibam em que consiste o serviço, possam ver qual o seu papel na entrega do mesmo e entender todos os passos e fluxos envolvidos nesse processo (Zeithmal & Bitner, 2000).

O *Service Blueprint* é uma figura ou um mapa, que descreve pormenorizadamente o sistema do serviço, para que as diferentes pessoas envolvidas no mesmo, o possam entender e lidar objectivamente, independentemente dos seus papéis e dos seus pontos de vista. Divide o serviço nas suas componentes lógicas e especifica os passos e tarefas no processo, os meios através dos quais as funções são executadas e a evidência do serviço à medida que o cliente o experiencia (Bitner, Ostrom & Organ, 2008).

As componentes chave do *Service Blueprint* são:

- Acções do consumidor (passos, escolhas, actividades e interacções que o cliente executa no processo de compra, consumo e avaliação do serviço);

- Acções dos empregados *onstage* (passos e actividades dos empregados que estão em contacto com os clientes, visíveis aos últimos);
- Acções dos empregados *backstage* (acções dos empregados que ocorrem por “detrás do cenário” para suportar as acções onstage);
- Processos de apoio (secção que cobre os serviços internos, passos e interacções que servem de apoio aos empregados de contacto, na prestação do serviço).

Nas secções seguintes será detalhado o desenho dos três processos core identificados. Os restantes estão detalhados no documento de especificação de requisitos entregue ao INESC para o desenvolvimento da plataforma.

1. Sistema de Gestão de Incidências

Um dos processos core do serviço é o sistema de gestão de incidências. Através deste processo os condóminos podem notificar o seu gestor de condomínio relativamente a problemas relacionados com o imóvel, de forma simples e rápida. O problema fica persistente num único ponto de contacto e a evolução do seu estado de resolução poderá ser seguido online pelos vários actores. O principal objectivo deste processo é tornar mais eficiente a prestação do serviço ao condómino, melhorando a gestão de expectativas.

A

Figura 8 - Processo de Gestão de **Incidências** ilustra o diagrama de processo, bem como os seus pontos de espera e de falha previstos.

2. Pagamento electrónico da prestação mensal

O segundo processo *core* da empresa é o pagamento electrónico da prestação mensal. Este processo permite que o condómino liquide a sua prestação de condomínio de forma mais cómoda. Através de meios seguros de pagamento electrónico, como o Paypal, MB Net, Visa, entre outros, é possível liquidar as prestações em falta de forma prática.

A Figura 9 - Processo de pagamento da prestação mensal ilustra o diagrama de processo, bem como os seus pontos de espera e de falha previstos.

3. Votação de assuntos a tratar na reunião geral do condomínio

O processo de registo de assuntos a tratar na reunião geral de condomínio, apesar de inicialmente não ter sido considerado core, foi dos que obteve melhor aceitação por parte dos inquiridos com 78,19 % de respostas abonatórias relativamente à sua implementação. Para além disso é dos que melhor demonstra a capacidade colaborativa da plataforma.

Esta funcionalidade permite aos condóminos apresentar temas para discutir na reunião seguinte por grau de importância. O sistema recorre a um sistema de votação para determinar quais os temas que serão abordados. Os resultados são disponibilizados online atempadamente.

A Figura 10 - Processo de votação de assuntos a tratar na reunião de condomínio ilustra o diagrama de processo, bem como os seus pontos de espera e de falha previstos.

Figura 8 - Processo de Gestão de Incidências

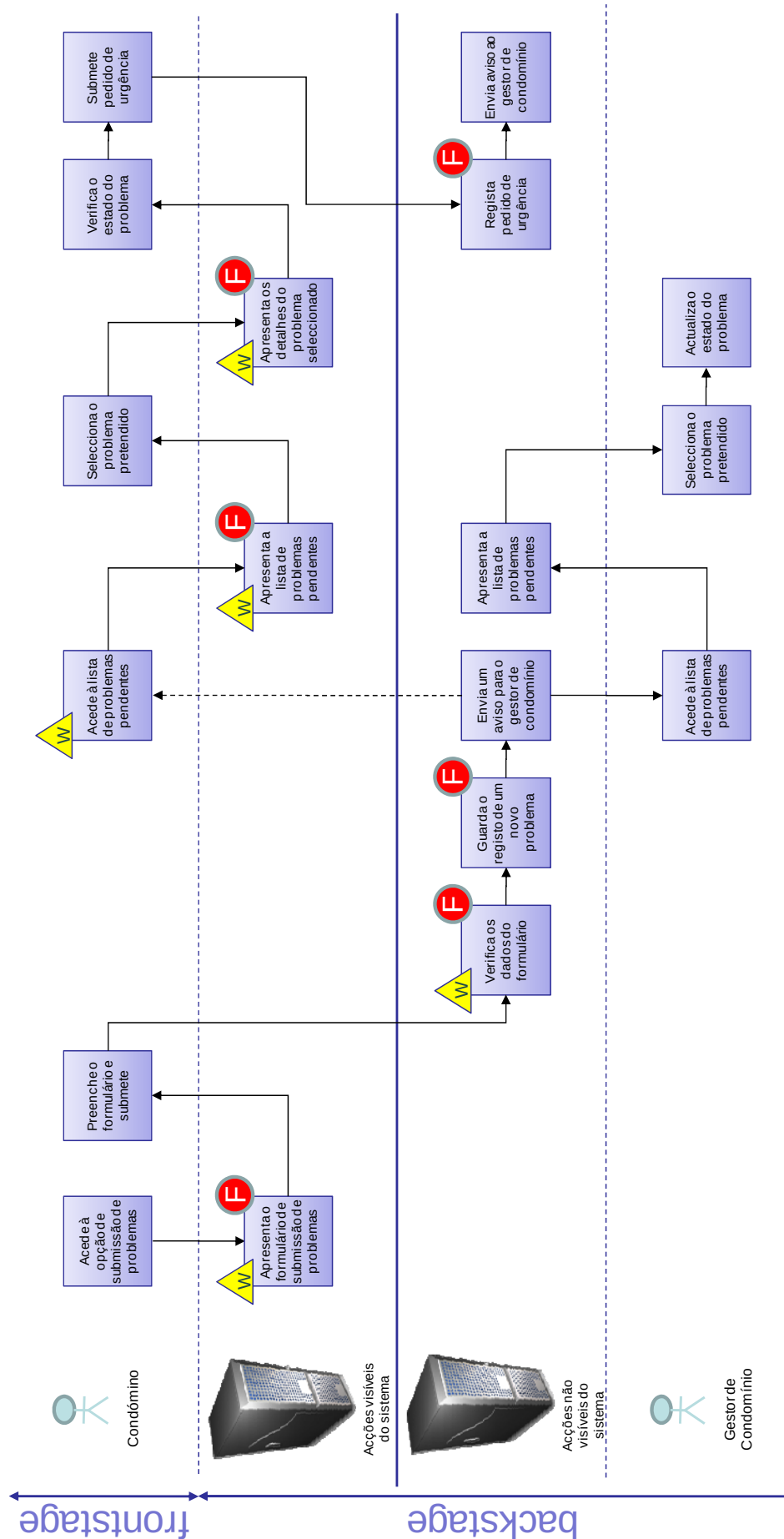


Figura 9 - Processo de pagamento da prestação mensal

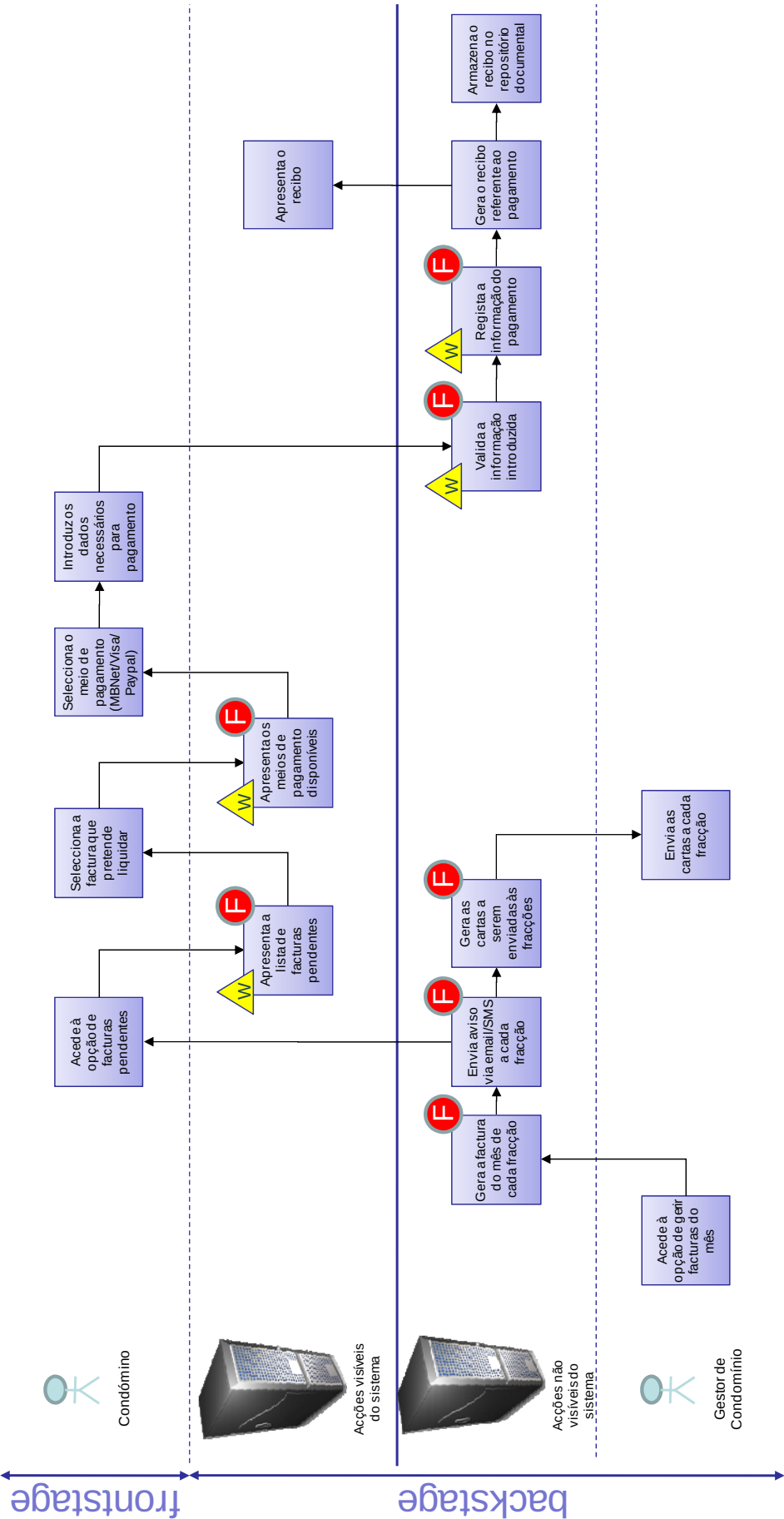
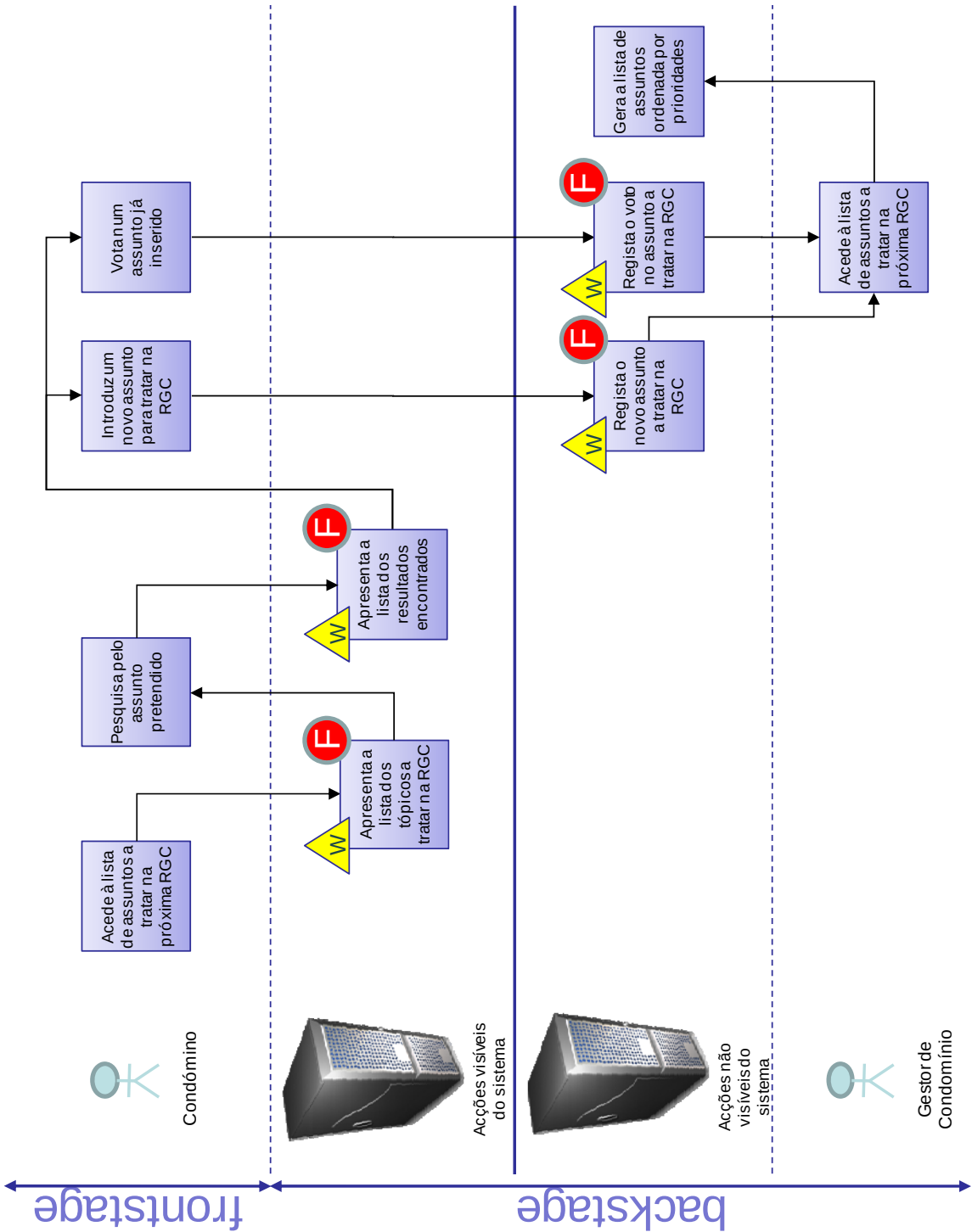


Figura 10 - Processo de votação de assuntos a tratar na reunião de condomínio



3.4.2.1 PONTOS DE FALHA

1. Sistema de Gestão de Incidências

Neste processo, como se pode verificar pelo diagrama da

Figura 8 - Processo de Gestão de **Incidências**, há diversos pontos de falha. Os três pontos de falha que ocorrem ao nível das Acções visíveis do sistema devem-se a eventuais falhas de conectividade dos servidores da plataforma, seja por falha eléctrica, falha de rede, ou qualquer outro tipo.

Ao nível das acções não visíveis do sistema, identificam-se adicionalmente três pontos possíveis de falha: ao nível da verificação dos dados introduzidos no formulário de submissão de um novo problema, da gravação do novo pedido, e do registo de um pedido de urgência. O primeiro ponto de falha poderá ocorrer no caso de o utilizador não preencher correctamente o formulário. Nessa situação, ser-lhe-á apresentado novamente o formulário com a identificação do erro para que possa corrigi-lo e submeter o formulário novamente. Os restantes pontos de falha poderão ocorrer por erro da plataforma, ou erros externos, como por exemplo, a falha de conectividade.

2. Pagamento electrónico da prestação mensal

Os pontos de falha que ocorrem ao nível das ‘Acções visíveis do sistema’, estes podem ser de dois tipos: falha interna do sistema, ou problemas com a informação introduzida ou utilizada, nomeadamente na fase inicial do processo, em que o sistema efectua diversas operações de forma automática, apoiando-se nos dados presentes na aplicação de Backoffice.

3. Votação de assuntos a tratar na reunião geral do condomínio

Tal como nos processos anteriores, os pontos de falha devem-se principalmente à velocidade e estabilidade da ligação de internet entre o cliente e a plataforma. Apenas os pontos de falha relativos às acções do sistema não visíveis para o cliente poderão dever-se a falhas da plataforma. Nestas situações, será despoletado o sistema de reporte automático de erros.

