



Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Plano de Marketing de Envio por e-mail do Extracto Electrónico

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Ana Maria Araújo

Aluno nº 20081109

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Junho de 2011

Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Plano de Marketing de Envio por e-mail do Extracto Electrónico

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Ana Maria Araújo

Aluno nº 20081109

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Junho 2011

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

Agradecimentos

O desenvolvimento deste projecto contou com o apoio de todos aqueles que comigo partilharam este desafio. Não deixou naturalmente de ser também um trabalho solitário.

Desde o início da licenciatura, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem aqueles contributos esta licenciatura não teria sido possível.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu marido e aos meus filhos, a tolerância para uma mulher e mãe ausente durante os três anos da licenciatura. Sem o seu apoio não teria sido possível concretizar o sonho de uma vida. Não foi fácil para nenhum de nós mas a vida retomará o seu ritmo normal.

No que respeita à Contiforme, que me apoiou e motivou desde o início deste projecto, tenho que agradecer a disponibilidade e o apoio necessários à elaboração desta tese.

Tive o privilégio de aprender com excelentes professores e excelentes pessoas, com um sentido humanista profundo. Não posso deixar de referir o Professor Rui Cruz, o professor José Vasconcelos e o Professor David Russell, que me acompanharam ano após ano nesta jornada, estimulando o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Agradeço também a todos os demais professores que, ao longo do curso, me ensinaram, motivaram, acompanharam e com quem aprendi o que este curso me deu de conhecimento.

Ao Professor Doutor Georg Dutschke, orientador deste trabalho, agradeço o apoio incondicional, a motivação, a partilha do conhecimento e as preciosas contribuições para a mesma, a exigência de método e rigor, pela incansável orientação e ainda pela revisão crítica e cuidada. A sua calma e tranquilidade ajudaram-se a chegar aqui.

A todos, obrigada.

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

Resumo

As alterações em termos de hábitos e atitudes por parte da população e a necessidade de redução de custos por parte dos nossos clientes - Instituições Financeiras - criaram novas necessidades em termos de soluções de envio de extractos. Hoje, um extracto que uma Instituição Financeira envia aos seus clientes é um produto que contém peças gráficas, produção informática e envelopagem do conjunto. Uma vez envelopado torna-se necessário enviar o extracto para cada cliente, acrescentando aos custos descritos no processo os custos de expedição, isto é, os chamados portes de correio. Em concreto, no âmbito deste trabalho, com base na tecnologia instalada e em investimento, a Contiforme estará em condições de oferecer uma solução que elimina os custos de envio por correio, fazendo-o de uma forma inovadora, cómoda para os clientes finais e tão segura ou mais que a actual. A segurança é importante dado tratar-se de documentos que contêm dados confidenciais. Para que a decisão seja tomada com fundamento em dados concretos, foram realizados Estudos de Mercado que envolveram dezoito entidades do segmento bancário e parabancário com o objectivo de aferir a tendência em termos de migração para o produto extracto electrónico. Foram realizados questionários internos de forma a aferir a opinião dos colaboradores sobre a necessidade de diversificação. Ao longo deste Plano foram analisadas todas as variáveis do Marketing Mix de Serviços. Por fim foi realizada a análise financeira do projecto com base nos resultados do Estudo de Mercado e nas ferramentas existentes na Contiforme e nos investimentos a realizar. Como conclusão deste plano de Marketing, infere-se que a migração do extracto físico para o extracto electrónico é uma realidade. Uma ameaça que se tornou uma oportunidade, considerando que estamos perante um novo serviço de valor acrescentado. O presente documento pretende sistematizar um plano de continuidade de negócio baseado numa estratégia de diversificação, a partir da análise da situação actual.

Palavras-chave: Novas Tecnologias; Inovação; Diversificação; Comunicação; Segurança

Abstract

The changes of habits and attitudes of the population in general as well as our client's – the Financial Institutions - need of reducing expenses created new requirements in terms of the way to deliver the extract account. Nowadays, the extract account that the Financial Institutions send to their clients includes stationary, computerized production and envelope insertion. Once enveloped, it is necessary to send it to each customer, therefore adding to the previous costs those of mailing, the postage charges.

Specifically, in the context of this work, based on installed technology and investment, Contiforme will be in a position to provide a solution which eliminates the cost of sending by post, doing so in an innovative way, convenient for the final customer as or safer than the present. Security is important since these are documents which contain confidential information. In order for the decision to be made based on concrete evidence, Market surveys were conducted involving eighteen banking and parabanking segment entities in order to assess the trend in migrating to the product electronic extract account. Surveys were conducted internally in order to assess the opinions of employees about the need for diversification. Throughout this plan were evaluated all the variables of Service's Marketing Mix. Ultimately, the financial analysis of the project was conducted based on the results of the Market Survey, the existing tools in Contiforme and investments to be made.

As a conclusion of this Marketing Plan, it can be inferred that the migration from physical migration from physical to electronic extract account is a fact. A threat that has become an opportunity, assuming that we are dealing with a new value added service.

This document aims at systematizing a business continuity plan based on a diversification strategy, from the analysis of the current state.

Keywords: New Technologies; Innovation; Diversification; Communication; Security

Índice

1.1. Quem é a Contiforme	1
1.2. Missão, visão e valores.....	1
1.3. Como nasceu, viveu e cresceu.....	1
1.4. A Contiforme e o mercado	6
1.5. Em suma, a estratégia global da Contiforme.....	7
2. Análise PEST.....	9
2.1. Análise externa	9
2.1.1. Estudo de mercado	13
2.1.1.1. Objectivos do estudo de mercado.....	14
2.1.1.2. Tipo de estudo realizado.....	14
2.1.1.3. Resultados do estudo mercado	15
2.1.1.4. Conclusão do estudo de mercado	19
2.1.2. Os clientes da Contiforme	20
2.1.3. Segmentação	21
2.1.4. A concorrência da Contiforme	22
2.1.5. Fornecedores	26
2.2. Análise interna.....	26
2.2.1. Questionário interno.....	26
2.2.1.1. Objectivos do questionário	27
2.2.1.2. Resultado do inquérito.....	27
2.2.2. Como está organizada a Contiforme	30

2.2.3.	Análise PEST em resumo.....	32
2.2.3.1.	Factores políticos.....	32
2.2.3.2.	Factores económicos	33
2.2.3.3.	Factores socioculturais	33
2.2.3.4.	Factores tecnológicos	33
3.	Análise SWOT.....	35
4.	Um Novo Serviço – Extracto Electrónico – O Documento do Futuro.....	37
4.1.	O posicionamento da Contiforme neste serviço.....	37
4.2.	Objectivos para o novo serviço	38
4.3.	Estratégia para o novo serviço.....	39
4.4.	Marketing mix do serviço de envio por e-mail do extracto electrónico.....	41
4.4.1.	O produto que é um serviço	41
4.4.2.	Preço.....	41
4.4.3.	Distribuição	41
4.4.4.	Promoção.....	42
4.4.5.	A comunicação com o mercado	42
4.4.6.	Pessoas	44
4.4.7.	Acções	44
4.4.8.	Fluxograma das acções	46
4.4.8.1.	Descrição do fluxograma das acções.....	47
4.4.9.	Processo - fluxograma do processo produtivo	48
4.4.9.1.	Descrição do processo	49
4.4.9.2.	Recuperação de desastre.....	50

4.4.10.	Ambiente	52
4.4.11.	A Contiforme e a qualidade.....	52
4.4.11.1.	A política da qualidade	52
4.5.	Análise de viabilidade e implementação do projecto	53
4.5.1.	Objectivos Quantitativos (000`unidades), para o triénio 2011-2013	53
4.5.2.	Objectivos de facturação em (000'€), para o triénio 2011-2013	54
4.5.3.	Conta de resultados (P&L), triénio 2011-2013	55
4.6.	Timetable.....	56
5.	Conclusão	57
6.	Bibliografia.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 – O Extracto electrónico enviado através de e-mail para o cliente final	37
Figura 2 – Fluxograma de acções	46
Figura 3 – Fluxograma do Processo Produtivo.....	48

Índice de Quadros

Quadro 1 – Quantificação do mercado de extractos	15
Quadro 2 – Mercado de impressões -Quotas	16
Quadro 3 – O preço que o mercado está disposto a pagar pelo serviço	17
Quadro 4 – Evolução quantitativa do extracto electrónico.....	18
Quadro 5 – Perspectivas de crescimento do novo serviço na Contiforme, em (000'€)..	19

Quadro 6 – O Mercados dos Formulários.....	23
Quadro 7 – O Mercado dos Cartões.....	24
Quadro 8 – O Mercado do P&F de cheques em regime de Outsourcing.....	24
Quadro 9 – O Mercado dos Envelopes	25
Quadro 10 – Questionário Interno P.1.....	27
Quadro 11 – Questionário Interno P. 2.....	28
Quadro 12 – Questionário Interno - P. 3.....	29
Quadro 13 – Análise Swot.....	35
Quadro 14 – Objectivos triénio (2011-2013).....	38
Quadro 15 – Constituição do Preço	41
Quadro 16 – Objectivos quantitativos em (000`unidades), no triénio 2011-2013.....	53
Quadro 17 – Objectivos de facturação em (000€), no triénio 2011-2013	54
Quadro 18 – Profit & Loss.....	55
Quadro 19 – Timetable	56

Lista de Abreviaturas e Siglas

UPS – Uninterruptible Power Supply

P&F – Printing e Finishing

B&W – Black and White

P&L – Profit and Loss

Storage – Area Network (área de armazenamento em rede)

SQL – Structured Query Language (Linguagem de Consulta Estruturada)

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

1.1. Quem é a Contiforme

1.2. Missão, visão e valores

Missão

Produzir e comercializar produtos gráficos de suporte ao processamento de dados para todo o tipo de comunicação, Transaccional e de Marketing, oferecendo de uma forma integrada Soluções e Serviços de personalização, acabamento e processamento de documentos “Chave na mão”

Visão

Ser o parceiro dos seus clientes mantendo-se como uma referência no Mercado em termos de Inovação e Qualidade dos seus produtos e serviços.

Valores

A Contiforme subscreve e apoia os dez princípios enunciados no “UN Global Compact”, no âmbito dos Direitos Humanos, Trabalho, Ambiente e práticas anti-corrupção.

1.3. Como nasceu, viveu e cresceu

Constituída em Agosto de 1967, a Contiforme tornou-se a primeira empresa na área de produção gráfica de formulários em contínuo com capital exclusivamente português.

Por razões relacionadas com a sua estrutura accionista, a Contiforme sempre teve como mercado preferencial as instituições bancárias pelo que, em 1980, estabelece um protocolo com o Banco de Portugal e com a Associação Portuguesa de Bancos para a produção de cheques e documentos de segurança.

Procurando soluções para satisfazer um mercado em evolução e com a introdução de novos meios de pagamento, a Contiforme adquire, em 1989, em exclusivo para Portugal, a representação da G&D - Giesecke & Devrient - empresa alemã considerada uma das maiores e mais prestigiadas produtoras mundiais de documentos de segurança: Cartões Plásticos, Notas de Banco, Valores e Sistemas.

Procurando sempre acompanhar as tendências do mercado, que do ponto vista estratégico levou a que alguns dos seus Clientes se centrassem no seu *core business* e crescessem, em 1989 a Contiforme introduz, em Portugal, o conceito de outsourcing Global aplicado à produção, personalização e finishing de cheques bancários.

Inicialmente sediada num complexo arrendado, na zona de Carnide, a Contiforme, por inadequação do seu espaço industrial, fruto da evolução e crescimento vividos até então, adquire e instala-se, em Agosto de 1990, num novo complexo industrial, sito na Abóboda, em Carcavelos, com 22 000 m², dos quais 12 000 de área coberta.

Em Outubro de 1993 é constituída a Sepedo contando como accionista, minoritário, a sua parceira alemã G&D. Também a funcionar nas instalações da Abóboda, dedica-se exclusivamente ao acabamento de documentos em papel, cheques, extractos, facturação, outros documentos de segurança e cartões plásticos consolidando dessa forma uma posição de elevada responsabilidade no segmento dos formulários e documentos de segurança, tanto ao nível da produção como do seu acabamento final.

Para garantir o nível de fiabilidade a que habituou os seus Clientes, em 1995 a Contiforme constrói novos espaços físicos, mais adequados, especializados e avançados tecnologicamente, conferindo assim a máxima segurança às instalações, produtos e serviços.

Por exigência do mercado e do próprio processo produtivo, em 1996 a Contiforme/Sepedo, certifica-se junto da Visa e da MasterCard para a personalização e finishing de cartões bancários.

Na sequência de um processo de cisão-fusão, iniciado em 1997 e de forma a clarificar a actividade da empresa já que, à data, para além das actividades relacionadas com os produtos e serviços gráficos tinha, também, uma actividade de gestão de participações sociais, em 2000 dá-se início à actividade da Contiforme – Soluções Gráficas Integradas, S.A., empresa industrial, passando a Contiforme Investimentos, S.A. a gestora de património mobiliário e imobiliário do Grupo.

De forma a assegurar a máxima eficácia dos seus processos e, por consequência, conferir também a máxima qualidade dos seus produtos e serviços, em 2001 a Contiforme desenvolve e implementa um sistema de garantia da qualidade e obtém a sua certificação pela APCER, ao abrigo da norma ISO 9002:1995. Dois anos mais tarde e acompanhando a Sepedo, entretanto certificada em 2002, a Contiforme garante a transição da Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade para a norma ISO 9001:2000.

Enquadrado num processo de reestruturação do sector gráfico e tendo em conta o excesso de oferta de produtos, a estrutura accionista do Grupo Paragon chegou a acordo para a cedência da sua actividade à Contiforme. Assim, em Junho de 2001, a Paragon Portuguesa, empresa congénere no sector, foi incorporada transformando a Contiforme no maior produtor português de formulários.

Em Abril de 2005 e à semelhança do processo com a Paragon, a Contiforme adquire a Triforma, Lda., reforçando assim a sua posição de líder no mercado de formulários.

Acompanhando a evolução da tecnologia aplicada aos cartões bancários, a Contiforme/Sepedo certifica-se, em 2005, pela Visa e pela MasterCard, para o processamento de cartões bancários EMV. Esta evolução tecnológica aplicada aos cartões plásticos de uma forma generalizada conduziu a que a Contiforme criasse, em 2008, um gabinete de novas tecnologias associadas ao cartão plástico.

Como empresa cujo posicionamento assentava maioritariamente na produção gráfica e como a percepção do mercado relativa à sua actividade estava quase exclusivamente ligada a esta indústria, a Contiforme decide, em 2009, renovar a sua imagem

corporativa com o objectivo de transmitir a evolução tecnológica que tem pautado a sua estratégia de diversificação para outras áreas e bases de actuação e também numa perspectiva de internacionalização, cria a sua assinatura “The support of company communication”.

Criam-se assim três canais de comunicação, consubstanciados em três submarcas:

CONTICOM – Impressão e Serviços de Personalização e finishing de Documentos

CONTICARD – Impressão e Serviços de Personalização e finishing de Cartões Plásticos

CONTITECH- Novas tecnologias associadas ao cartão plástico

Ainda em 2009, no âmbito da Certificação da Qualidade, a Contiforme efectua nova transição da sua Certificação, desta feita para a nova norma da Qualidade ISO 9001:2008.

Também enquadrados na personalização e *finishing* de documentos, os envelopes sempre foram comercializados recorrendo-se à subcontratação. Com as fortes mudanças ocorridas neste sector, em 2010 a Contiforme aproveita uma oportunidade de investimento adquirindo equipamento e criando uma estrutura específica para a produção deste produto.

Ainda em 2010 a Contiforme adquire a participação da G&D na Sepedo, dissolvendo-a enquanto entidade juridicamente independente e integra-a na Contiforme como mais uma área de produção, aproveitando a notoriedade da sua marca.

A Contiforme mantém uma postura de reinvestimento das suas receitas sempre determinada em adequar a sua actividade com rigor e eficácia a um mercado em crescimento e com exigências sempre novas. Desta cultura tem resultado um alargamento do seu leque de oferta, o incremento da qualidade e a constituição de novas empresas inclusivamente noutros ramos de actividade.

Em 2010 com base no desenvolvimento verificado na submarca CONTITECH, vocacionada para soluções de gestão de eficiência energética, segurança física e lógica, sistemas de fidelização e sistemas de gestão, cria uma empresa *spinoff* e participa maioritariamente na constituição da Contisystems, S.A., com instalações técnicas em Aveiro.