3.4.2.2 PONTOS DE ESPERA

1. Sistema de Gestão de Incidências

Relativamente a pontos de espera, no processo de gestão de incidências foram identificados cinco: um ao nível do condómino, e quatro ao nível do sistema. Os pontos de espera ao nível do sistema poder-se-ão dever a problemas de velocidade da ligação à internet, quer do cliente, quer da plataforma. O ponto de espera identificado no nível do condómino ocorre após o mesmo ter submetido um problema para resolução. Naturalmente que após ter realizado esta acção o cliente terá de esperar que o gestor de condomínio resolva o problema identificado (ou submeta uma acção de resolução do problema). Esta espera é minimizada através de feedback recorrendo o sistema de *workflow*.

2. Pagamento electrónico da prestação mensal

Os pontos de espera deste processo ocorrem ao nível das ‘Acções visíveis do sistema’ devem-se a eventuais problemas de conectividade.

3. Votação de assuntos a tratar na reunião geral do condomínio

Tal como nos processos anteriores, os pontos de espera devem-se principalmente à velocidade e estabilidade da ligação de internet entre o cliente e a plataforma SaaS.

3.4.2.3 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Em todos os serviços existem pontos de falha. De forma a maximizar a qualidade da respectiva prestação deverão ser identificados previamente processos de recuperação.

Para os processos identificados anteriormente foram criados os seguintes procedimentos de recuperação do serviço:

- Erros de Conectividade

A maioria dos pontos de falha identificados devem-se a eventuais problemas de comunicação entre o cliente e o nosso sistema. Para minimizar a ocorrência destes problemas, a plataforma SaaS será alojada em servidores fiáveis, de performance escalável, que garantam um uptime de 99.9%, com ligações eléctricas e serviços de comunicações redundantes (ex. Amazon EC2 – Elastic Compute Cloud, Google, Microsoft, etc.). No entanto, mesmo com estas garantias, poderão ocorrer quebras da ligação ao longo, pelos quais a plataforma não poderá ser responsabilizada (a responsabilidade deverá nestes casos ser imputada ao operador).

- Problemas internos da plataforma

Deverá ser implementado um sistema automático de reporte de erros, para minimizar o impacto dos erros ocorridos com a plataforma (vulgarmente conhecidos por “bugs”).

Este sistema contará com a atribuição de níveis de gravidade a cada problema, de forma a definir prioridades junto da equipa de suporte. Esta equipa deverá de resolver os problemas por ordem de gravidade (do mais crítico para o menos crítico), garantido o tempo de resolução acordado no SLA (*Service Level Agreement*) estabelecido com o cliente.

- Problemas com informação proveniente do *Backoffice*

A informação disponível no sistema de *Backoffice* será usada por diversos processos automáticos da plataforma. A qualidade desta informação é da responsabilidade da empresa gestora de condomínios (ou do gestor operacional da plataforma). Assim, caso ocorra algum erro por falha da validação de alguma dessa informação, o gestor ou administrador de condomínio será notificado, através de uma mensagem de correio electrónico, contendo toda a informação necessária para que essa falha possa ser rapidamente corrigida.

- Erro na validação da informação de pagamento electrónico

Este tipo de erro poderá aparecer apenas na execução do processo de pagamento electrónico da prestação mensal. Aquando da introdução da informação de pagamento (nome de utilizador do Paypal, ou informação do cartão Visa, Mastercard ou Multibanco a utilizar), o utilizador terá de se assegurar que a informação está correcta, que o cartão que está a utilizar ainda é válido, que a conta utilizada tem saldo suficiente para efectuar a transacção, etc. No caso de algum destes factores estar incorrecto, o utilizador será notificado através de uma mensagem no ecrã, sendo dada a oportunidade de efectuar as respectivas correcções.

3.4.3 IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

A criação, prestação e entrega de um serviço é uma tarefa fundamentalmente humana, cujos resultados dependem em grande medida do nível de interacção que se produz entre dois grupos de pessoas: o pessoal da empresa e os clientes (Casado & Soriano, 2006).

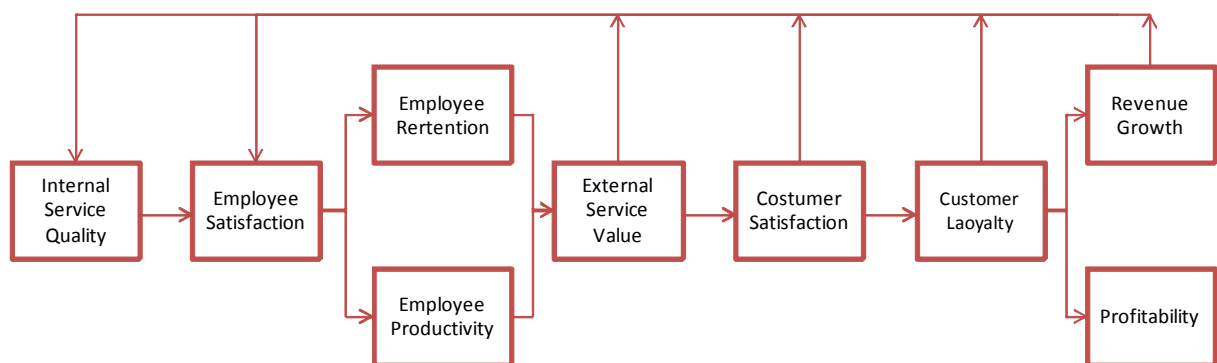
A variável «pessoas» no marketing de serviços analisa todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço, influenciando, como tal, as percepções dos clientes. Englobamos aqui os funcionários da organização, os próprios clientes e outros clientes.

A forma como os trabalhadores estão vestidos, a aparência física, as atitudes e os comportamentos, entre outros; são elementos que afectam a percepção de valor dos clientes de um serviço. Em alguns sectores de negócio, as pessoas podem ser o elemento mais importante do serviço.

Com ou sem conhecimento, os trabalhadores de uma organização de serviços, desempenham funções de marketing (Zeithmal & Bitner, 2000).

Há evidência empírica que um empregado satisfeito, consegue satisfazer os clientes que atende, promovendo a lealdade dos últimos. Como tal, a organização deve procurar avaliar a satisfação dos seus trabalhadores e reforçar a mesma, se ela existir; ou tentar mudar a atitude, se não há satisfação dos trabalhadores.

Figura 11 - The service profit chain



Fonte: (Zeithamal, Bitner, 2000)

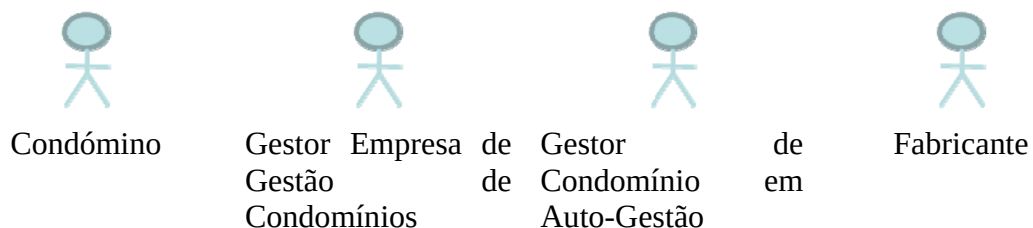
As cinco dimensões da qualidade do serviço da SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1998) – *reliability* (prestar o serviço como prometido), *responsiveness* (capacidade e forma de resposta ao pedido do cliente), *assurance* (transmissão de responsabilidade e crença no serviço, aos clientes), *empathy* (dar atenção ao cliente, ouvir, adaptar, etc), *tangibles* (aparência e vestuário dos empregados) – podem ser influenciadas directamente pelos trabalhadores.

Para o desenvolvimento e manutenção da satisfação laboral, a organização pretende avaliar anualmente os trabalhadores no que diz respeito a esta atitude e, em conjunto, delinear técnicas, metodologias que a fomentem ou mantenham. Esta forma de gerir os recursos humanos torna-se ainda mais importante se considerarmos os trabalhadores que estão em contacto permanente com os clientes, e que são, muitas vezes, alvo de conflitos interpessoais e inter-organizacionais. Os gestores devem procurar minimizar a ocorrência dos conflitos e/ou geri-los para que não haja nenhuma transmissão para os clientes. Uma das formas de evitar situações deste tipo é contratar as «pessoas correctas», dar formação para que prestem o serviço com qualidade, desenvolver e colocar em prática sistemas de apoio aos trabalhadores e aplicar técnicas de retenção dos melhores indivíduos.

Em qualquer projecto, há entidades que podem definir o rumo e o sucesso que o mesmo poderá tomar.

Assim sendo, o serviço deverá estar de acordo com os requisitos e necessidades dos condóminos – fundamentais para a aceitação do serviço; com os gestores das empresas de gestão de condomínios e os gestores de condomínios em auto-gestão – que deverão perceber a criação de valor que poderá ser obtida através da utilização da ferramenta, e por fim, a plataforma deverá sempre seguir a orientação definida pela direcção da empresa que a desenvolve.

Figura 12 - Stakeholders



3.4.4 CO-CRIAÇÃO DE VALOR

A plataforma SaaS para gestão de condomínios, tem como objectivo promover a melhoria da prestação do serviço de gestão de condomínio bem como simplificar os processos de iteração dos condóminos com as entidades gestoras de condomínios.

A criação de valor é fundamental para garantir a satisfação e a fidelização do cliente (Kotler, 2006). A intenção deste serviço é precisamente provocar ao cliente (utilizador da plataforma) a vontade de patrocinar o serviço, recomendando-o.

Num serviço o valor obtido pelo cliente é sempre co-criado. Em vez de entregar um produto pré-concebido, as empresas devem sempre oferecer propostas de valor que são transformadas pelos clientes através da utilização. (Lusch, 1993)

Um exemplo desta filosofia é toda a plataforma de colaboração entre os condóminos e o gestor de condomínio. Os condóminos poderão aceder à plataforma para ver as receitas culinárias do dia e ao mesmo tempo submeter as suas próprias receitas, enriquecendo assim a ferramenta. A mesma fórmula poderia ser aplicada para a secção de contactos úteis (engomadeiras, restaurantes take-away próximos da área de residência, entre outros).

Outra forma de co-criar valor é a utilização por parte dos condóminos da plataforma de gestão de incidências para reportar problemas ou alertar o gestor de possíveis problemas que possam ocorrer no condomínio. Com isto a satisfação do serviço prestado na gestão de condomínio poderá ser efectivamente mensurada e a gestão de expectativas correctamente gerida.

O Valor da Experiência Total do cliente e a sua avaliação dependem de todo o conjunto de interacções que o cliente tem com o prestador de serviço. Esta plataforma SaaS pretende ser um novo veículo para promover esta interacção e melhorar a forma como o serviço é prestado e vai ao encontro das novas tendências e paradigmas de co-criação de valor, uma vez que oferece um serviço que permite que os clientes co-criem a sua experiência de gestão do condomínio.

3.4.5 EVIDÊNCIA FÍSICA

A evidência física diz respeito ao ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente; assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço (Casado & Soriano, 2006). Sendo os serviços intangíveis, os clientes baseiam-se, na maioria das vezes, em “pistas” tangíveis, ou em evidências físicas, para avaliar o serviço antes de o adquirir, e para avaliar a satisfação que poderão ter com o mesmo aquando a sua aquisição. Logo, o desenho da evidência física, tangível, é de extrema importância (Zeithaml & Bitner, 2000).

Os elementos que habitualmente se integram na questão da evidência física, encontram-se na tabela seguinte:

Tabela 12 - Evidência física

Elementos	Outros
Instalações exteriores	- Cartões de apresentação
- Design exterior: estética, funcionalidade	- Material de escritório
- Sinalização	- Declarações de facturação
- Parqueamento	- Relatórios
- Paisagem	- Vestuário dos colaboradores
- Ambiente envolvente	- Uniformes

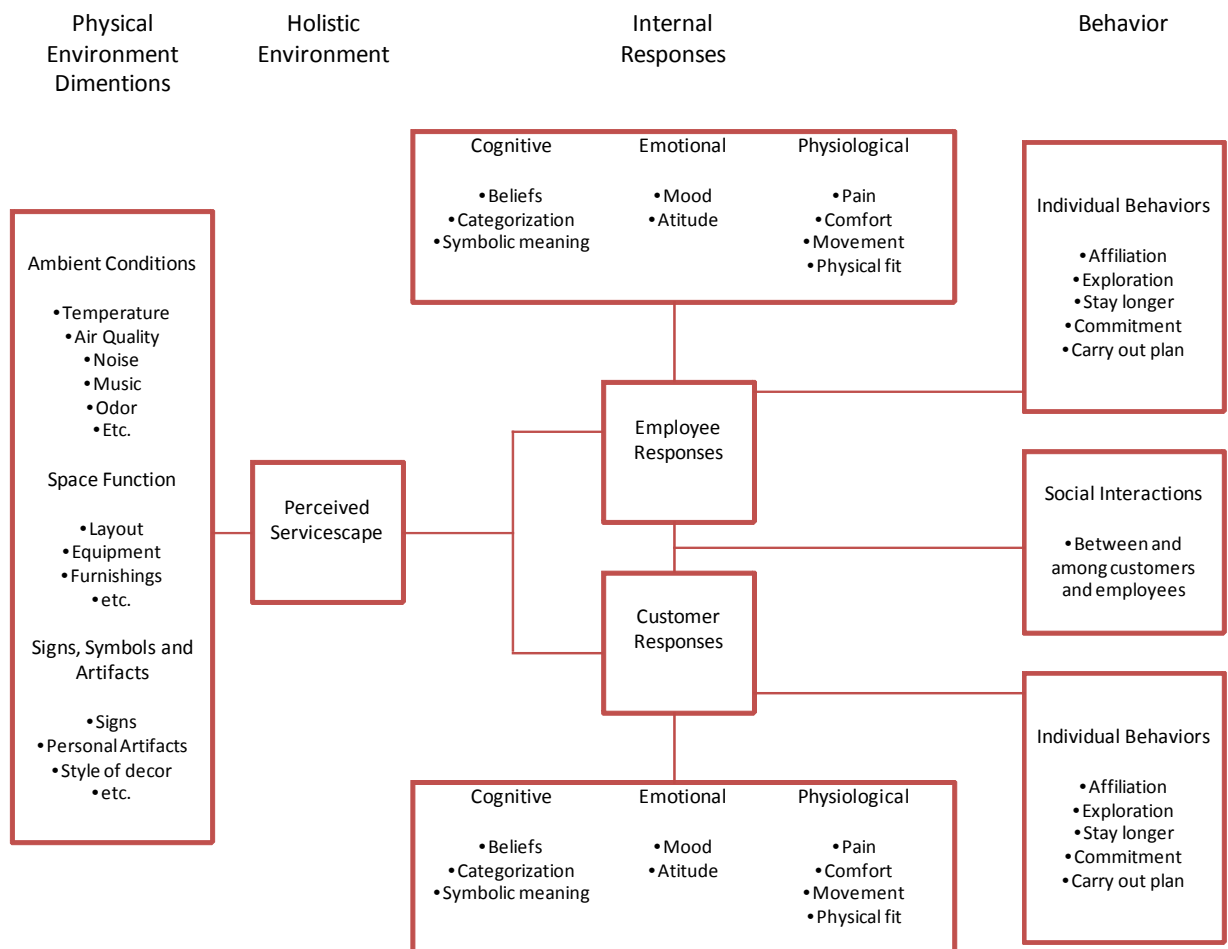
	- Brochuras - Internet/ <i>Web pages</i>
Instalações interiores	
- Design interior	
- Equipamento	
- Sinalização	
- Layout	
- Qualidade e temperatura do ar	

Fonte: Adaptado de Zeithmal & Bitner (2000)

A definição da evidência física pode ser mais ou menos importante no alcance dos objectivos e metas de marketing organizacionais, dependendo de um conjunto de factores, onde está subjacente a sua complexidade e o uso dos mesmos (pelo consumidor e/ou empregado).

O reflexo da conciliação destas variáveis no comportamento dos consumidores pode ser representado da seguinte forma:

Figura 13 - Framework for understanding environment-user relationships in service organizations



Fonte: (Zeithamal, Bitner, 2000)

No caso da organização e, especificamente, do serviço a ser prestado pela mesma; uma vez que a presença física, ou o contacto com os trabalhadores será em menor escala, pretende-se apostar nos seguintes itens:

- Equipamento – para potenciar a prestação do serviço e evidenciar a aposta em inovação e diferenciação;
- Cartões de apresentação – para os momentos de divulgação do serviço
- Relatórios – clareza, de fácil interpretação, disponibilidade online, para facilitar o acesso pelos utilizadores;
- Emails – elaborados com alguma regularidade a fazerem ponto de situação e a divulgar notícias;
- Página de internet – cativante, inovadora, com diversa informação mas sempre apresentada organizadamente, de simples exploração e acesso; com imagens sobre a evolução de projectos em estado de desenvolvimento e principalmente, sempre actualizada.