De forma integrada, a Contiforme é uma reconhecida Empresa na prestação de serviços de valor acrescentado na personalização e *finishing* de documentos em papel, nomeadamente extractos, cheques, mailings, assim como na personalização e *finishing* de cartões plásticos bancários, de identificação, para controlo de acessos entre outros.

Apoiada num sólido conhecimento da produção documental a Contiforme encarou sempre a sua actividade com um sentido de inovação e evolução, estando hoje em condições de fornecer qualquer tipo de documento de suporte à Comunicação Empresarial, nomeadamente documentação Transaccional, Promocional e ainda TransPromocional, com recurso a técnicas de impressão *offset* e digital.

A tecnologia dos micro processadores, mais conhecidos por *chip*, com e sem contacto, abriu mais um caminho para a evolução da Contiforme na área das novas tecnologias na qual se incluem projectos de fidelização, sistemas de controlo de acessos físicos e lógicos e ainda produtos com tecnologia RFID.

A prática de Serviço Global da Contiforme conduziu à organização dos seus produtos e serviços em três linhas com as quais, de forma clara e objectiva, pretende consolidar-se como o Parceiro das Empresas no suporte à sua comunicação:



Optando por um Serviço Global o Cliente Contiforme garante que todo o processo decorre no mesmo Complexo Fabril, tratado por especialistas que interagem na

obtenção do resultado final esperado. Esta oferta, única em Portugal, é garantida pela longa experiência da Contiforme em todas as áreas envolvidas nestes processos.

1.4. A Contiforme e o mercado

Sustentada na sua Estratégia, num período de crise global e de elevada competitividade, num mercado onde o ciclo de vida dos produtos/serviços é cada vez mais curto, a Contiforme encara, em permanência, a necessidade de investimentos e ou adaptação dos equipamentos existentes e ou software, de forma a responder às *Needs and Wants* do seu segmento alvo, o Bancário.

O conceito de **fidelização, componente estratégica**, representa o esforço de toda a empresa para reter os seus clientes ao longo do tempo. A fidelização constitui um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento de excelência com os clientes faz parte da sua cultura e da sua missão.

Construir e mantê-las requer trabalho profundo e continuado. De forma a garantir a consolidação da relação pela confiança, é importante “surpreender” o nosso cliente com soluções Inovadoras, que respondam às suas necessidades reais, propondo soluções de futuro. A Contiforme considera muito importante manter o cliente “Encantado”.

É necessário conhecer o cliente, criar empatia, tendo sempre em atenção o seu perfil enquanto pessoa e entidade.

O desafio consiste, sem dúvida, em atingir o público-alvo, na sua expressão mais singular, ou seja, a Pessoa, pelo que o objectivo é estabelecer relações personalizadas, emocionais, interactivas e bidireccionais com cada cliente, exigindo o conhecimento, por parte do profissional de vendas, dos gostos, desejos e necessidades de cada um bem como as alterações dos hábitos do cliente final ou seja o cliente do nosso cliente. Esta forma de estar na vida dos negócios facilita a venda natural; esta passa a ter um conceito mais lato e mais natural (sem pressão), a satisfação de uma necessidade.

Com base na sua estratégia a Contiforme retoma o crescimento já no 2º semestre de 2010. Este é fruto de novos negócios na área de serviços, concretamente em *P&F* de Documentos e de Cartões, nas suas submarcas CONTICOM e CONTICARD. O Segmento Alvo destas áreas é o Bancário, Estado e outras Grandes Contas.

1.5. Em suma, a estratégia global da Contiforme

Estratégia de Diversificação;

Posicionamento de Oferta de Solução Integrada;

Evolução tecnológica constante do processo produtivo e tecnologias de informação;

Fusões e Aquisições, sobretudo como estratégia de aumento de Carteira de Clientes e consequente quota de mercado;

Foco na fiabilidade e qualidade dos seus produtos e serviços como forma de fidelização;

Estratégia de comunicação *One-to-One*, através da personalização da relação com o cliente e oferta de soluções *tailor made*;

Especialização com a criação de áreas dedicadas (submarcas);

Procura de novos mercados e mercados substitutos;

Análise de índices de desistência de Clientes não rentáveis.

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

2. Análise PEST

2.1. Análise externa

Portugal atravessa a maior crise económica a que já assistimos e que, associada à crise política, fez parar o país em termos de decisões, com repercussões na economia nacional, acompanhada pelo descrédito dos mercados internacionais, os nossos credores.

A instabilidade política em Portugal agravou a recessão em que o país se encontra. A política económica tem sido seguida com os padrões impostos pela comunidade europeia.

A Banca, vendo os mercados de financiamento fecharem-se, viu-se obrigada a restringir o crédito, tendo dificuldade em conceder o crédito necessário e a custo interessante para as empresas.

O aumento dos impostos em geral, constitui um dos factores que dificultam a vida às empresas, que não os conseguem reflectir no preço final.

“A taxa de inflação calculada pelo INE - variação média anual dos preços - fechou o primeiro trimestre e 2011 ultrapassando os 2% e fixando-se nos 2,3% em Março. Face ao mês homólogo a subida da taxa de inflação foi de 4,0% (é preciso recuar muitos anos para encontrar uma variação mensal tão intensa). Para este incremento estão a contribuir, de forma muito expressiva as alterações fiscais, nomeadamente o IVA, cuja taxa máxima está agora 3 pontos percentuais acima da registada até Junho de 2010, mês a partir do qual esta subiu de 21 para 23%. Mas também o aumento do preço dos combustíveis, verificando-se progressivamente o habitual efeito de contágio aos bens que utilizam os combustíveis mais intensamente como consumo intermédio para a sua produção” (<http://economiafinancas.com/tag/taxa-de-inflacao-2011>)

Portugal apresenta uma taxa de desemprego, no primeiro trimestre de 2011 de 12,4%, que afecta naturalmente milhares de portugueses e orçamento do Estado Português. (http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE).

O desemprego crescente provoca problemas ao nível do equilíbrio emocional de todos. Os que têm trabalho receiam perdê-lo e quem não o tem desespera para conseguir sobreviver. A crise Económica transforma-se numa crise Económica e Social.

Para além do desemprego provocado pela falência de muitas empresas as que, entretanto se constituíram não têm criado novos posto de trabalho que compensem o desemprego provocado por aquelas. Desemprego que é, também, provocado pela redução de estruturas humanas nas empresas como forma de reduzirem os seus custos de pessoal.

Os próximos anos revelam-se como um período de contenção; um período onde se compra o mínimo ao menor preço. Adivinha-se um período muito duro para particulares e empresas.

“É impossível prever quanto tempo Portugal terá pela frente de políticas de austeridade e contenção orçamental. Pelo menos até 2013, ano em que Portugal se comprometeu a atingir um défice orçamental de 2% do PIB (partindo de 8,6 % no ano passado), E depois de 2013? Dependerá muito da forma como a economia reagir à terapia de choque que será aplicada como contrapartida do empréstimo de cerca de 80 mil milhões de euros que aí vem assinado pelo FMI, Comissão e BCE. O programa da "troika" terá, em princípio uma duração de três anos, ou seja, durará até 2014. Se nessa altura, a economia nacional tiver recuperado a sustentabilidade orçamental e externa e os principais parceiros comerciais - Alemanha, Espanha, EUA, Angola, e outros - estiverem lançados numa trajectória de crescimento, então o governo de então poderá aliviar as medidas de contenção que terão a sua maior expressão em 2011 e 2012. O principal risco é que a economia internacional não recupere como se deseja e

que a receita da FMI e UE acabem por enfraquecer a economia portuguesa”. (Jornal de Negócios de dia 30 de Abri 2011).

A Indústria continua a ser um dos pilares da economia portuguesa; deveria ser protegida, apoiada e motivada a continuar a investir de forma a aumentar a sua produtividade e tornar-se dessa forma competitiva face aos mercados internacionais.

No meio envolvente de negócios da Contiforme, todos os dias encerram empresas, outras perdem vigor.

Fomentar a capacidade de exportação de bens e serviços é um dos objectivos da Contiforme.

A cada ano que passa os orçamentos das organizações e dos seus clientes são mais exigentes em termos de redução de custos alterando significativamente a sua política de negociação. Hoje a negociação é feita em pacote (anual, bianual ou trianual), com entregas e produções parcelares e programadas, de forma a fazer baixar o preço, que obriga a Indústria a proceder a uma gestão de produção muito rigorosa, evitando desperdícios e optimizando todo o processo. Hoje a Contiforme vende grande volume com margens muito curtas.

Uma figura muito utilizada para negócios de grande porte é o leilão on-line. Funciona como um jogo, cujo objectivo é promover a competição pura e dura em tempo real e baixar preços até ao limite.

Surge o Mercado Global. A concorrência Internacional tem ”porta aberta”, para concorrer com a Indústria Nacional. Muitos artigos provenientes da China, produzidos com base em mão-de-obra barata e de má qualidade, concorrem com a nossa indústria, que cumpre com padrões de qualidade e segurança exigidos no nosso país como, por exemplo, cartões plásticos com microprocessadores e muitos outros.

Espanha está a tentar entrar em Portugal por preço. Preço conseguido, não por mão-de-obra barata, mas pela capacidade produtiva de que dispõe, que lhe permite entrar com preço baixo. Um dos exemplos é o dos serviços de P&F de documentos.

Começam, todavia, a existir barreiras à entrada como credibilidade, a distância, a língua, os custos dos transportes (ou portes) e prazos de entrega mais dilatados (provocados pelo tempo do transporte).

A preocupação crescente com a sustentabilidade é uma realidade e defende a utilização de suportes aos meios de comunicação que não consumam as nossas florestas, em detrimento do suporte em papel (mailings, brochuras, desdobráveis, entre muitos outros).

Refira-se que a Soporcel, um dos maiores fornecedores da Contiforme, assumiu o compromisso de plantar duas novas árvores por cada uma que abata, para produção de pasta de papel, ajudando a garantir a sustentabilidade e equilíbrio do planeta.

As novas tecnologias de comunicação e informação alteraram hábitos com maior incidência a partir da última década. A utilização em massa dos novos meios de comunicação, especificamente a Internet cria novas necessidades.

A necessidade de redução de custos pelos nossos clientes está a promover a utilização da Internet para o envio de mailings, *newsletters* e extractos, o que irá promover uma redução na impressão física de documentos na Contiforme. A curto prazo o envio de um extracto ou de uma factura ou de uma nota de lançamento por meio electrónico é uma realidade, salvaguardando-se ainda segmentos específicos como pessoas que não têm acesso à internet ou ainda aquelas que preferirão receber a documentação física.

Em termos de tendência de mercado, mantém-se a procura de soluções globais, onde a Contiforme detém uma forte vantagem competitiva, que compensam os produtos em fim de linha, como o formulário em contínuo.

2.1.1. Estudo de mercado

A Contiforme foi a primeira empresa em Portugal a oferecer ao mercado bancário o *printing e finishing* de documentos de segurança, ao caso os cheques, tendo iniciado uma relação a este nível com vários bancos pelo que é reconhecida como uma entidade credível em termos de conhecimento, capacidade de investimento, espírito de parceria e responsável.

No que respeita ao *printing e finishing* de documentos, concretamente **extractos** no segmento bancário, parabancário e grandes empresas, a Contiforme foi, por razões estratégicas, a última das empresas congéneres a entrar; assim, cresce conquistando quota à concorrência. Ao mesmo tempo promove junto das entidades que ainda processam internamente, as vantagens de externalização de impressão, personalização e acabamento de documentos, configuradas no facto de permitirem uma dedicação mais atenta ao objectivo do negócio (core), libertando-os de tarefas acessórias à sua actividade.

As novas tecnologias de informação e de comunicação têm vindo a provocar uma mudança nos hábitos. As pessoas preferem tratar todos os assuntos, que puderem, sem sair de casa, através do seu computador e da Internet. Por outro lado, a situação económica e financeira obriga a que os nossos clientes determinem políticas rigorosas de contenção de custos, sendo o extracto electrónico uma via para essa mesma contenção dado que reduz significativamente os custos de produção em geral e em particular os de expedição (portes CTT).

Hoje já é possível aceder ao nosso extracto de conta entrando no site dos nossos bancos. Contudo, continua a ser obrigatório pelo Banco de Portugal, o envio do extracto de conta de forma regular.

Pelo exposto, consideramos essencial à continuidade deste negócio responder à necessidade de evolução do nosso segmento-alvo, bancário e parabancário, consumidor de extractos. Foram considerados os novos hábitos e atitudes da população e as correspondentes necessidades dos nossos clientes.

Com o objectivo de nos ajudar a decidir de forma segura qual o caminho a seguir, relativamente às tendências referidas e perceber qual a resposta do Grupo-Alvo relativamente a essas alterações, a Contiforme decidiu realizar um Estudo de Mercado no segmento bancário e parabancário.

2.1.1.1. Objectivos do estudo de mercado

- Quantificar o mercado de extractos em Portugal;
- Identificar a quota da Contiforme;
- Identificar a concorrência e a respectiva quota;
- Percepcionar a intenção de migração para o extracto electrónico;
- Perceber o preço que o mercado está disposto a pagar pelo novo Serviço “Envio por e-mail do extracto electrónico”.
- Detectar oportunidades de crescimento - aumento de quota - da Contiforme.

2.1.1.2. Tipo de estudo realizado

Foi criado especificamente para o efeito um Guião/Questionário estruturado com perguntas fechadas.

Os segmentos escolhidos foram o bancário e parabancário. Foram dezoito o número total de inquiridos.

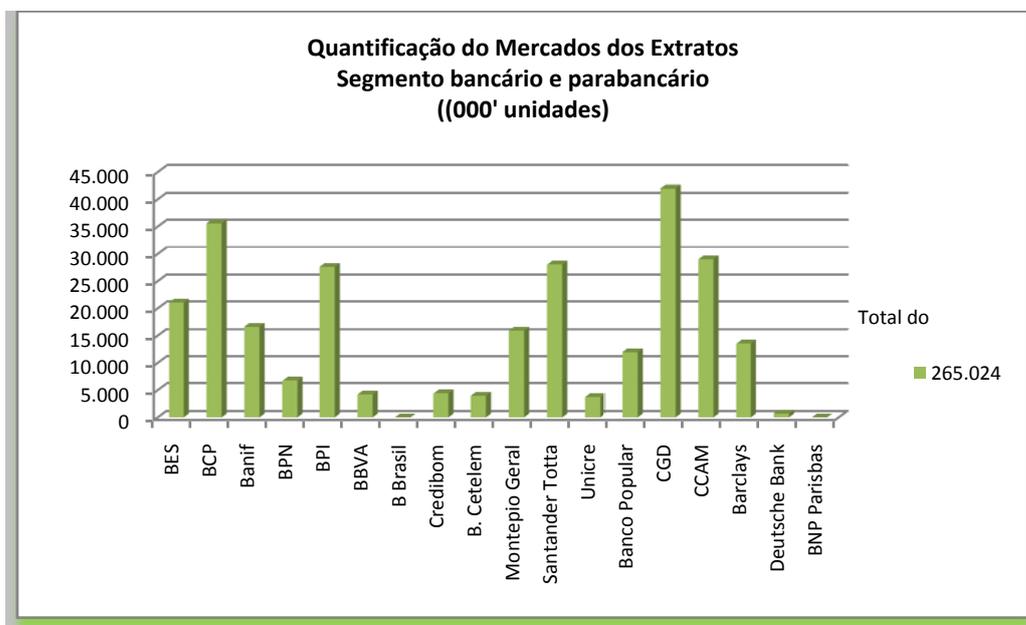
As entrevistas foram individuais, tendo em conta a pequena dimensão do segmento, com vantagens em termos de garantia de que a pessoa inquirida correspondeu de facto aos critérios de selecção. Os clientes inquiridos correspondem ao Universo do segmento-alvo.

As perguntas constantes no questionário tiveram um objectivo próprio e no seu conjunto foram uma ferramenta importante na elaboração deste Plano de Marketing, configurado num novo serviço que se enquadra e completa a oferta da Contiforme: Geração de

dados, criação de PDF e envio do documento Extracto Electrónico, para os clientes dos nossos clientes.