Com o intuito de colaboração de todos os empregados, a este nível, serão realizadas reuniões sobre alterações, modificações, melhoramentos, destes elementos ao mesmo tempo que se transmite aos trabalhadores a sua importância e influência na prestação do serviço. As colaborações multifuncionais nesta tarefa podem ser muito ricas em novas ideias e entendimento do público-alvo. Poderá ser necessário clarificar os papéis desempenhados por cada trabalhador a este nível para que não haja conflitos e sobreposição de gestão da mesma; sob o risco de afectar negativamente a percepção dos clientes.

3.4.6 POLÍTICA DE PREÇO

O preço corresponde ao montante em dinheiro que os consumidores ou usuários estão dispostos a pagar para usar, possuir ou consumir um produto ou serviço específico.

Hoje em dia, os clientes estão mais bem informados e utilizam esse volume de informação para exigir preços que consideram justos e adequados (Kotler et al, 2002). Esta realidade levou a que houvesse uma disputa de preços, entre concorrentes, muito acentuada.

Os preços devem ser determinados de forma precisa, atendendo à sensibilidade dos consumidores aos preços. Preços incorrectos (demasiado altos ou demasiado baixos) podem contribuir para a deturpação do valor do serviço, pelos potenciais clientes.

Existem três diferenças fundamentais na fixação dos preços dos serviços, face aos dos produtos: (1) os clientes normalmente dispõem de referências limitadas ou incorrectas sobre os preços dos serviços; (2) o valor monetário não constitui o único factor relevante para os clientes que comprem os serviços e (3) muitas vezes os preços sinalizam a qualidade dos serviços prestados.

Uma das hipóteses que os gestores têm na determinação do preço dos serviços, que nos produtos não é possível; é que a organização pode oferecer diferentes opções de preço, combinações, variações, dependendo do que interessa ao cliente e da complexidade das alternativas que o cliente deseja.

No cálculo do preço podem-se utilizar vários métodos: com base nos custos, pelo serviço prestado, com base na concorrência e com base na procura, entre outros.

O preço do serviço da plataforma pretende ser um factor diferenciador. Pretende-se que o cliente infira a qualidade do serviço através dos factores diferenciadores da empresa, como o foco na prestação de um bom serviço disponibilizando ferramentas adequadas às necessidades quotidianas (acessibilidade, alta tecnologia, profissionalismo, entre outros).

O preço do serviço prestado pela plataforma em análise, vai ser determinado pela forma de comercialização do mesmo. Tanto no caso de ser a própria empresa a comercializar o serviço através dos administradores de condomínio, ou através das empresas de gestão de condomínios, estima-se que o preço seja calculado com base em variáveis de ambiente relacionadas com o próprio condomínio:

- Dimensão do condomínio (nº de fracções)
- Tipo de condomínio (luxo, normal, social)
- Zona residencial onde está inserido

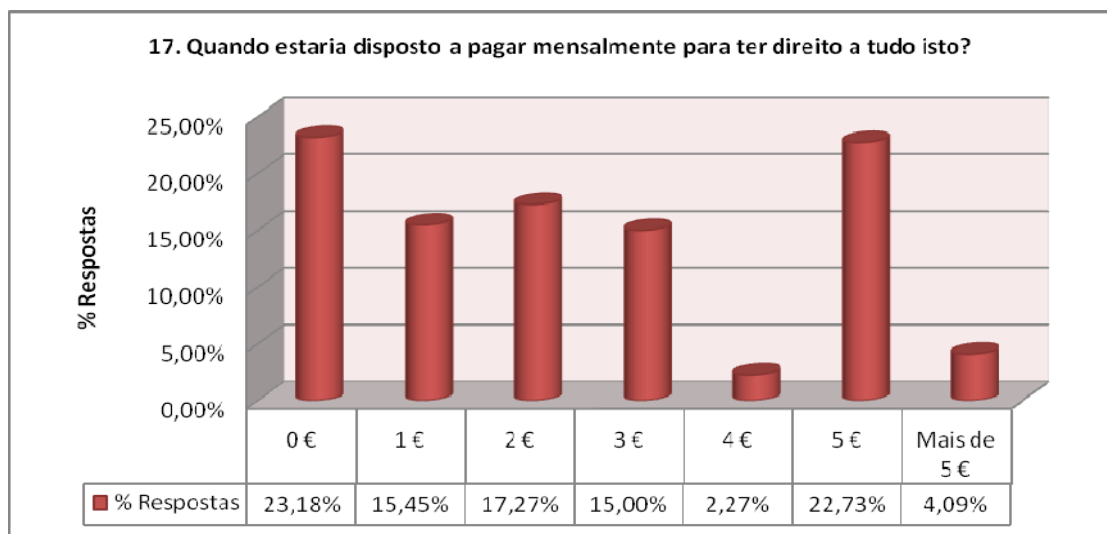
Consoante a caracterização atribuída ao cliente, as necessidades de “setup” do serviço serão definidas e será calculado o preço final a cobrar.

O preço definido terá como objectivo principal, a liderança pelo binómio Qualidade/Preço. O cliente terá a noção que o preço que paga pelo serviço não é um preço excessivo, mas que também não é tão baixo de forma a traduzir-se em falta de qualidade.

O valor a cobrar deverá ser integrado na factura mensal de cada fracção e não deverá ser significativo no universo das fracções.

De acordo com o inquérito realizado, 72,72% dos inquiridos está disponível para pagar entre 1€ e 5€ para poder usufruir deste serviço.

Figura 14 - Resultados do inquérito relativo ao preço



A plataforma só será disponibilizada com a adjudicação de contractos anuais ou plurianuais.

No caso de ser distribuída por empresas de gestão de condomínio, será libertada uma margem entre 10% a 25% do valor facturado, que variará com o volume atingido por parte destes parceiros.

3.4.7 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Uma estratégia de comunicação tem como função emitir mensagens que dêem a conhecer os serviços da organização, assim como as suas vantagens competitivas. O resultado espera-se que seja a indução à compra pelos potenciais clientes, clientes, consumidores ou usuários.

Os objectivos apontados com mais regularidade são:

- Manter ou melhorar a imagem da empresa
- Conquistar a fidelidade e o apoio dos clientes
- Atrair novos clientes
- Fornecer informações sobre as ofertas da empresa
- Atrair possíveis funcionários para trabalhar na empresa
- Corrigir informações erróneas ou incompletas sobre a empresa
- Atender às necessidades de informação dos seus funcionários e do público.

Para tal, dos instrumentos passíveis de serem utilizados, salientam-se:

- Mix da comunicação
- Pessoal de vendas (número, selecção, formação, remunerações, etc.)
- Publicidade (definir o público objectivo – target, meios, tipos de realizações, textos, mensagens, etc.)
- Promoção de vendas
- Merchandising
- Marketing directo
- Database marketing

Os instrumentos devem ser escolhidos de acordo com os objectivos de comunicação da organização. As pessoas hoje em dia são confrontadas com elevadas quantidades de informação, o que torna crucial uma comunicação diferenciadora e de fácil retenção.

Uma questão importante associada à utilização de diferentes instrumentos, é a correcta coordenação dos mesmos (Kotler et al, 2002). Várias empresas cometem o erro de não integrar e coordenar os meios escolhidos para comunicar, levando a que a mensagem não seja veiculada de forma correcta.

A definição da estratégia de comunicação deve começar pela definição do público-alvo. Depois de definido o público-alvo, há que definir os objectivos da comunicação, desenvolver uma mensagem, escolher os meios para veicular a mensagem, seleccionar a fonte das informações e obter o feedback.

3.4.7.1 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A organização tem dois públicos-alvo: os consumidores finais do serviço, isto é, os condóminos ou o conjunto de moradores de edifícios interessados em subcontratar a gestão dos mesmos; e as empresas gestoras de condomínios, que apenas pretendem uma plataforma que as ajude e simplifique as funções por si já desempenhadas, ainda que com falhas. Como tal, os meios utilizados podem diferir em determinados momentos.

3.4.7.2 ESPECIFICAÇÃO DOS OBJECTIVOS DE COMUNICAÇÃO

Considerando que a organização vai comercializar o serviço pela primeira vez, no primeiro ano, a comunicação será intensiva na divulgação da plataforma, dando a conhecer as suas potencialidades e capacidades. Pretende-se familiarizar e consciencializar os clientes, individuais ou empresariais, com o software; para posteriormente ganhar simpatia e preferência dos mesmos. Ao convencer os clientes, a aquisição do serviço pelos clientes está facilitada.

Podemos resumir os objectivos a: **consciencializar, informar e persuadir**.

3.4.7.3 DESENVOLVIMENTO DA MENSAGEM

A mensagem a ser transmitida vai procurar, como já foi referido, consciencializar os consumidores. Pretende-se despertar a atenção, o interesse, suscitar o desejo e conseguir uma acção – o que corresponde ao modelo conhecido como AIDA (Kotler et al, 2002). Para tal, aos consumidores serão transmitidos na comunicação os benefícios da utilização desta plataforma, como:

- Gestão de tempo;
- Pequenos serviços disponíveis, como disponibilização dos recibos de pagamento da mensalidade;
- Informação disponível, útil para o dia-a-dia, como receitas;
- Facilidade de utilização;
- Preço.

3.4.7.4 ESCOLHA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Na escolha dos meios de comunicação optou-se por utilizar canais de comunicação pessoais e impessoais. Os canais de comunicação pessoal permitem comunicar directamente com os clientes, sendo controlados pelo anunciante. Os canais impessoais são, contudo, os mais comuns e os que permitem chegar a um maior número de consumidores, simultaneamente. A selecção dos meios de comunicação depende dos objectivos da comunicação e do próprio serviço.

Para a plataforma de gestão de condomínios, optou-se por conciliar comunicações pessoais com impessoais, como é possível constatar pela tabela seguinte.

Tabela 13 - Comunicação

Canal de Marketing	Meios	Vantagens	Desvantagens
Vendas Pessoais	- Reuniões com potenciais clientes (ex: representantes dos moradores) através de agentes próprios e de distribuidores	- Orientação específica a cada cliente - Possibilidade de realizar demonstrações	- Dispendioso
Exibições Comerciais	- Exposição em feiras da especialidade	- Divulgação do serviço - Angariação de potenciais clientes num curto período de tempo - Cobertura de meios de comunicação de massa - Possibilidade de realização de demonstrações	- Dispendioso
Publicidade	- Imprensa: jornais e revista generalistas e de especialidade	- Fornece informação factual dos serviços - Educa os clientes quanto às características e capacidades dos serviços - Divulgação junto de um número elevado de potenciais clientes	- Dispendioso - Necessidade de contínua repetição da estratégia
Marketing Directo	- Correio postal - Correio electrónico	- Mensagens personalizadas - Orientação a micro-segmentos - Baixo custo	- Necessidade de contínua repetição da estratégia - Elevado tempo dispendido

Promoção de vendas	- Versão trial da plataforma	- Permite acelerar o processo de compra	- Pouca adesão
Relações Públicas	- Organização de conferências de imprensa - Patrocínio de actividades de terceiros - Distribuição de kits informativos	- Estimula o interesse positivo pelo serviço, juntos dos potenciais clientes - Adaptação a públicos-alvo muito específicos - Visibilidade	- Dispendioso
Internet	- Página Web - Motores de busca - Sites generalistas - Sites especializados	- Baixo custo - Alcance de elevados consumidores	
Outros canais (mensagens originadas fora da empresa)	- «Boca-a-boca» - Blogs - Cobertura editorial não paga	- Rápida divulgação - Publicidade gratuita	- Divulgação de informação não controlada pela organização

3.4.8 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

Nos serviços, as experiências, os desempenhos e as soluções não se podem transportar nem armazenar fisicamente (Lovelock & Wirtz, 2009). Como tal, as organizações devem estar preparadas para responder às necessidades do público-alvo. A distribuição relaciona-se com o serviço básico e também com os serviços complementares.

O equilíbrio entre a oferta e a procura constitui uma forte preocupação nas empresas de serviços, uma vez que, sendo a produção e o consumo simultâneos, não há possibilidade de fabricar previamente e acumular stocks, de forma a responder a picos da procura (Lindon et al, 2002).

Decidir onde, quando e como (canais e métodos) entregar o serviço tem efeitos importantes sobre a natureza das experiências dos clientes (Lovelock & Wirtz, 2009). Podem existir canais físicos ou electrónicos, como a internet, ou mesmo ambos. A conveniência e a velocidade com que o serviço é prestado, têm-se vindo a tornar as características mais valorizadas pelos consumidores.

O primeiro ponto a analisar é a determinação do **tipo de contacto** (entre o prestador do serviço e o cliente). No projecto aqui analisado, o contacto é de baixo impacto, já que não exige a

presença física simultânea de ambos os lados. O contacto é feito via tecnologias de informação, primordialmente. Não se pode, contudo, excluir a possibilidade de contacto físico em determinadas situações (mais raras, porém).

A resposta às questões sobre o “*lugar*” e o “*momento*” de entrega do serviço, está relacionada com as necessidades e expectativas dos consumidores, a concorrência e a natureza do processo dos serviços. O tipo de distribuição pode, contudo, ser distinta para o serviço base e para os serviços complementares.

A webCondo irá adoptar uma estratégia multi-canal, uma vez que estará disponível (em maior escala) para comercialização junto das empresas de gestão de condomínios; e poderá ser comercializada junto do consumidor final, isto é, a condomínios em auto-gestão. Simultaneamente, para cada um destes clientes desenvolver-se-á mais do que uma modalidade de “entrega” / prestação completa do serviço.

O local de entrega para a plataforma de gestão de condomínios é a qualquer local em que os utilizadores tenham acesso a um computador e à internet: em casa, no trabalho, num café, etc. Toda a documentação necessária deve, por exemplo, ser enviada para casa ou para o local pretendido pelo cliente; sempre com o intuito de proporcionar o máximo conforto, satisfação e comodidade. O momento também decidido pelo utilizador, porém, os gestores do projecto devem-se certificar que mantém a informação e os dados actualizados.

A complementar a entrega do serviço através da internet, a organização deve procurar meios alternativos, como por exemplo o telefone: meios que permitem às pessoas que não têm acesso ou que não sabem lidar com a internet obter exactamente os mesmos serviços, realizar as mesmas aplicações. Utilizando, por exemplo, o telefone, as opções poderiam ser completadas através do reconhecimento de voz, ou apenas premindo diferentes números de acordo com as modalidades apresentadas e escolhidas. A adopção de mais do que uma modalidade de distribuição é um reflexo das diferentes necessidades que podem existir, dependendo do cliente. No caso das empresas de gestão de condomínios, a distribuição é feita através da internet, mas poderá ser assegurada e acompanhada fisicamente (por exemplo, fornecendo formação, fornecendo assistência pós-venda), com a atribuição de *accounts*. Em termos do consumidor final, a distribuição será essencialmente através da internet e, por telefone. Esta distinção será assegurada com a alocação de pessoal especializado em cada uma das situações.

A organização deve considerar a eventual intervenção de intermediários e possível subcontratação dos mesmos; como por exemplo, a linha de apoio telefónico.

O canal internet escolhido para a distribuição do serviço, facilita cinco categorias (Lovelock & Wirtz, 2009): informação, negociação, serviço, transacções e promoção.

Poder-se-á considerar a integração do meio eleito com sistemas de controlo da relação com o cliente (CRM) e comunicação móvel; permitindo enviar avisos ao cliente (úteis quando o cliente não tem acesso constante à internet) ou dados que tenham sido requisitados pelo mesmo, anteriormente, além de actualizar a informação em tempo real (assegurando-se que é precisa e relevante).

3.5 PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

De acordo com todas as orientações científicas da temática de Desenho e Desenvolvimento de Serviços, o projecto de criação da plataforma SaaS de Gestão de Condomínios começou com uma cuidadosa definição de objectivos e com a ideia clara de orientação do serviço ao consumidor final. Em todas as fases deste processo, as opiniões e orientações do público-alvo foram tidas em consideração. Sendo assim, antes de se ter partido para o desenvolvimento da plataforma, foi elaborado o *Service Blueprint*.

Em paralelo foi identificada a oportunidade de concorrer a um projecto de financiamento da Comunidade Europeia – Vale & IDT no valor de 33.000 € (financiado em 75% por fundos comunitários). A confirmação da aceitação do projecto foi formalmente enviada no mês de Fevereiro, tendo sido dado início ao projeto em Abril junto do INESC Porto (promotor da iniciativa).

O produto final está a ser desenvolvido pelo INESC – Porto (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores) por uma equipa composta por 2 Engenheiros e 1 Gestor de Projecto. Estima-se que o desenvolvimento da aplicação esteja concluído em Julho de 2009.

Não é possível fornecer um acesso directo ao protótipo em desenvolvimento, sobretudo por questões de segurança. Contudo pretende-se nesta secção explicar de forma sucinta o estado actual do serviço.