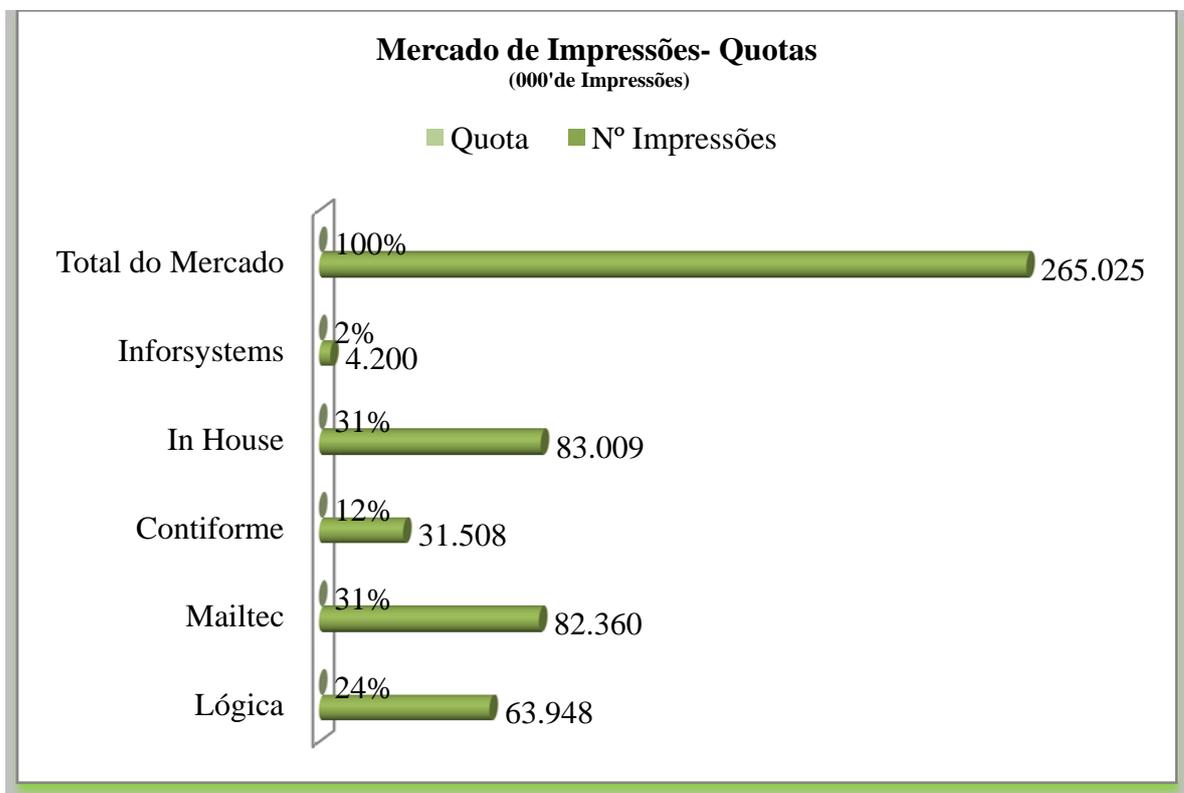
Conscientes de que em termos de concorrência em *printing e finishing* de documentos, com capacidade para responder aos desafios e aos volumes envolvidos na produção de extractos ou de facturação em regime de outsourcing, contamos com dois fortes concorrentes, uma empresa ligada aos CTT, a Mailtec, e a outra uma multinacional, a Logica. A Contiforme foi a última a entrar, pelo que vai conquistando quota de mercado, apresentando soluções inovadoras e globais. Quer a Mailtec quer a Lógica não dispõem, por enquanto, da solução de envio do extracto por e-mail, o que se transforma numa oportunidade a não perder. Foi assim de relevante importância toda a informação que recolhemos neste estudo de mercado em termos de percepção da nossa quota no mercado dos extractos, de novas oportunidades e do preço que o grupo-alvo está disposto a pagar pelo serviço.

2.1.1.3. Resultados do estudo mercado



Quadro 1 – Quantificação do mercado de extractos

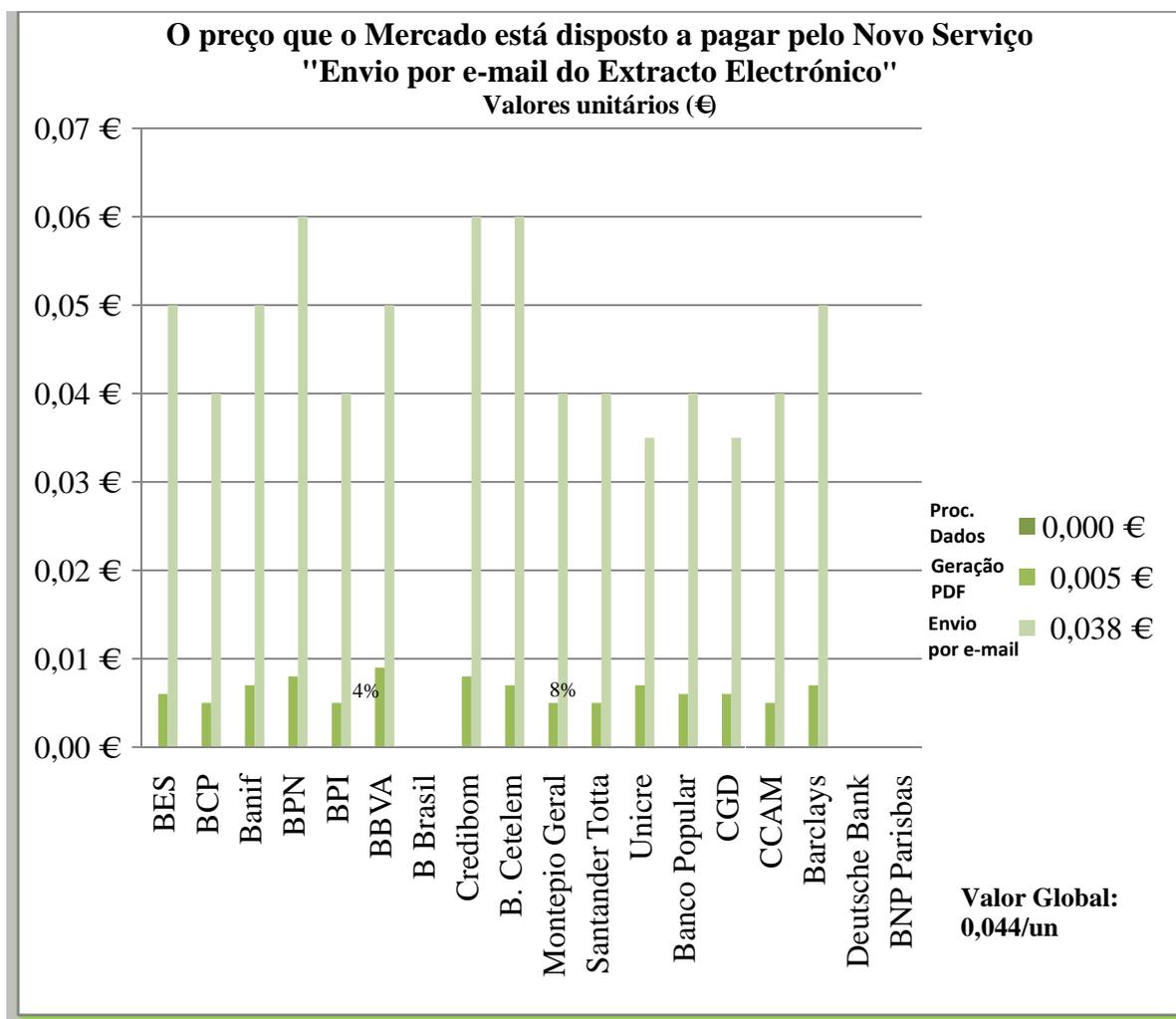
O mercado de extractos no segmento bancário e parabancário vale 265.026 milhares, sendo os maiores emissores a CGD e o Millenniumbcp.