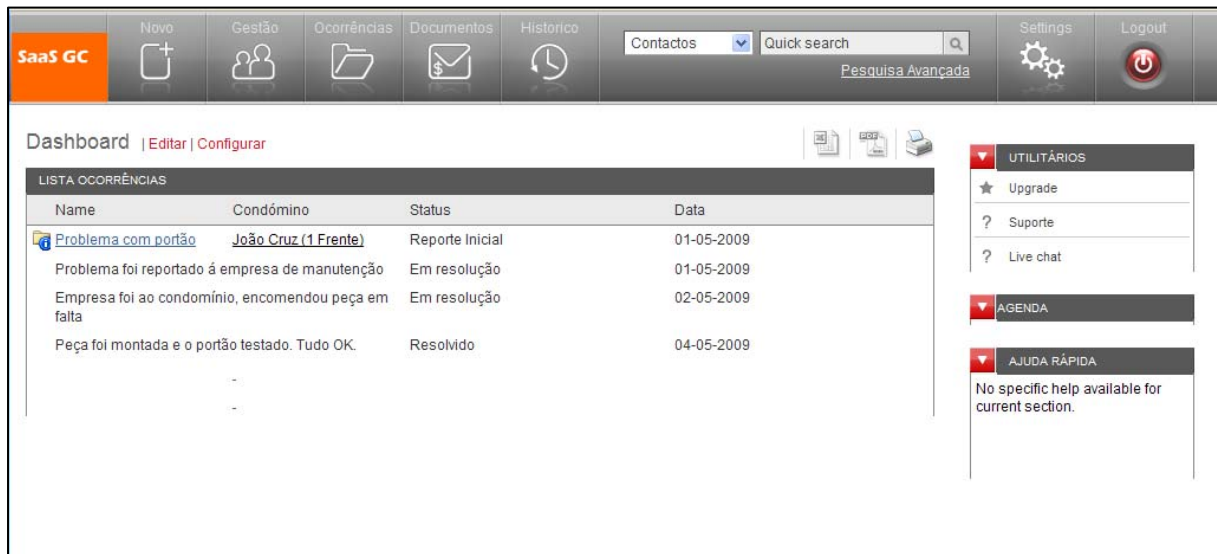
Para que a equipa interina do INESC – Porto pudesse desenvolver o software, foi entregue um documento do desenho do serviço que contém, nomeadamente:

- Objectivos do projecto
- Service BluePrint
- Identificação de requisitos funcionais e não funcionais
- Diagramas de casos de uso dos processos core
- Diagrama de classes (primeiro *draft* da estrutura da Base de Dados)
- Explicação de nomenclaturas próprias do sector

De seguida é apresentado o desenho de apresentados 3 ecrãs exemplificativos de 3 processos core da Plataforma:

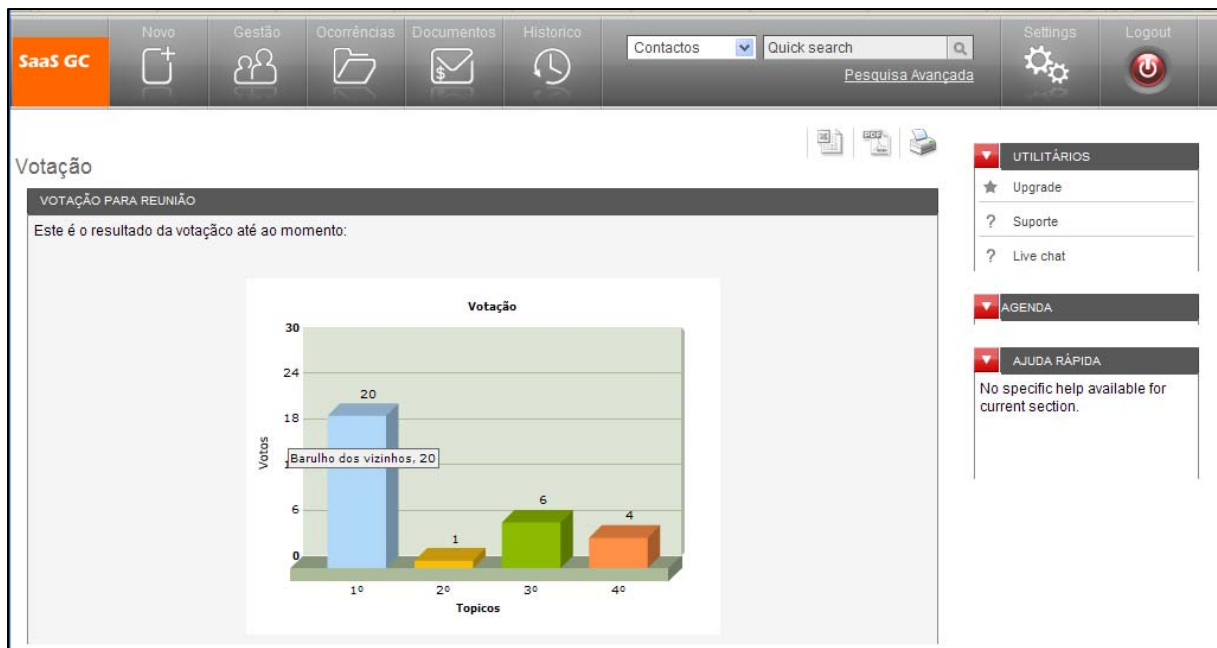
- Ex. Processo de Gestão de Incidências

Figura 15 - Protótipo de Gestão de Incidências



- Ex. Processo de votação de temas a discutir na reunião de condomínio

Figura 16 - Protótipo de votação de temas a discutir na reunião de condomínio



- Ex. Processo de pagamento da mensalidade

Figura 17 - Protótipo de pagamento de mensalidades

SaaS GC | Novo | Gestão | Ocorrências | Documentos | Histórico | Contactos | Quick search | Settings | Logout

Dashboard | Editar | Configurar

QUOTAS EM PAGAMENTO	
Data	Valor
1-6-2009	123 €
Ref MB	123 456 789
Entidade	10 000

LISTA OCORRÊNCIAS	
Name	Condómino
Problema com portão	João Cruz (1 Frente)

ÚLTIMAS NOTÍCIAS		
Data	Resumo	Tipo
20-5-2009	Convocação para reunião	Geral

VOTAÇÃO PARA REUNIÃO

Por favor vote indique quais os pontos que gostaria de ver discutidos na próxima reunião de condomínio:

Barulho dos vizinhos ☐

Problema constantes dos elevadores ☐

Melhorias do Prédio (Internet wifi, etc) ☒

Outro indique qual

UTILITÁRIOS

- ★ Upgrade
- ? Suporte
- ? Live chat

AGENDA

AJUDA RÁPIDA

No specific help available for current section.

4 Conclusões e Perspectivas de Trabalho Futuro

O novo modelo de negócio SaaS estará cada vez mais presente na vida das organizações e dos seus potenciais consumidores. A sua estrutura permitirá a entrada de novas organizações, satisfazendo novas necessidades, o que contribuirá certamente para o desenvolvimento das já existentes.

O modelo SaaS, através uma abordagem SOA, pode contribuir para que várias aplicações comuniquem entre si. Adicionalmente, com a utilização de um SaaS, há uma diminuição do custo de posse, um menor custo de manutenção, a não necessidade de instalar aplicações nos computadores dos clientes e a eliminação de operações de suporte e manutenção local às aplicações; entre outras vantagens associadas ao novo paradigma.

O desenvolvimento de uma plataforma de gestão de condomínios segundo este novo paradigma foi um “passo em frente”, distinto e diferenciador, capaz de fazer frente à pouca concorrência e à insatisfação do público-alvo; como foi possível constatar através do questionário realizado junto da amostra referenciada neste estudo.

Porém, dado o carácter inovador e o ainda ténue conhecimento junto do público em geral, onde se integra o público-alvo, a organização de um plano de marketing de serviços permitiu conhecer melhor os clientes, obter um bom posicionamento, delinear um conjunto de técnicas com o intuito de dar a conhecer a nova solução, sensibilizar os consumidores e potenciar a compra. Ou seja, a organização de um plano de marketing de serviços permitiu a definição de uma estratégia para a colocação do serviço no mercado.

A prestação de um serviço, em que se baseia o SaaS, diferencia-se da venda de um produto porque a sua produção e consumo é simultâneo. Como tal, as organizações tentam gerir ao pormenor tudo que pode potenciar a experiência do consumidor, para níveis superiores. Ao nível das estratégias de marketing, considerando a co-criação do valor, a importância dos colaboradores e qualquer evidência física; os gestores conseguirão controlar a prestação do serviço e minimizar as ambiguidades associadas ao modo de actuação.

É neste ponto que importa referir o carácter inovador da solução, uma vez que tira partido do potencial de co-criação de valor, permitindo aos clientes finais um maior envolvimento e uma co-criação da sua experiência de gestão de condomínio.

Finalmente, no que diz respeito ao serviço apresentado a evolução natural será feita em três vectores principais:

1. Lançamento do serviço no mercado nacional
2. O mercado da publicidade online
3. A exportação do serviço para outros mercados

Assim que a plataforma esteja desenvolvida, será lançada no mercado. Inicialmente a abordagem será feita através da região norte – tal como está definido na estratégia de Marketing – e depois será transposta para o resto do país.

Com o crescimento do número de acessos à plataforma, a evolução natural será a abordagem do mercado da publicidade. O desenho da plataforma já prevê a utilização de espaços dedicados no portal de cada condomínio para a colocação de banners ou anúncios publicitários. A plataforma prevê também a utilização de uma ferramenta do tipo *e-bay* que servirá como central de compras onde os condóminos poderão adquirir vários tipos de produtos ou serviços e pronunciar-se acerca da satisfação que obtiveram.

Este mercado é vasto, podendo ser abordadas entidades de variados sectores (operadores de telecomunicações, fabricantes de electrodomésticos, fabricantes de computadores, produtos de limpeza, produtos de higiene, restaurantes *take-away*, lavandarias, etc.).

Por fim, caso a plataforma obtenha sucesso no mercado nacional, será exportada para o mercado internacional. A ferramenta já tem prevista a utilização de múltiplos idiomas. Contudo, para maximizar a probabilidade de sucesso internacional será necessária a adaptação sócio-cultural dos conteúdos a cada um dos mercados abordados.

Referências e Bibliografia

Akella, J., Kanakamedala, K., & Roberts, R. P. (January de 2007). What's in CIO Agendas in 2007: A McKinsey Survey . The McKinsey Quaterly , p. 2.

Bitner, Mary Jo; Ostrom, Amy L.; Morgan, Felicia N. (2008) Service Blueprinting: A practical Technique for Service Innovation. California Management Review, vol. 50, nº3

Brereton, P.; Budgen, D.; Bennett, K.; Munro, M.; Layzell, P.; Macaulay, L.; Griffiths, D. and Stannett, C. "The Future of Software: Defining the Research Agenda", Comm. ACM, Vol.42, No.12, December 1999

Cambiucci, Waldemir (2009), Obtido em 20 de Junho de 2009, de <http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/dd875466.aspx>

Casado, Juan; Soriano, Claudio (2006) Marketing de los Servicios Profissionais. Guia para un Marketing eficaz en despachos y negocios profesionales. ESIC Editorial. Ediciones Piramide

Chen, Jeane; "Software as a Service: A Best Practices Perspective" [Journal]; [s.l.] : IEEE.

Dubey, A., & Wagle, D. (May de 2007). Delivering Software as a Service. The McKinsey Quaterly .

Esteban, Ildefonso Grande (2000) Marketing de los Servicios. ESIC Editorial, 3ª edição. Madrid.

Eiglier, Pierre; Langeard, Eric (1991) Servuction. A Gestão de Empresas de Serviços. McGraw-Hill, Lisboa.

Fisk, Raymond P., Stephen Grove, and Joby John. (2007). Interactive Services Marketing. 3rd edition Boston: Houghton Mifflin Company.

Feig, Ephraim; "Five Years of Software as a Service: The Good, the Bad and the Ugly" [Journal] ; [s.l.] : IEEE.

Future of Software, Comm. ACM, 42(12), 78-84

Hindle, T; Lawrence, M. (1994). Field guide to strategy. Harvard: HBS Press

IBM (2007a), Software as a Service, white paper.

IBM (2007b) SaaS, disponível em <http://www-304.ibm.com/jct09002c/isv/marketing/saas/index.html>.

IDC. (2005). Worldwide and US Software as a Service 2005 - 2009 Forecast and Analysis: Adoption of the Alternative Delivery Model Continues.

Jacobs, Dean; "Enterprise Software as Service - Online Services are changing the nature of software" [Journal] = Enterprise Software as Service ; Q Focus - Enterprise Distributed Computing. - [s.l.] : Queue, July / August 2005.

Konary, A., & Tradut, E. (June de 2005). "2005 Software as a Service Taxonomy and Research Guide". Obtido em 06 de 01 de 2009, de <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=33453&pageType=PRINTFRIENDLY#33453-S-0001>

Kotler, P. (2006). Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.

Laplane, P. A., Zhang, J., & Voas, J. (May de 2008). What's in a name? Distinguishing between SaaS and SOA. (IEEE, Ed.) IT Pro - Services Computing .

Laplane, Phillip A., Zhang Jia and Voas Jeffrey; "Distinguishing between SaaS and SOA" [Journal]; IT Pro. - [s.l.] : IEEE Computer Society, May/June 2008.

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen (2009) Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia. Prentice Hall, Madrid, 6ª edição.

Microsoft (2007) Software as a Service, obtido a 20 de Maio de, <http://www.microsoft.com/serviceproviders/saas/default.mspx>

Nayak, R. (24 de December de 2008). SaaS - Should Software Vendors even care about it? Obtido em 31 de December de 2008, de CaaS / SaaS Featured Article: <http://caas.tmcnet.com/topics/caas-saas/articles/47891-saas-should-software-vendors-even-care-it.htm>

Nunes, João Coelho; Cavique, Luis (2008) Plano de Marketing. Estratégia em Acção. Lisboa, Dom Quixote.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64 (1): 12-40.

Portal do Instituto Nacional de Estatística. (2007). Obtido em 02 de Janeiro de 2009, de <http://www.ine.pt>

Software as a Service. (2008). Obtido em 13 de Novembro de 2008, de http://en.wikipedia.org/wiki/Software_as_a_Service

“Software Rentals to Increase”, News Digest Report, Financial Times, 13 Abril 2000, (UK edition)

Shostack, G. Lynn. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, January-February, p. 133-139, 1984.

Shostack, G.Lynn (2001) How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16, 1

Tan, L., Chi, C.-H., & Deng, J. (2008). Quantifying Trust Based on Service Level Agreement for Software as a Service. *Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*. IEEE Computer Society.

Tan, Lin, Chi, Chi-Hung and Deng, Jianming; “Quantifying Trust Based on Service Level Agreement for Software as a Service” [Conference] ;Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference. - [s.l.] : IEEE Computer Society, 2008.

Tax, & Stuart. (1997). Designing and implementing new service the challenges of integrating service systems.

Wikipedia. (s.d.). Obtido em 14 de Janeiro de 2009, de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mashup>

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo (2000) *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGray-Hill, Irwin, 2ª edição.

ANEXO A: Inquérito aos Condóminos

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão**



**Marketing de Serviços Aplicado a
Plataforma SaaS de Gestão de Condomínios**

Inquérito

Nelson Figueiredo de Pinho

Âmbito: Tese de Mestrado

Público-alvo: Condóminos

Data de realização: Semanas 14 a 17

Março de 2009

Introdução

Estamos a conduzir uma investigação sobre “Serviços de Gestão de Condomínios”, inserida num projecto de Mestrado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Pretendemos conhecer o grau de satisfação dos condóminos em relação ao serviço prestado na gestão do seu condomínio e aferir a utilidade de alguns serviços passíveis de aplicar num qualquer condomínio.

Agradecemos que contribuísse, respondendo a este questionário. O tempo estimado para responder a este questionário é de 7 minutos. O questionário é anónimo e as respostas serão mantidas confidenciais, pretendendo-se o tratamento global dos resultados, e não o individual.

Perante cada uma das afirmações, indique a sua opinião assinalando com um X as suas opções.

Este inquérito é composto por 5 páginas, das quais 3 contêm as questões propriamente ditas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Grau de Satisfação

1. Qual o grau de satisfação relativamente ao serviço prestado pelo seu gestor de condomínio/empresa de gestão de condomínio?

1 = Muito fraco, 2 = Fraco, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Muito Bom.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Serviços de suporte aos condóminos

2. Considera útil poder submeter na internet os problemas do seu condomínio e acompanhar a sua resolução?

1 = Nada útil, 2 = Pouco útil, 3 = Mais ou Menos útil, 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3. Considera útil ter informação online dos contactos de bombeiros, polícia, hospital, empresas de take-away, serviços de farmácias?

1 = Nada útil, 2 = Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil, 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4. Considera útil a disponibilização de informações gerais de condomínio na internet?

1 = Nada útil, 2 = Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil, 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

5. Considera útil o envio de Alertas por SMS por parte do Sistema de Gestão de Condomínio (ex. Aviso e Confirmação de Pagamento, Assembleia Geral, Resolução de Problema Reportado)?

1 = Nada útil, 2 = Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil, 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6. Acha útil uma funcionalidade de 'Receita culinária do dia' (possibilidade de partilhar receitas)?

1 = Nada útil, 2 = Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil, 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7. Acha útil ter a possibilidade de registar online assuntos que pretende ver tratados na reunião geral de condomínio?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8. Acha útil a criação de uma agenda colaborativa, com agenda familiar e de condomínio? (Ex: Agenda familiar com consultas médicas, Agenda do Court de Ténis ou do Salão de Festas)

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. Acha útil a existência de um repositório privado de documentos, com garantia de backup?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10. Acha útil ter disponível um local de conversação entre condóminos? Exemplo: “Tens sal, Vizinha?”

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11. Acha útil a publicação do orçamento de despesas mensais e respectiva conta corrente do condomínio?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. Acha útil a identificação das fracções com valor em dívida superior a X meses?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13. Acha útil a utilização de ferramentas de pagamento electrónico (tipo PayPal, MB Net, Visa, Mastercard) para liquidação da prestação mensal?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14. Considera importante ter os recibos mensais digitalizados, actas e outros documentos de interesse, numa área de internet privada?

1 = Nada útil, 2= Pouco Útil, 3 = Mais ou Menos útil , 4 = útil, 5 = Muito útil.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Conclusões

15. Acha que os serviços acima apresentados resultariam numa melhoria da qualidade do serviço prestado?

Certamente que não () Provavelmente não () Talvez () Provavelmente sim () Certamente que sim ()

16. Aderia a este serviço?

Certamente que não () Provavelmente não () Talvez () Provavelmente sim () Certamente que sim ()

17. Quando estaria disposto a pagar mensalmente para ter direito a tudo isto?

0€ () 1€ () 2€ () 3€ () 4€ () 5€ () Mais de 5€ ()

18. Se tem alguma sugestão no âmbito deste questionário, por favor expresse-a aqui:

Dados Sócio-Demográficos

19. Sexo:

Feminino () Masculino ()

20. Faixa Etária:

18 – 29 anos () 30 – 39 anos () 40 – 49 anos () 50 anos ou mais ()

21. Número de pessoas na sua habitação:

1 - 2 () 3 – 4 () 5 - 6 () Mais de 6 Pessoas ()

22. Escolaridade:

0 – 4º Ano () 5º - 9º Ano () 10º - 12º () Bacharelato () Licenciatura () Mestrado () Doutoramento ()

23. Distrito: _____ Localidade: _____

24. Topologia de Habitação:

Moradia () Andar ()

25. Vive num Condomínio?

Sim () Não ()

25.1 Se respondeu afirmativamente à questão anterior, quantas fracções existem no seu condomínio?

2 – 19 Fracções () 20 – 39 Fracções () 40 – 59 Fracções () 60 - 79 Fracções, () 80 ou mais Fracções ()

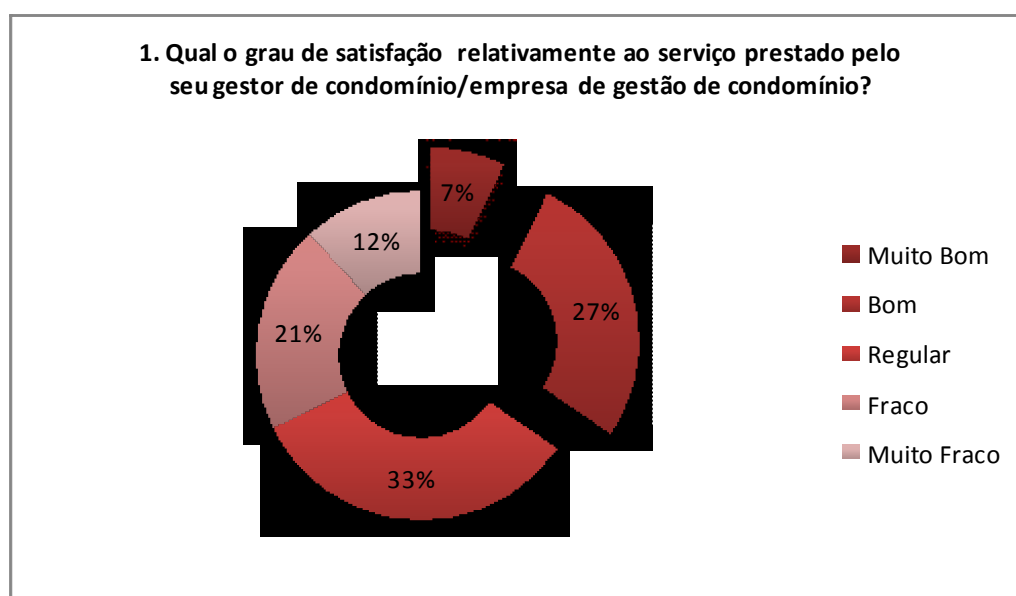
Obrigado pela atenção concedida.

ANEXO B: Frequência do Inquérito

1. Qual o grau de satisfação relativamente ao serviço prestado pelo seu gestor de condomínio/empresa de gestão de condomínio?

Resultados:

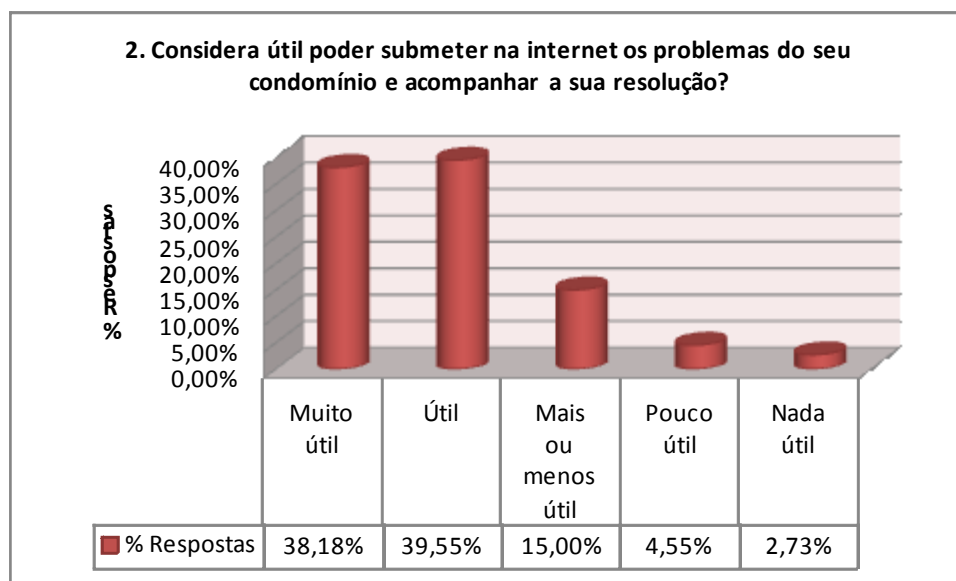
	% Respostas	Nº Respostas
Muito Bom	7,27%	16
Bom	27,27%	60
Regular	33,18%	73
Fraco	20,45%	45
Muito Fraco	11,82%	26
	100,00%	220



2. Considera útil poder submeter na internet os problemas do seu condomínio e acompanhar a sua resolução?

Resultados:

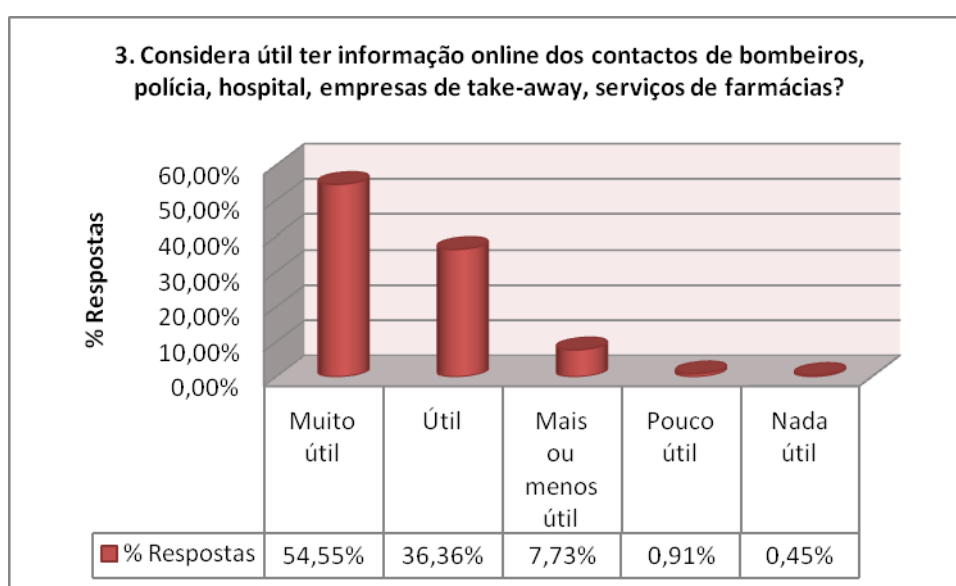
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	38,18%	84
Útil	39,55%	87
Mais ou menos útil	15,00%	33
Pouco útil	4,55%	10
Nada útil	2,73%	6
	100,00%	220



3. Considera útil ter informação online dos contactos de bombeiros, polícia, hospital, empresas de take-away, serviços de farmácias?

Resultados:

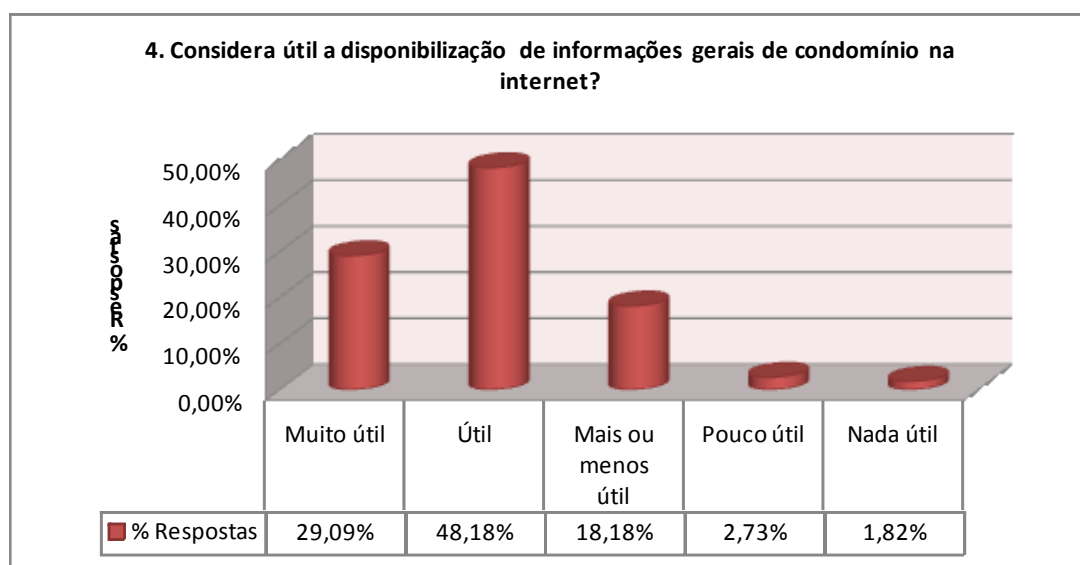
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	54,55%	120
Útil	36,36%	80
Mais ou menos útil	7,73%	17
Pouco útil	0,91%	2
Nada útil	0,45%	1
	100,00%	220



4. Considera útil a disponibilização de informações gerais de condomínio na internet?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	29,09%	64
Útil	48,18%	106
Mais ou menos útil	18,18%	40
Pouco útil	2,73%	6
Nada útil	1,82%	4
	100,00%	220

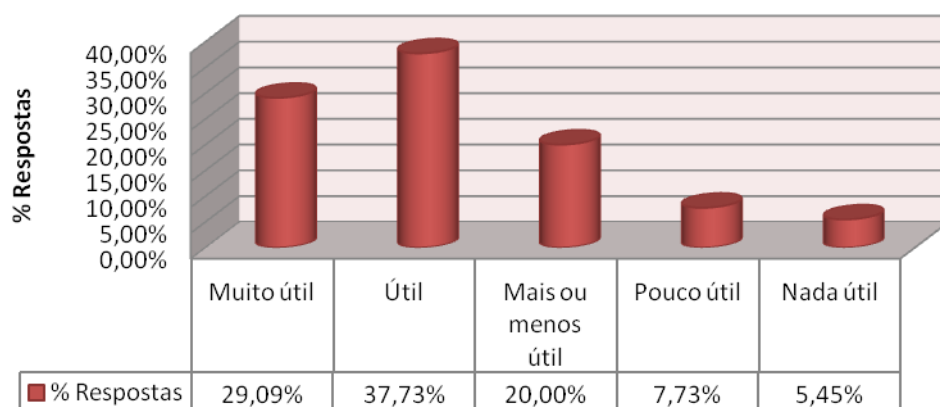


5. Considera útil o envio de Alertas por SMS por parte do Sistema de Gestão de Condomínio (ex. Aviso e Confirmação de Pagamento, Assembleia Geral, Resolução de Problema Reportado)?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	29,09%	64
Útil	37,73%	83
Mais ou menos útil	20,00%	44
Pouco útil	7,73%	17
Nada útil	5,45%	12
	100,00%	220

5. Considera útil o envio de Alertas por SMS por parte do Sistema de Gestão de Condomínio (ex. Aviso e Confirmação de Pagamento, Assembleia Geral, Resolução de Problema Reportado)?

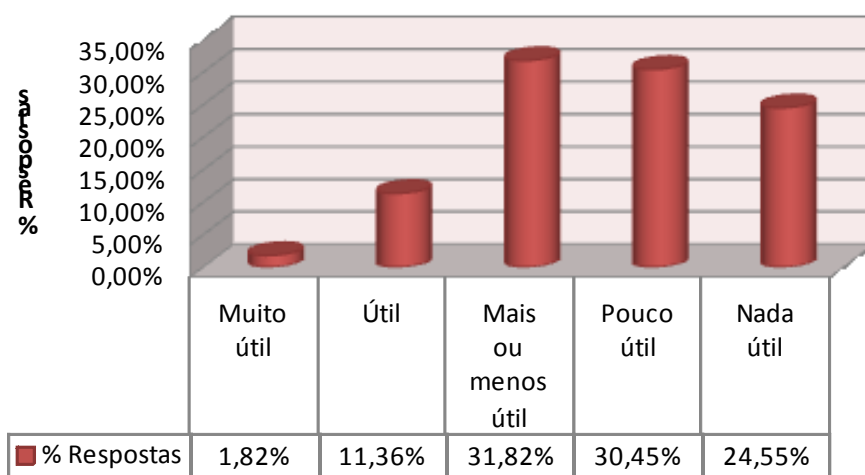


6. Acha útil uma funcionalidade de 'Receita culinária do dia' (possibilidade de partilhar receitas)?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	1,82%	4
Útil	11,36%	25
Mais ou menos útil	31,82%	70
Pouco útil	30,45%	67
Nada útil	24,55%	54
	100,00%	220

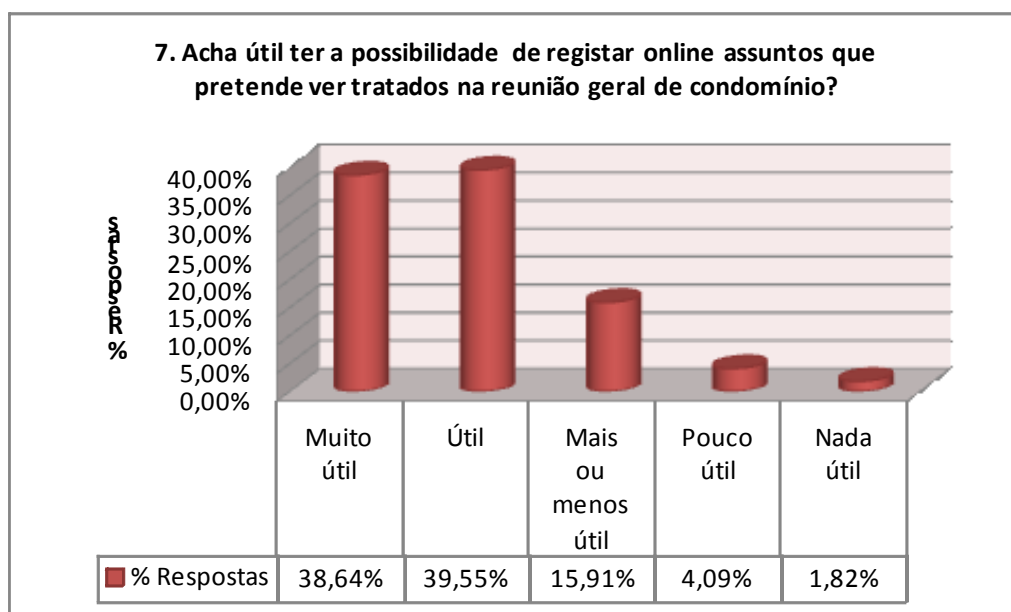
6. Acha útil uma funcionalidade de 'Receita culinária do dia' (possibilidade de partilhar receitas)?