Quadro 2 – Mercado de impressões -Quotas

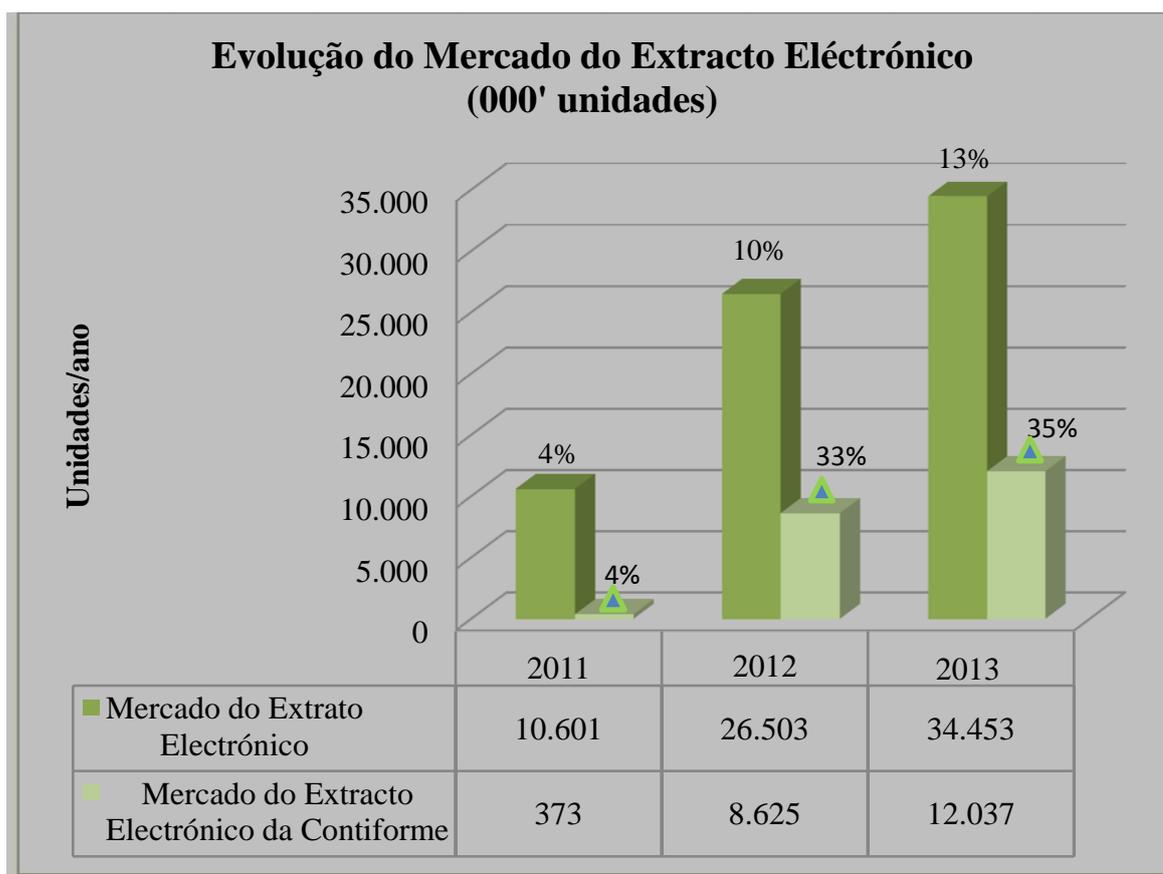
A Quota de Mercado da Contiforme em extractos no segmento em estudo é de 12%. Detecta-se que 31% da produção de extractos ainda é realizada nas instalações dos inquiridos. Produzem dentro das suas instalações o BNP Paribas, o Banco Popular, a

Caixa Geral de Depósitos e a Caixa de Crédito Agrícola. A médio prazo poderão representar uma oportunidade para a Contiforme.



Quadro 3 – O preço que o mercado está disposto a pagar pelo serviço

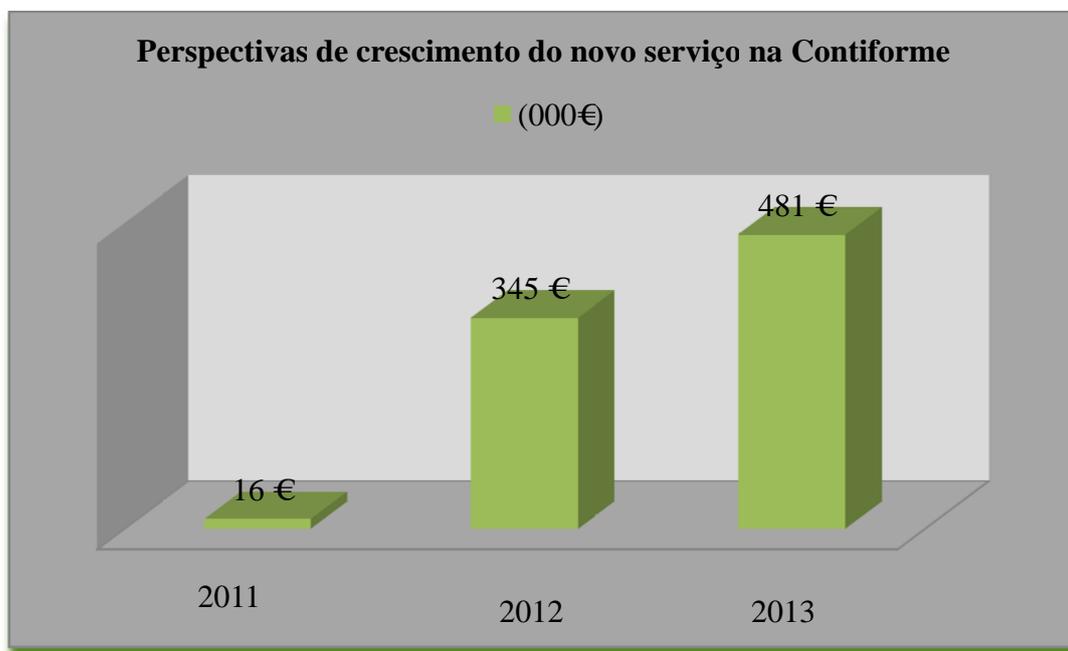
Os inquiridos estão dispostos a pagar em média pela globalidade do serviço 0,044€ por unidade.



Quadro 4 – Evolução quantitativa do extracto electrónico.

Perspectiva-se que a quota de mercado da Contiforme no extracto electrónico em 2011 seja de 4% e de 33% em 2012 conquistando o BPI .

Em 2013 perspectiva-se continuação do crescimento atingindo uma quota de 35% com o BBVA a produzir os seus extractos em Portugal com a Contiforme e conquistando o BES à Mailtec.



Quadro 5 – Perspectivas de crescimento do novo serviço na Contiforme, em (000'€).

Face às prestativas de crescimento sustentadas em estudos e trabalho desenvolvido junto do mercado prevê-se uma facturização de 16 mil euros em 2011, correspondente à migração da Unicre em cerca de 10% do seu volume, de 345 mil euros em 2012 e de 481 mil euros em 2013.

2.1.1.4. Conclusão do estudo de mercado

Com base na análise do estudo de mercado, conclui-se que existe a necessidade no segmento bancário e parabancário de ter a solução de envio de extracto electrónico por e-mail. Verifica-se também que é um serviço de valor acrescentado face à impressão e envelopagem do extracto físico. Foram evidenciadas oportunidades de crescimento da Contiforme em termos de quota de mercado e de facturização.

O mercado do extracto electrónico crescerá nos próximos três anos em substituição do extracto físico. Diria que é uma sequência natural provocada pela introdução no Mercado de novas tecnologias de informação e comunicação que, de facto, alteram os hábitos da população, agilizam processos, tornam-nos mais rápidos, menos burocráticos e, muito importante, sem perda de fiabilidade. A propósito, com as novas tecnologias, foram também desenvolvidos sistemas e software na área da segurança da informação que garantem parâmetros de confiança elevada.

O Extracto Electrónico é, pois, na sequência deste estudo, um produto emergente, já com uma ou duas experiências reais e com forte potencial de crescimento.

2.1.2. Os clientes da Contiforme

É fundamental para a Contiforme conhecer os clientes - a quem estamos a vender e a quem queremos vender - pelo que a Base de Dados é cuidadosamente tratada e actualizada, considerando tratar-se de uma ferramenta imprescindível. A segmentação do mercado é um factor facilitador da comunicação “One to One”, considerando que ao agrupar por tipo de clientes, facilita a criação de especialistas e cria barreiras à concorrência.