7. Acha útil ter a possibilidade de registrar online assuntos que pretende ver tratados na reunião geral de condomínio?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	38,64%	85
Útil	39,55%	87
Mais ou menos útil	15,91%	35
Pouco útil	4,09%	9
Nada útil	1,82%	4
	100,00%	220

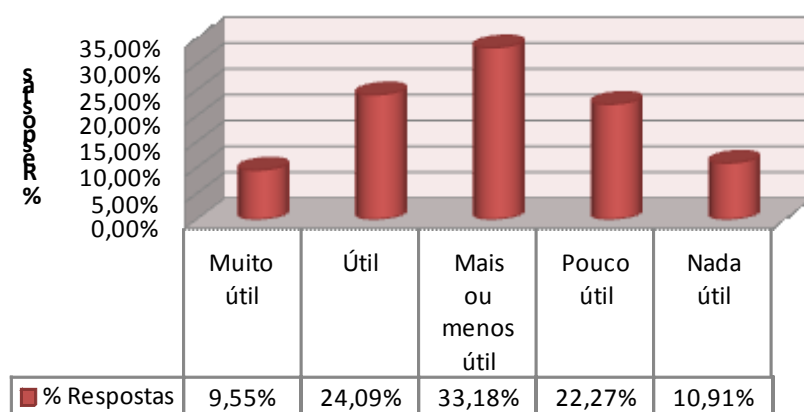


8. Acha útil a criação de uma agenda colaborativa, com agenda familiar e de condomínio? (Ex: Agenda familiar com consultas médicas, Agenda do Court de Tênis ou do Salão de Festas)

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	9,55%	21
Útil	24,09%	53
Mais ou menos útil	33,18%	73
Pouco útil	22,27%	49
Nada útil	10,91%	24
	100,00%	220

8. Acha útil a criação de uma agenda colaborativa, com agenda familiar e de condomínio? (Ex: Agenda familiar com consultas médicas, Agenda do Court de Tênis ou do Salão de Festas)

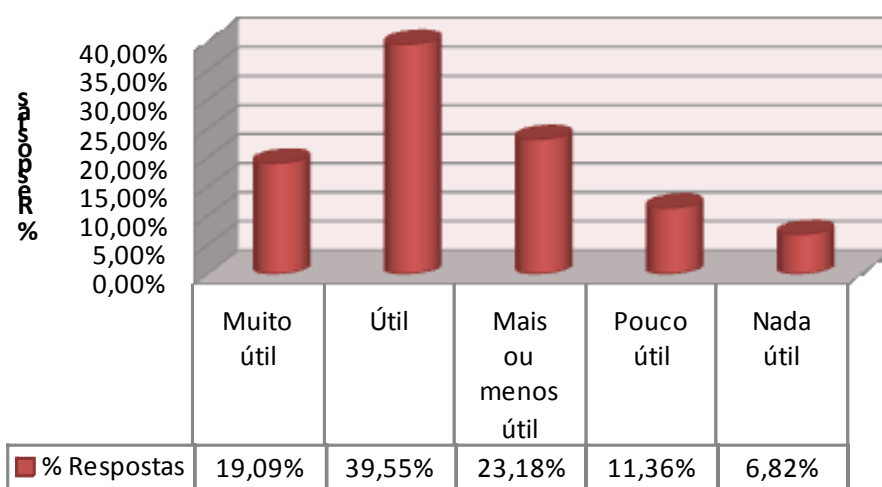


9. Acha útil a existência de um repositório privado de documentos, com garantia de backup?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	19,09%	42
Útil	39,55%	87
Mais ou menos útil	23,18%	51
Pouco útil	11,36%	25
Nada útil	6,82%	15
	100,00%	220

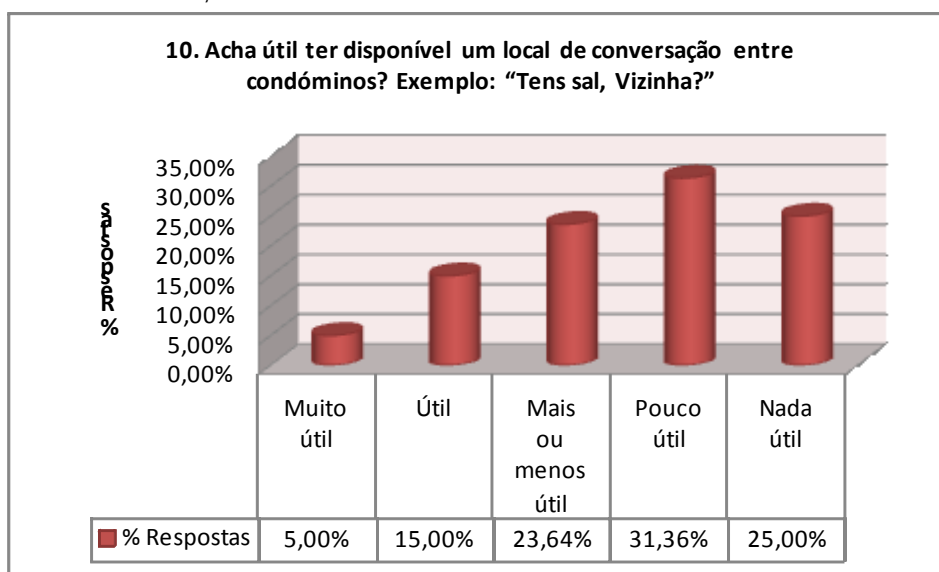
9. Acha útil a existência de um repositório privado de documentos, com garantia de backup?



10. Acha útil ter disponível um local de conversação entre condóminos? Exemplo: "Tens sal, Vizinha?"

Resultados:

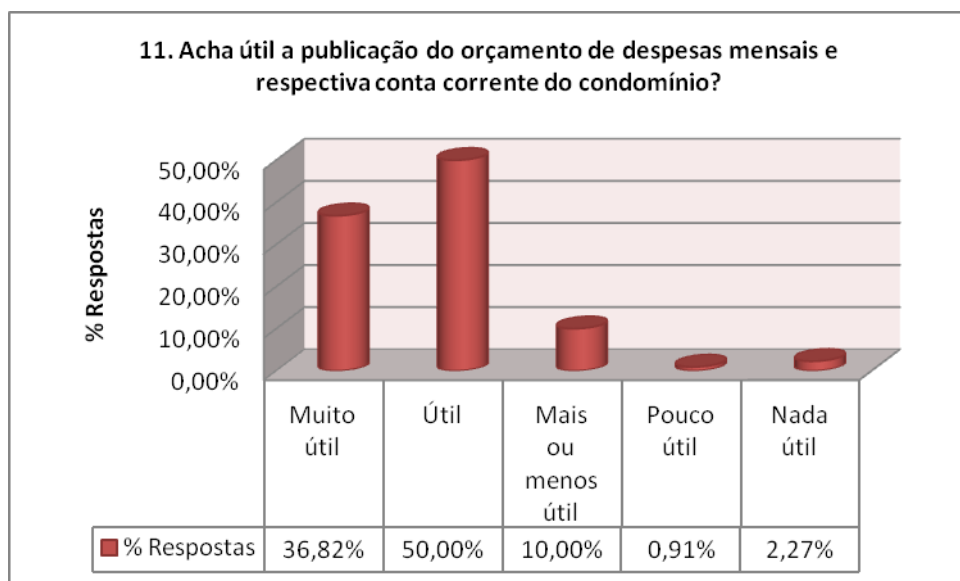
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	5,00%	11
Útil	15,00%	33
Mais ou menos útil	23,64%	52
Pouco útil	31,36%	69
Nada útil	25,00%	55



11. Acha útil a publicação do orçamento de despesas mensais e respectiva conta corrente do condomínio?

Resultados:

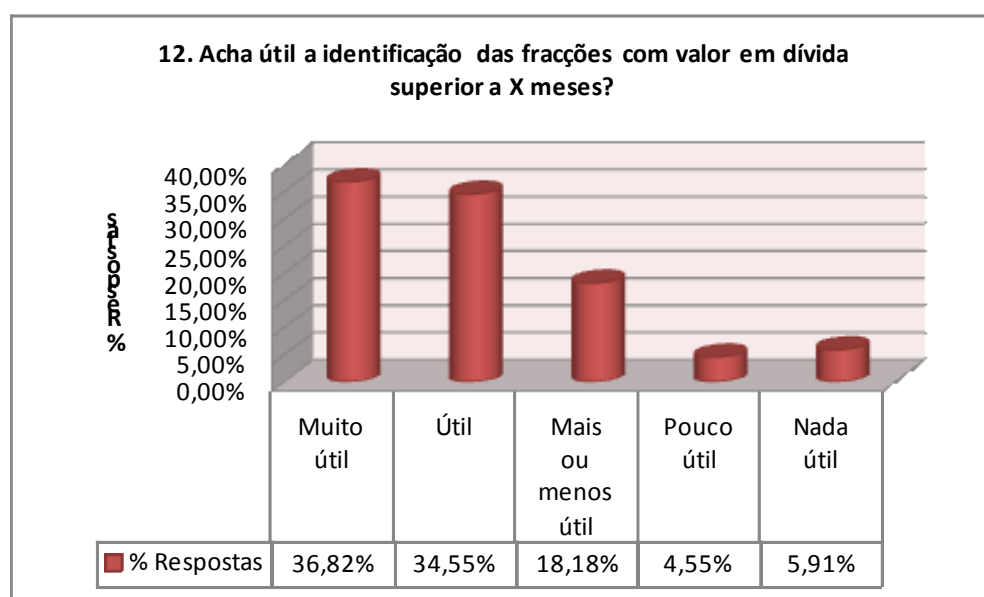
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	36,82%	81
Útil	50,00%	110
Mais ou menos útil	10,00%	22
Pouco útil	0,91%	2
Nada útil	2,27%	5
	100,00%	220



12. Acha útil a identificação das fracções com valor em dívida superior a X meses?

Resultados:

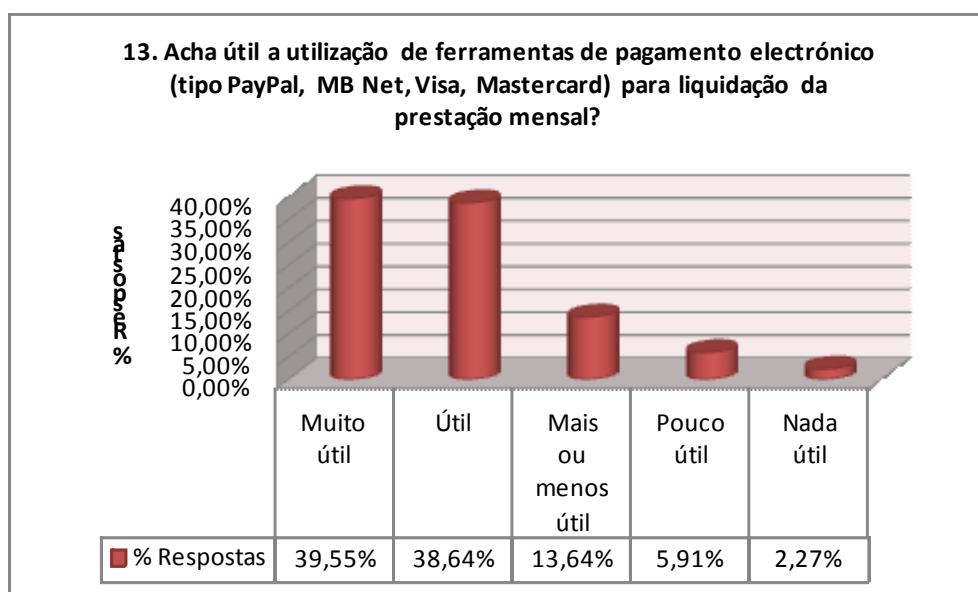
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	36,82%	81
Útil	34,55%	76
Mais ou menos útil	18,18%	40
Pouco útil	4,55%	10
Nada útil	5,91%	13
	100,00%	220



13. Acha útil a utilização de ferramentas de pagamento electrónico (tipo PayPal, MB Net, Visa, Mastercard) para liquidação da prestação mensal?

Resultados:

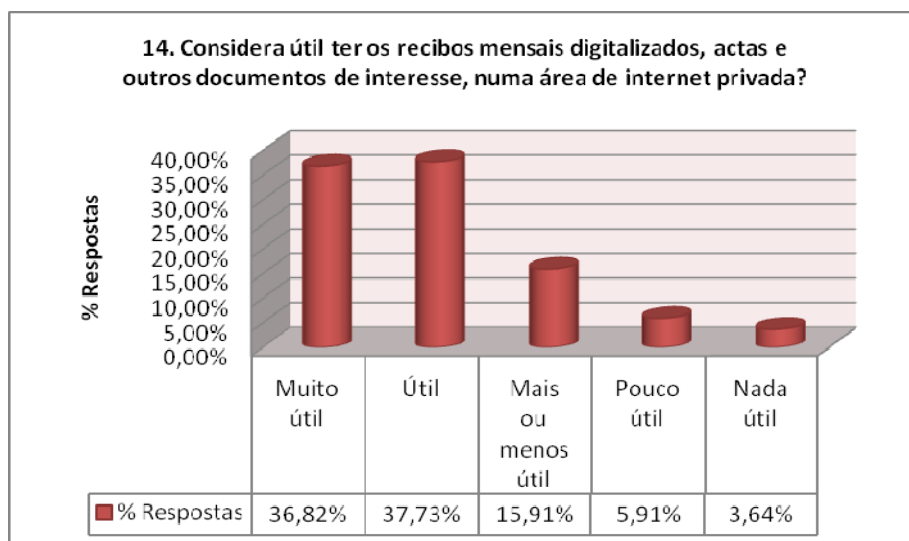
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	39,55%	87
Útil	38,64%	85
Mais ou menos útil	13,64%	30
Pouco útil	5,91%	13
Nada útil	2,27%	5
	100,00%	220



14. Considera útil ter os recibos mensais digitalizados, actas e outros documentos de interesse, numa área de internet privada?

Resultados:

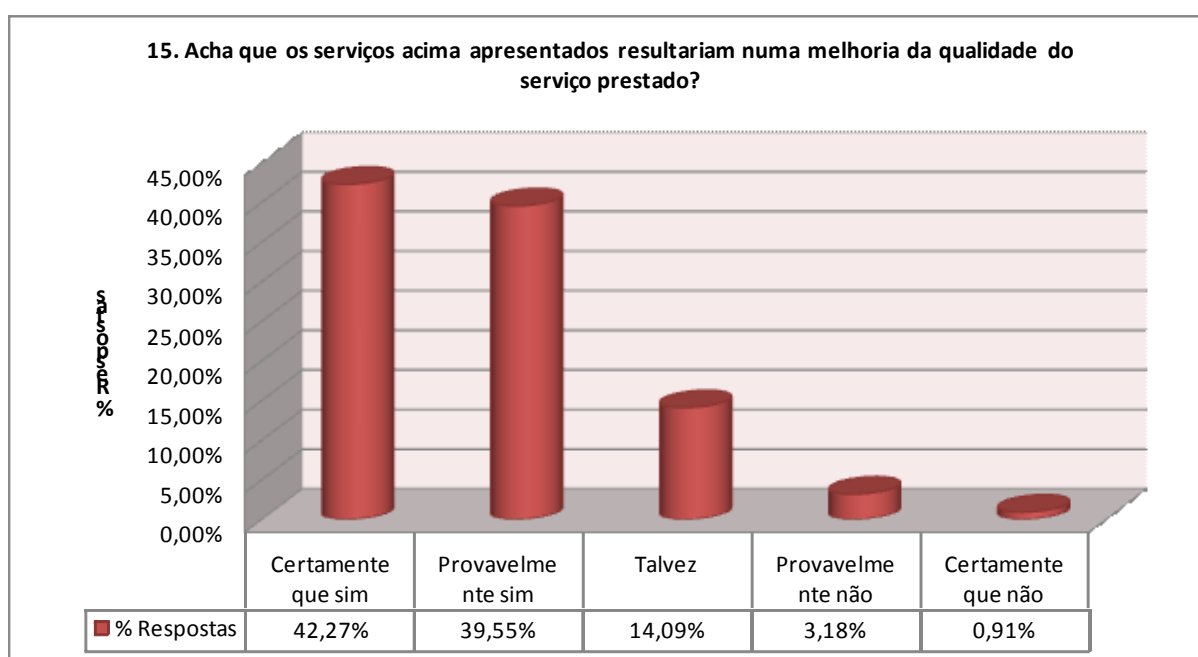
	% Respostas	Nº Respostas
Muito útil	36,82%	81
Útil	37,73%	83
Mais ou menos útil	15,91%	35
Pouco útil	5,91%	13
Nada útil	3,64%	8
	100,00%	220



15. Acha que os serviços acima apresentados resultariam numa melhoria da qualidade do serviço prestado?

Resultados:

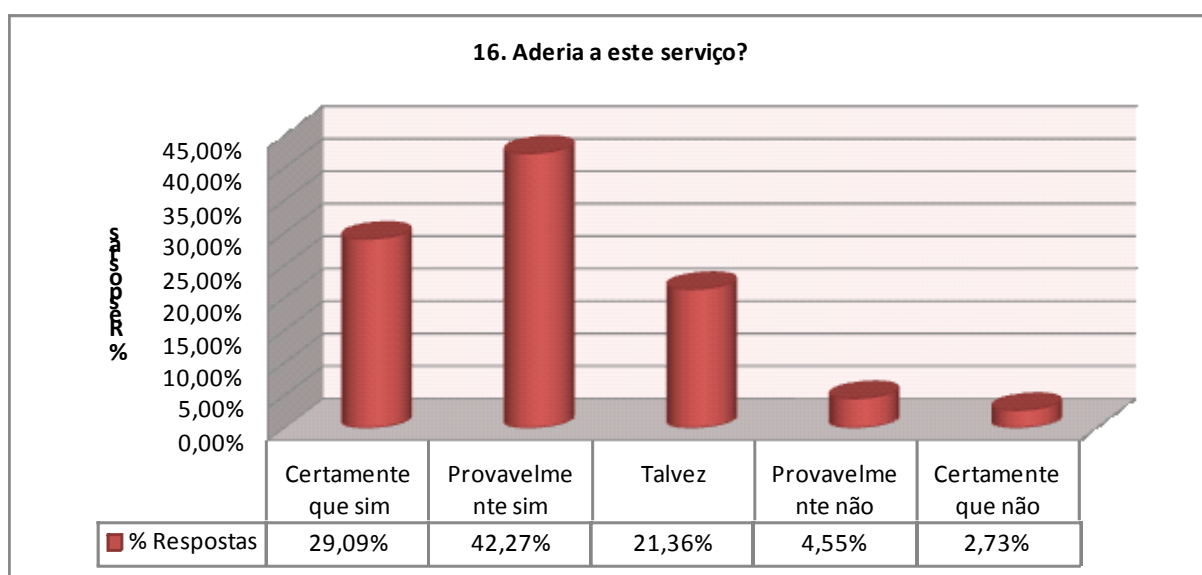
	% Respostas	Nº Respostas
Certamente que sim	42,27%	93
Provavelmente sim	39,55%	87
Talvez	14,09%	31
Provavelmente não	3,18%	7
Certamente que não	0,91%	2
	100,00%	220



16. Aderia a este serviço?

Resultados:

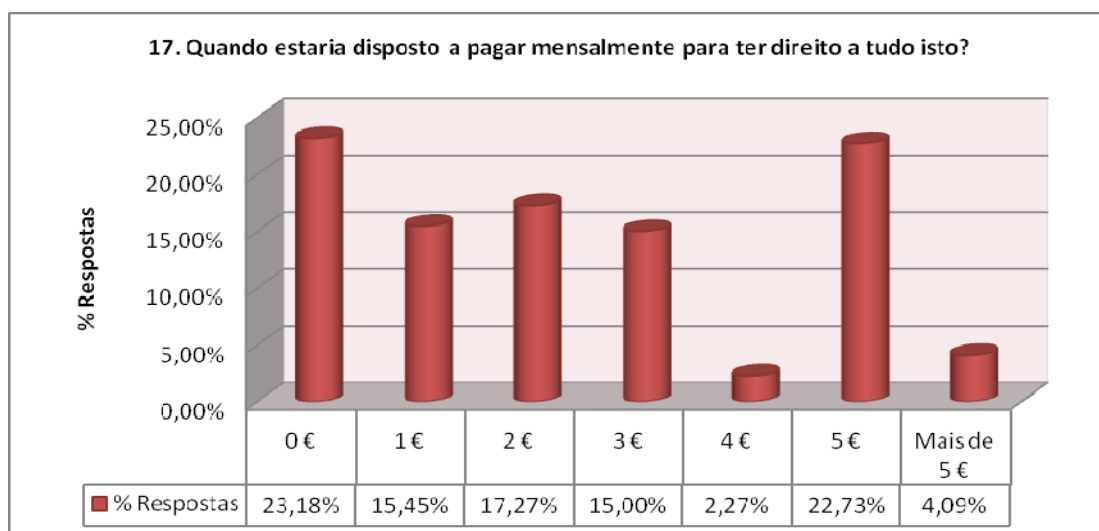
	% Respostas	Nº Respostas
Certamente que sim	29,09%	64
Provavelmente sim	42,27%	93
Talvez	21,36%	47
Provavelmente não	4,55%	10
Certamente que não	2,73%	6
	100,00%	220



17. Quando estaria disposto a pagar mensalmente para ter direito a tudo isto?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
0 €	23,18%	51
1 €	15,45%	34
2 €	17,27%	38
3 €	15,00%	33
4 €	2,27%	5
5 €	22,73%	50
Mais de 5 €	4,09%	9
	100,00%	220



18. Se tem alguma sugestão no âmbito deste questionário, por favor expresse-a aqui:

Falta neste questionário uma opção para quem não tem ou nunca teve contacto com uma estrutura onde faça sentido um condomínio. No caso de morar em casa particular sem este tipo de administração fica sem se saber o que responder em certos pontos...

Faço o reparo agora que acabei de responder ao questionário que há mais uma gralha no mesmo. A pergunta 19 até à 25 deveriam ser as primeiras a aparecer ao utilizador e seguidamente as actuais 1 à 18... Seria necessário reformular este questionário para este fazer mais sentido.

Considero que este serviço seria uma mais-valia da empresa gestora de condomínios em relação à concorrência, mas os condóminos não deveriam pagar mais por isso (em tempos de crise, cobrando mais pelos serviços, de pouco servem as mais-valias. Os clientes escolhem as soluções mais baratas).

As quotas mensais são elevadas e muitas vezes o serviço deixa muito a desejar. Existem problemas sérios na cobrança de quotas em atraso que prejudicam muito a gestão. A informação pela internet deveria ser obrigatória e gratuita. A aplicação informática usada deveria ser certificada e a usada para apresentação de contas como existe em outras actividades.

A gestão do emu dondominio é feito à moda antiga, por carolice, e tem funcionado muito bem sem estas invenções que só servem para complicar a vida

nem tudo deve ser tratado pela internet, principalmente quando se trata de assunto, considerados confidenciais, mesmo que exista um sistema de segurança, não concordo que seja um boa ideia.

o condominio tambem poderia oferecer o serviço individual aos condonimos, para tratar de assuntos pessoais. Por exemplo, contrato da televisão por cabo, seguros, empréstimos bancarios, consultas medicas, infantarios, etc. A nivel de pagamentos, de contratos, de serviços etc.

Muitos dos condomínios actualmente já têm alguns dos serviços apresentados.

Caro colega,

Pesno que para o seu trabalho pode ser muito útil uma tese de mestrado da Arq.^a Rita Brandão que termina esta semana sobre a figura do Gestor de Edifícios

Rui Calejo Rodrigues

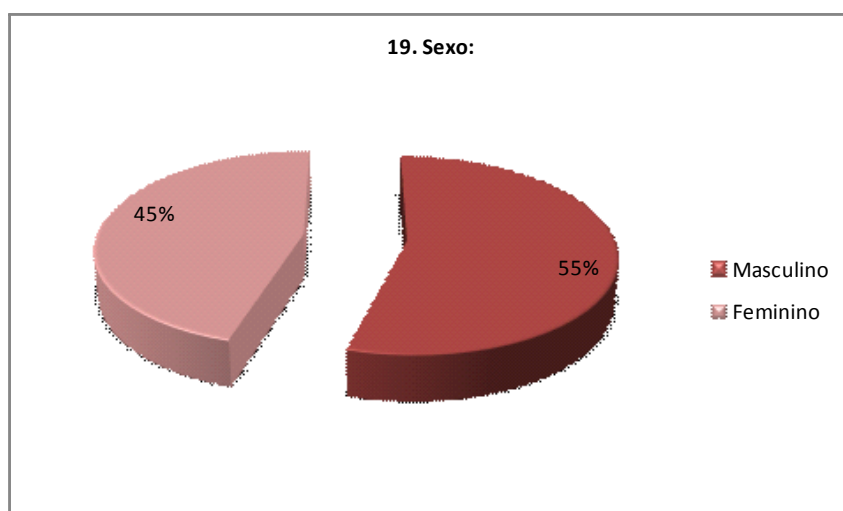
calejo@fe.up.pt

919882084

19. Sexo:

Resultados:

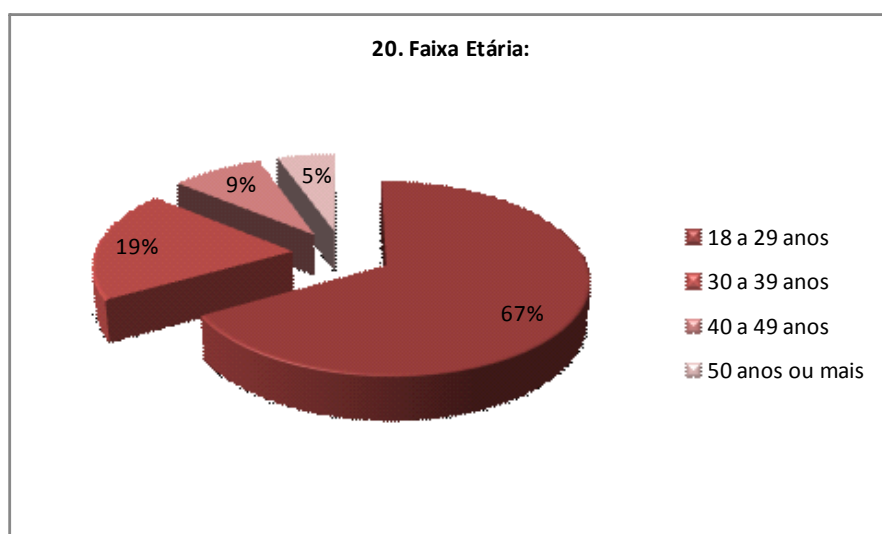
	%	Nº
	Respostas	Respostas
Masculino	54,55%	120
Feminino	45,45%	100
	100,00%	220



20. Faixa Etária:

Resultados:

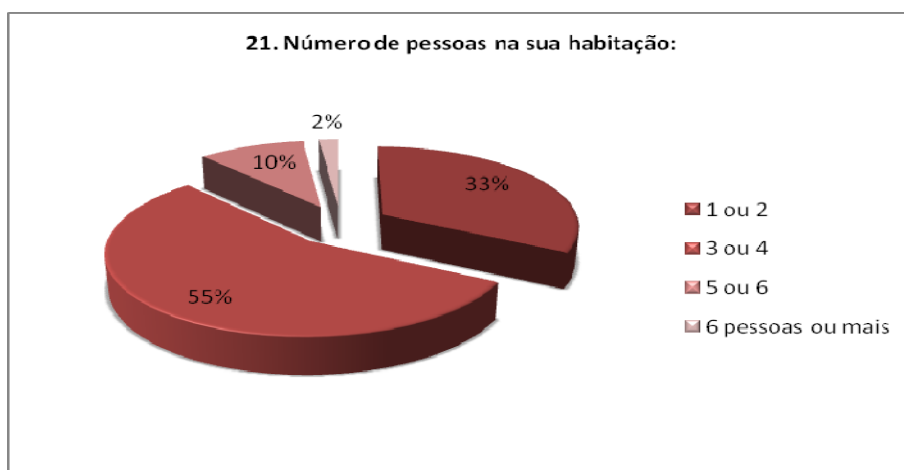
	%	Nº
	Respostas	Respostas
18 a 29 anos	66,82%	147
30 a 39 anos	19,09%	42
40 a 49 anos	8,64%	19
50 anos ou mais	5,45%	12
	100,00%	220



21. Número de pessoas na sua habitação:

Resultados:

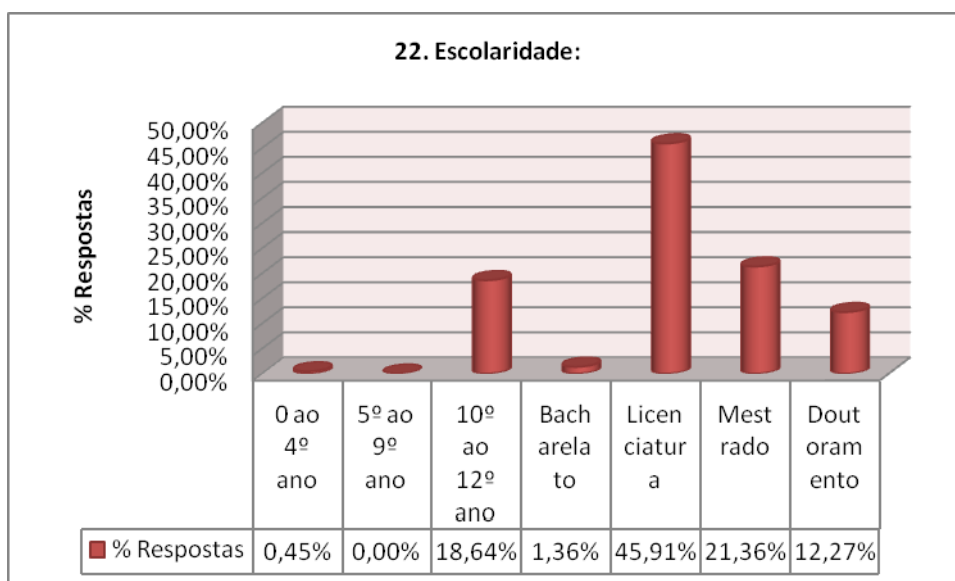
	% Respostas	Nº Respostas
1 ou 2	32,73%	72
3 ou 4	55,45%	122
5 ou 6	10,00%	22
6 pessoas ou mais	1,82%	4
	100,00%	220



22. Escolaridade:

Resultados:

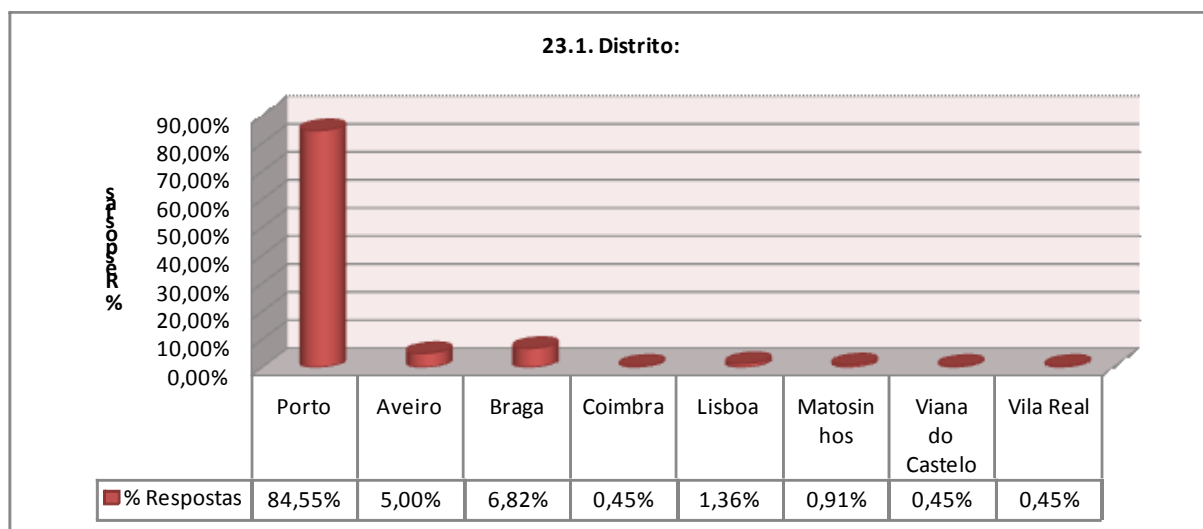
	% Respostas	Nº Respostas
0 ao 4º ano	0,45%	1
5º ao 9º ano	0,00%	0
10º ao 12º ano	18,64%	41
Bacharelato	1,36%	3
Licenciatura	45,91%	101
Mestrado	21,36%	47
Doutoramento	12,27%	27
	100,00%	220