Acreditamos que a segmentação cada vez mais fragmentada nos trará vantagens competitivas e conseqüentemente maior volume de negócios de longo prazo. Como já referi a Contiforme privilegia o contacto pessoal directo com os seus clientes. É também desta forma que realiza a apresentação de novos produtos aos clientes efectivos e se apresenta aos *prospect*. Cada apresentação é realizada, direccionada e personalizada para cada situação e para cada cliente. A apresentação é preparada para que faça sentido para o cliente, para a sua situação em concreto e tem como objectivo captar atenção, manter o cliente interessado, envolvendo-o e conseguindo desta forma um factor de diferenciação da concorrência. Queremos clientes satisfeitos, que comprem mais e mais vezes e indiquem a Contiforme a outros clientes.

O segmento alvo é o segmento bancário e grandes contas e *corebusiness* o serviço de *P&F* de cartões e de documentos.

2.1.3. Segmentação

A Contiforme definiu como segmentos alvo as médias e grandes organizações. Em território português e PALOP. Está, também, a dar os primeiros passos na exportação para a Europa, mantendo como segmento alvo as Grandes Organizações. Para responder com eficiência a todos os clientes e em toda a linha de produtos e serviços, criou três grandes áreas comerciais:

Grandes contas

O *core* é o segmento bancário, seguradoras, estado, telecomunicações e outras grandes empresas em território nacional e ainda nos países africanos de língua portuguesa. Esta área está vocacionada para o Outsourcing global de cartões financeiros, outsourcing global de *printing e finishing* de documentos e contratos de fornecimento de médio -1 a 3 anos - e longo prazo. Com base na sua estratégia de fidelização consegue manter os contratos em vigor através de prorrogações e renegociações por tempo alargado. Esta forma de estar tem dado resultados positivos. Temos clientes a trabalhar connosco durante 20 anos consecutivos.

Funciona com uma equipa de apoio comercial e com Gestores de Negócio. Criámos especialistas. Queremos que sejam Relações Públicas, Consultores e Conselheiros.

Pequenas e médias empresas

A segunda grande área é a que trabalha as pequenas e médias empresas. Esta área conta com Gestores de Conta, que junto de cada cliente, aplicam a estratégia de fidelização da Contiforme. Porque o volume de PME é vasto e diversificado em termos de dimensão, esta área conta também com uma equipa de televendas, que trabalha as empresas mais pequenas, com resultados.

Exportação

A terceira área é a de exportação. Numa fase de crescimento e expansão, apresenta também resultados interessantes, tendo em conta que iniciou esta actividade há cerca de três anos. Os primeiros passos estão a ser dados na Europa. As vendas são feitas através de revendedores locais.

Uma das grandes vantagens da Contiforme é o conhecimento profundo do mercado em que opera. As aquisições/fusões realizadas no início da década de 2000 vieram reforçar o conhecimento de todos os segmentos de Mercado.

2.1.4. A concorrência da Contiforme

A Concorrência da Contiforme varia de acordo com cada submarca. Contamos com concorrentes na área gráfica (formulários, envelopes e rolos), onde a Contiforme se distingue pela dimensão, capacidade de oferta, qualidade e rigor e pela oferta Global. Hoje é considerada uma das maiores do seu género na Península Ibérica.

Assistimos ao encerramento de muitas pequenas empresas do sector gráfico. Outras passam por um processo de cisão-fusão.

Com uma estratégia de Benchmark, as principais concorrentes na área gráfica estão a tentar seguir a Contiforme na sua estratégia de diversificação para serviços de P&F de Documentos.

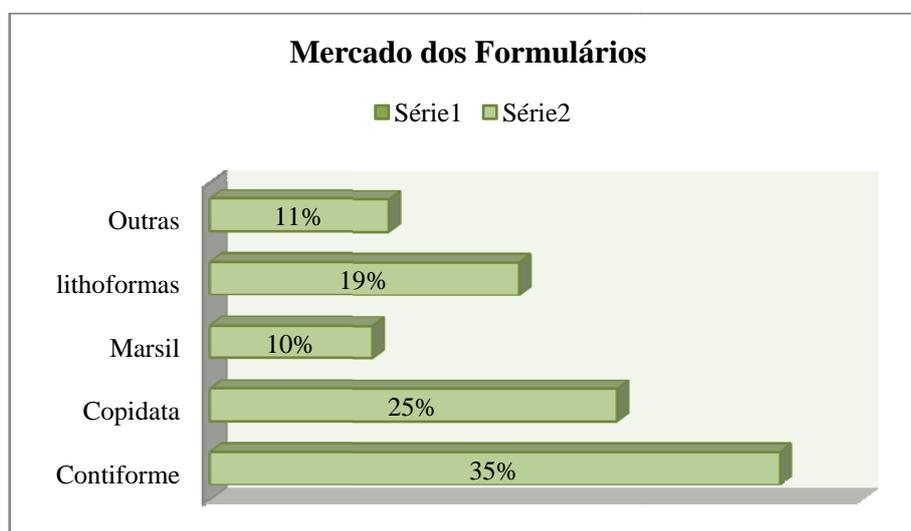
Actualmente e depois de a Contiforme ter procedido à compra da Paragon Portuguesa e da Triforma, em formulários (A4, A5, formulários em contínuo, cheques, etc.), contamos com cinco concorrentes principais ao nível nacional - Copidata, Lithoformas, Formato e Marsil (zona norte do país). Nenhuma delas diversificou para serviços. A Lithoformas fez algumas tentativas mas sem qualquer expressão.

Na área de produção de envelopes, que constituímos ainda em 2010, com uma capacidade instalada de 200 milhões de envelopes, deparamo-nos com concorrência nacional e internacional forte.

Em *Printing e Finishing* de cartões no Mercado português contamos apenas com um concorrente, mas forte dado que usufrui da vantagem competitiva de pertencer aos Bancos, a SIBS.

Em *Printing e Finishing* de documentos, com capacidade para responder aos desafios e aos volumes envolvidos na produção de extractos ou de facturação em regime de outsourcing, contamos com duas fortes concorrentes, uma ligada aos CTT, a Mailtec e a outra uma Multinacional, a Lógica.

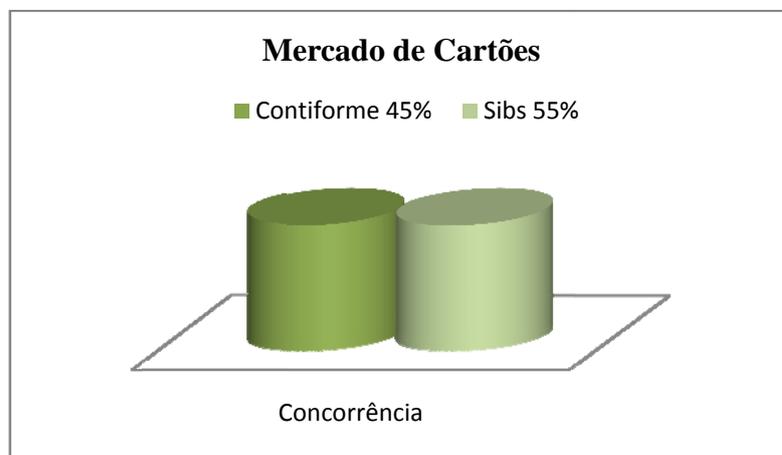
Devido à diversidade de produtos e Serviços a Contiforme defronta-se com diversos tipos de concorrentes, pelo que optámos por uma organização direccionada da linha de produtos e Serviços, criando especialistas.



Quadro 6 – O Mercados dos Formulários

(Fonte Interna - Departamento de Marketing da Contiforme)

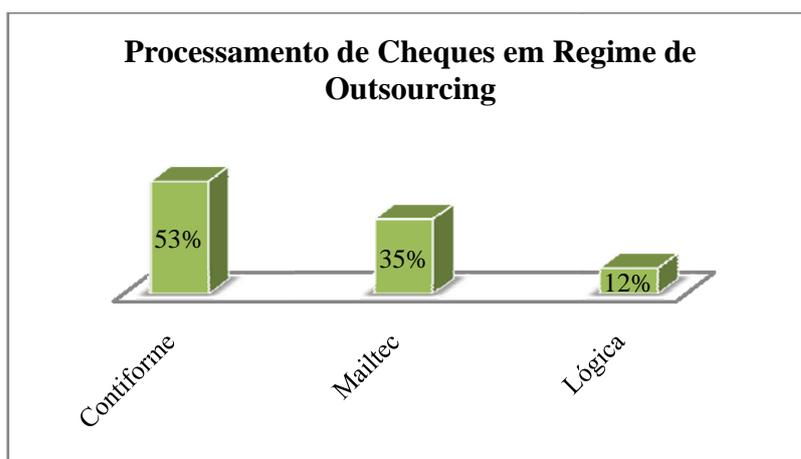
A Contiforme detém uma quota de 35%, a Copidata de 25%, a Lithoformas de 19% e outras gráficas no seu conjunto detém 11% do mercado dos formulários.