23.1. Distrito:

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
Porto	84,55%	186
Aveiro	5,00%	11
Braga	6,82%	15
Coimbra	0,45%	1
Lisboa	1,36%	3
Matosinhos	0,91%	2
Viana do Castelo	0,45%	1
Vila Real	0,45%	1
	100,00%	220



23.2. Localidade:

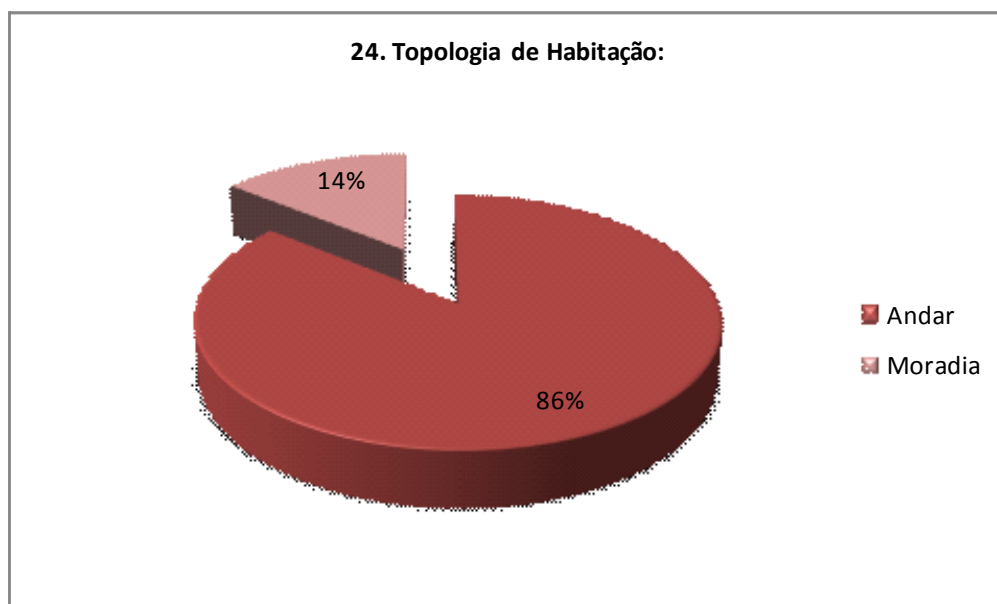
Resultados:

	Nº Respostas
Águas Santas	2
Agueda	1
Aldoar	1
Alijó	1
Amial	1
Aveiro	3
Barcelos	3
Bonfim	1
Braga	4
Campanhã	1
Canidelo	2
Cedofeita	3
Ermesinde	2
Esmoriz	1
Espinho	4
Fafe	1
Famalicão	1
Fânzeres	1
Figueira da Foz	1
Foz do Douro	1
Gondomar	2
Guimarães	1
Leça da Palmeira	3
Lisboa	2
Maia	10
Marinhas	1
Massarelos	1
Matosinhos	25
Mozelos	1
Oliveira de Azemeis	1
Paranhos	2
Paredes	4
Pedrouços	2
Penafiel	2
Porto	65
Póvoa de Varzim	3
Ramalde	1
Rio Tinto	3
S. João da Madeira	1
S. Mamede Infesta	7
S. Pedro da Cova	1
Santo Tirso	3
Senhora da Hora	2
Sto Ildefonso	1
Trofa	2
Viana do Castelo	1
Vila do Conde	2
Vila Franca de Xira	1
Vila nova de Famalicão	4
Vila Nova de Gaia	31
	220

24. Topologia de Habitação:

Resultados:

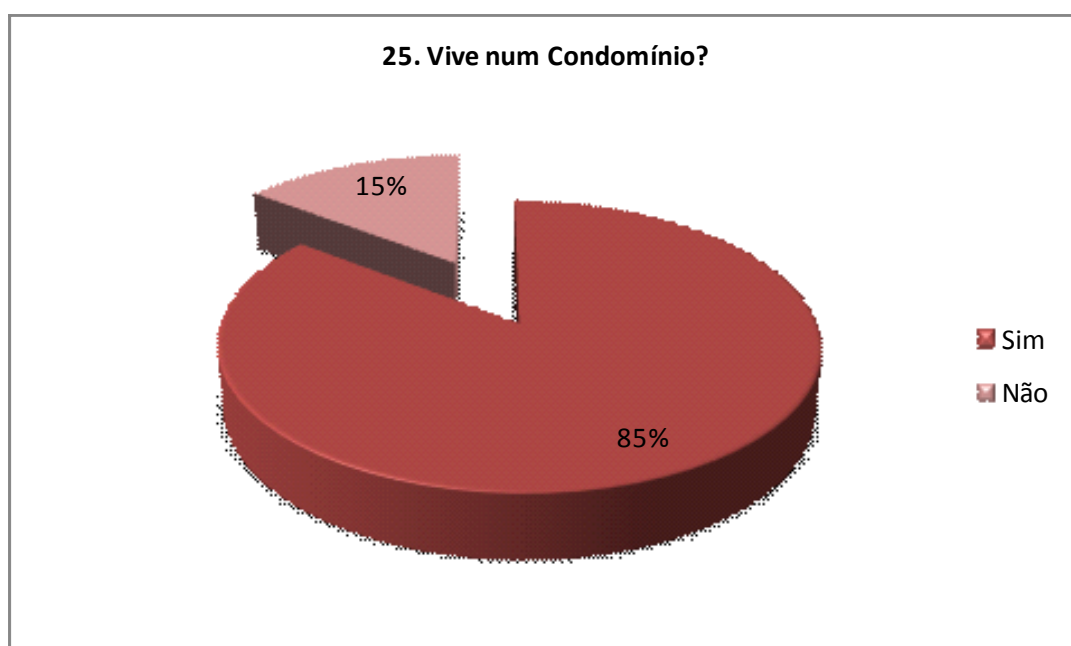
	%	Nº
	Respostas	Respostas
Andar	85,91%	189
Moradia	14,09%	31
	100,00%	220



25. Vive num Condomínio?

Resultados:

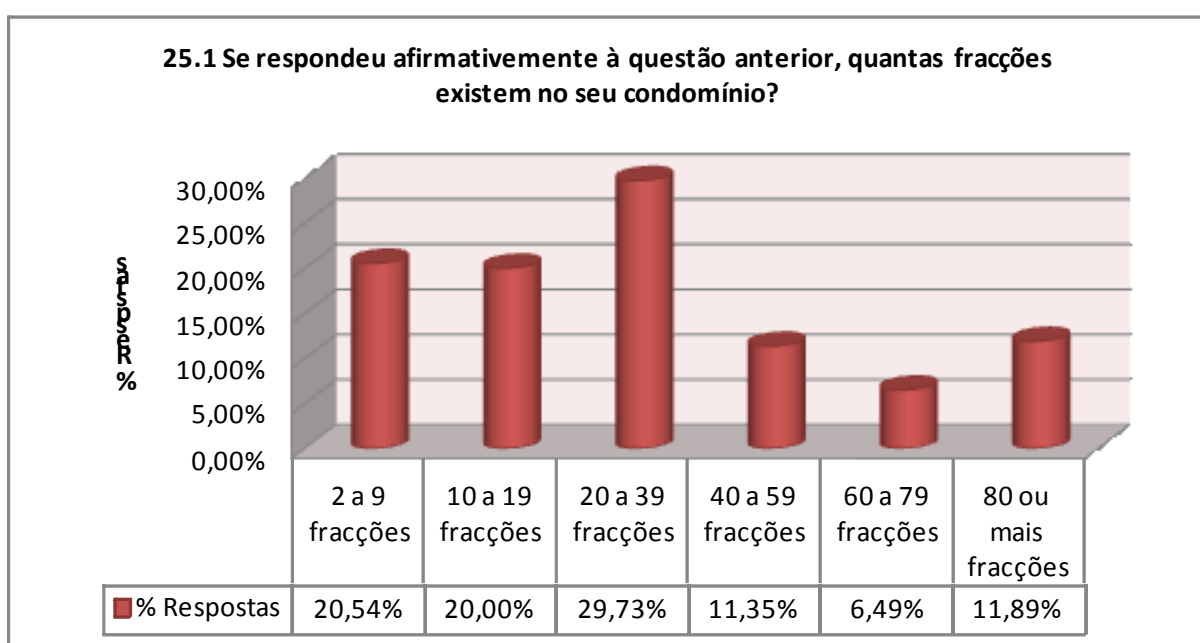
	% Respostas	Nº Respostas
Sim	85,45%	188
Não	14,55%	32
	100,00%	220



25.1 Se respondeu afirmativamente à questão anterior, quantas fracções existem no seu condomínio?

Resultados:

	% Respostas	Nº Respostas
2 a 9 fracções	20,54%	38
10 a 19 fracções	20,00%	37
20 a 39 fracções	29,73%	55
40 a 59 fracções	11,35%	21
60 a 79 fracções	6,49%	12
80 ou mais fracções	11,89%	22
	100,00%	185



ANEXO C: Artigo iDEMi 09

SaaS: Co-creation of value for condominium users through the internet

Nelson de Pinho, Universidade do Porto

Lia Patrício, Universidade do Porto

Software as a Service (SaaS) is a software delivery model, developed with the main goal of lowering costs associated with business software applications (Laplante, et al., 2008; Konary & Tradut, 2005). The delivery model of SaaS is substantially different from the usual ones: the owner never sells the software as a product, but, as the name says, as a service. The vendor hosts the software, while the client makes use of the services provided by the application, through the internet or intranet services (Tan, et al., 2008; Nayak, 2008).

The management of condominiums, due to its specificity and, sometimes, the number of apartments and size of the complex, is usually a responsibility of specific companies, hired to provide all the services, guarantee the conditions and answer all user's needs. Although there's process of selecting and choosing carefully this companies, users still have complaints and still are not satisfied with the managers.

Through the analysis of the situation and after studying condominium owners, an opportunity was identified: to provide and assure the satisfaction of this type of consumers through implementation of software as a service in condominium management organizations. Co-creation of value with the users can be attained by facilitating the control of the service from the customer side and opening a communication channel between the two sides. There is an additionally advantage: the software of condominium management can be integrated with the commercial software of the organizations.

This research project aims at better understanding the challenges of new service development in the context of SaaS, based on a case study of the development of a new condominium management software. The development process was divided in four main steps: Market and Users study, developing of a Service Marketing Plan (which includes the service design), Software Development using SOA (Service Oriented Architecture) and User Testing. Based on the study of customers needs and experiences and the development of new concepts, a prototype of the SaaS for condominiums have already been developed. This case study contributes to understanding the new service development for SaaS, particularly regarding the study of customers and service design.

Laplante, P. A., Zhang, J., & Voas, J. (2008, May). *Whats in a name? Distinguishing between SaaS and SOA*. (IEEE, Ed.) IT Pro - Services Computing .

Tan, L., Chi, C.-H., & Deng, J. (2008). Quantifying Trust Based on Service Level Agreement for Software as a Service. *Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*. IEEE Computer Society.

Laplante, P. A., Zhang, J., & Voas, J. (2008, May/June). *Distinguishing between SaaS and SOA*. IT Pro .

Jacobs, Dean (2005) *Enterprise Software as a Service. Online Services are Changing the Nature of Software*. QUEUE, July/ August 2005

Tan, Lin; Chi, Chi-Hung; Deng, Jianming (2008) *Quantifying Trust Based on Service Level Agreement for Software as a Service*. Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference

Laplante, Philip A.; Zhang, Jia; Voas, Jeffrey (2008) *What's in a Name? Distinguishing between SaaS and SOA*. IT Pro, May/June 2008

Turner, M; Budgen, D.; Brereton, P. (2003) *Turning Software into a Service*. Computer, Vol.36, nº10, pp.38-44

Weier, M.H.; Smith, L. (2007) *Businesses Get Serious about Software as a Service*. Information Week, 16. April, 2007, pp. 46-48

Lovelock, C.; Vandermerwe, S.; Lewis, B. (1996) *Services Marketing*. Prentice Hall Europe.

Yourdon, E.; Constantine, L. (1978) *Structured Design*. Yourdon Press.



Porto, 2st July 2009

Author Notification

Dear **Nelson de Pinho**,

We are pleased to inform you that your Abstract with **SaaS: Co-creation of value for condominium users through the internet**, has been selected by the Scientific Committee of the International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation (<http://www.idemi09.com>), to be presented during the event, that will be held at Faculty of Engineering of University of Porto, Porto, Portugal, on 14-15 of September 2009.

We are looking forward to welcoming you in Porto.

António Augusto Fernandes
Conference Chair

Reviewers Comments

Observation	Comments	Final Result
	Strong Recommendation	Accepted

ANEXO D: Parecer da Associação Nacional de Gestores e Administradores de Condomínios (ANGAC)

Exmo. Sr Eng.

A Angac que nos termos do seu estatuto ex vi Artigo 4º "A Associação tem por objecto:

- a) Defender os legítimos interesses e direitos de todos os associados, o seu prestígio e dignificação.
- b) Defender o espírito de solidariedade e apoio recíproco entre os seus membros." , e ex vi Artigo 5º "A fim de prosseguir os seus objectivos, são atribuições da ANGAC:
 - a. Assegurar o cumprimento das regras de ética e deontologia profissionais;
 - b. Promover a criação de serviços de interesse comum para os associados, ligados ao seu ramo de actividade;
 - c. Defender os interesses, direitos e prerrogativas dos seus associados;
 - d. Estudar e propor a criação e alteração de textos legislativos do ordenamento jurídico português e da comunidade europeia atinente ao sector administrativo;
 - e. Proteger a actividade da gestão e administração de condomínios contra práticas de concorrência desleal lesivas do seu interesse;
 - f. Desenvolver os estatutos necessários, promovendo as soluções legais adequadas em questões de interesse laboral, nomeadamente no âmbito dos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho;
 - g. Recolher e divulgar informações e elementos estatísticos de interesse para o sector de gestão e administração de condomínios;
 - h. Incentivar e apoiar a qualificação dos gestores e administradores de condomínios, contribuindo para a sua formação profissional, mediante a disponibilização das condições adequadas ao desenvolvimento do ensino da gestão e administração de condomínios;
 - i. Representar os associados junto das entidades públicas e organizações empresariais nacionais e estrangeiras, junto das associações patronais e sindicais e, também, perante a opinião pública;
 - j. Prestar a colaboração técnica solicitada por quaisquer entidades públicas ou privadas quando exista interesse público nesse sentido;
 - k. Desenvolver relações institucionais com associações congéneres nacionais e estrangeiras, podendo aderir a federações, confederações e uniões internacionais do sector imobiliário, com fins idênticos à ANGAC;
 - l. Promover a criação de uma biblioteca para uso dos associados, especialmente dotada de bibliografia técnica especializada e de toda a legislação referente à actividade gestora e administradora de condomínios;

- m. Diminuir eventuais conflitos entre os associados, quando estes solicitem a sua intervenção, através de uma Comissão Arbitral, cujo Regulamento deverá ser aprovado pela assembleia-geral nacional;
- n. Subscrever ou realizar participações sociais em sociedades comerciais que tenham como objecto a valorização profissional dos seus associados, a criação de escolas de formação profissional, a constituição de jornais, revistas e outras publicações periódicas especializadas, bem como a utilização e aplicação de novas tecnologias;
- o. Realizar colóquios, conferências e seminários e proceder à publicação de trabalhos de natureza técnica no âmbito de sector de gestão e administração de condomínios;
- p. Celebrar protocolos de colaboração com entidades de diversos sectores de actividade a fim de proporcionar um conjunto de serviços com condições especialmente vantajosas para os seus associados;
- q. Celebrar acordos de cooperação com outras entidades para o desenvolvimento de acções de formação profissional, incluindo a criação de centros e escolas;
- r. Editar e publicar periodicamente um boletim informativo ou uma revista temática;
- s. Exercer poder disciplinar sobre os seus associados;
- t. Celebrar convenções colectivas de trabalho;
- u. Pugnar pela defesa da legalidade e pelo cumprimento das leis que regem a actividade da gestão e administração de condomínios;
- v. Exercer as demais funções que resultem da lei e das disposições destes estatutos.

Ora, assim sendo esta associação só se pode congratular com o estudo efectuado pelo Exmo. Sr. Eng. Nelson Pinho que vem enriquecer o exercício da nossa actividade, encontrando-nos sempre disponíveis para colaborar em todas as iniciativas que forem tidas por necessárias à prossecução do mesmo.

Agradecemos ainda a atenção do Exmo. Sr. Eng. Nelson Pinho que, gentilmente, esteve presente na nossa assembleia geral do passado dia 6 de Junho do corrente ano onde pode explicar o seu trabalho que muito veio ao encontro dos objectivos das diversas empresas de administração presentes.

Com os melhores cumprimentos e votos de sucesso para o seu trabalho, permanecemos ao dispor.

Atenciosamente,

A Vice - Presidente de Direcção

Isabel Fazenda