Quadro 7 – O Mercado dos Cartões

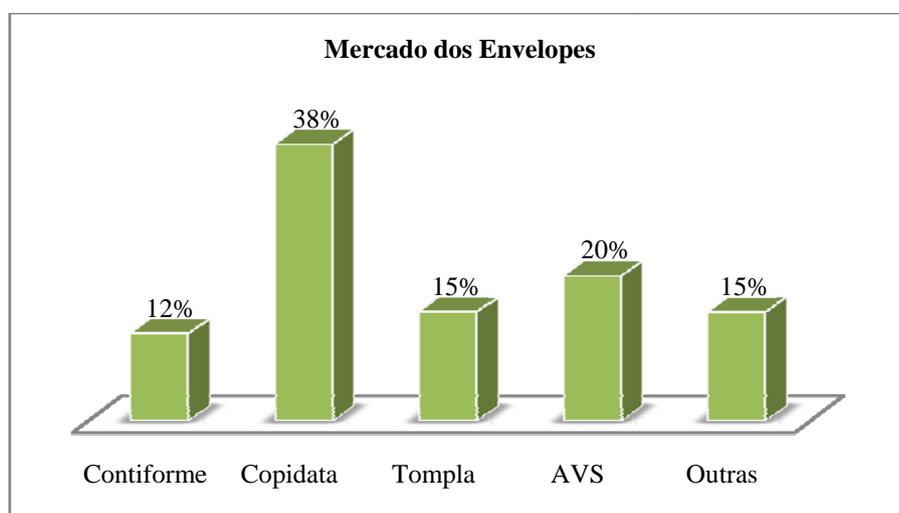
(Fonte Interna - Departamento de Marketing da Contiforme)

A Contiforme detém 45% do Mercado dos cartões em Portugal e a sua concorrente directa, a Sibs, 55%.



Quadro 8 – O Mercado do P&F de cheques em regime de Outsourcing

Dos três processadores de cheques a Mailtec detém uma quota de 35%, a Lógica de 12%. A Contiforme é líder do mercado do mercado em Processamento de cheques em regime de Outsourcing com uma quota 53%.



Quadro 9 – O Mercado dos Envelopes

(Fonte Interna - Departamento de Marketing da Contiforme)

A Contiforme detém uma quota de 12%, a Tompla de 15% e as outras pequenas gráficas no seu conjunto detém 15%. A Copidata com 38% é, ainda, líder do mercado dos envelopes em Portugal.

2.1.5. Fornecedores

Devido à sua estratégia de fornecimento de serviços “chave na mão” e ainda à sua actividade como transformadora de papel, a Contiforme, tem um leque de fornecedores alargado em diversas áreas de negócio. Dispomos de uma lista de fornecedores aprovados, por produto, cumprindo com o previsto na Norma ISO 9001/2008.

A escolha recairá no fornecedor que apresentar uma proposta que cumpra:

Com os requisitos pretendidos;

Apresente menor risco em termos de capacidade de fornecimento e cumprimentos dos SLA acordados;

Apresente as melhores condições financeiras;

Apresente o melhor preço;

Em igualdade de circunstâncias a compra recairá naquele que conseguiu encantar a nossa Direcção de Compras ao longo do tempo. Também aqui as relações são de relevante importância; também nesta área, o sentido de parceria é de facto muito importante. 612 Fornecedores, podem ser 612 clientes activos.

2.2. Análise interna

2.2.1. Questionário interno

A opinião dos colaboradores é importante para a Contiforme

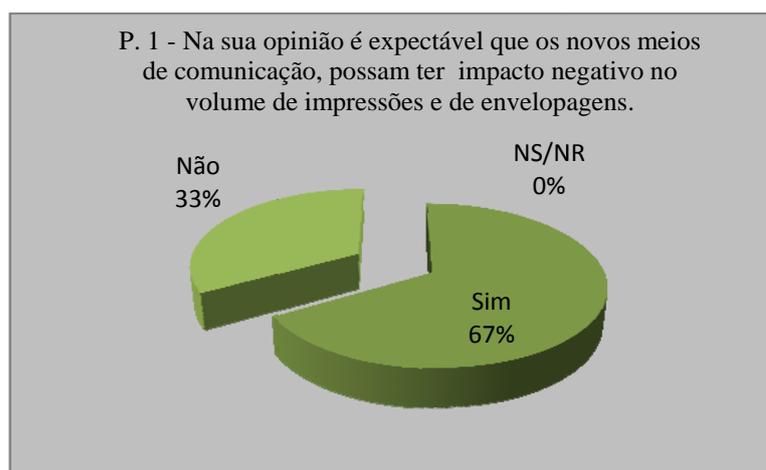
A Contiforme opta por querer conhecer a opinião de quem ali trabalha, porque acredita que as Organizações mais sustentáveis são aquelas que têm capacidade de aprendizagem e que a estratégia adoptada deve ser também de responsabilidade de todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico. Foi criado especificamente para o efeito um guião/questionário estruturado com três perguntas fechadas.

2.2.1.1. Objectivos do questionário

A representatividade foi uma das preocupações deste estudo. Pretendeu-se obter uma opinião abrangente e isenta sobre o que as pessoas pensam da relação entre as novas tecnologias de comunicação e o impacto no volume de impressões e envelopagens (físico), bem como na eventual necessidade de realizar novos investimentos de forma a alargar a oferta da Contiforme, com base em três perguntas simples e directas.

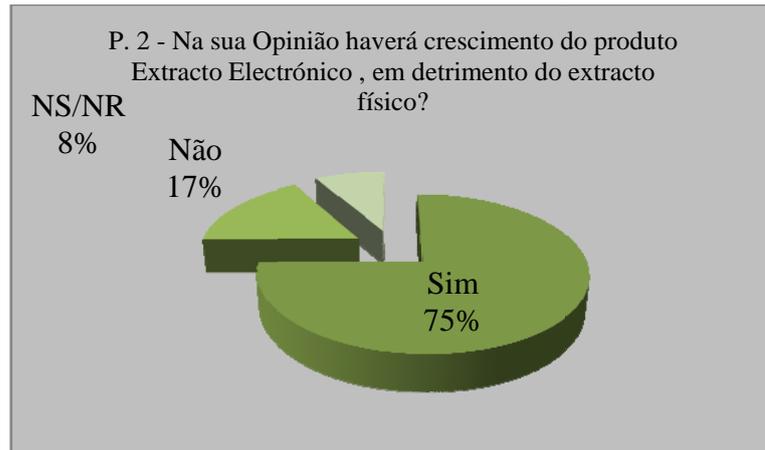
Universo: 180 colaboradores; Total de inquiridos: 12; Amostra: 6%.

2.2.1.2. Resultado do inquérito



Quadro 10 – Questionário Interno P.1.

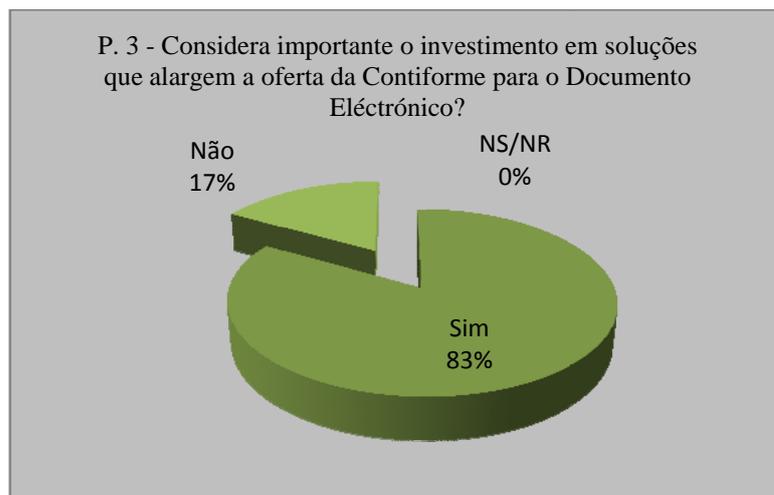
67% dos colaboradores consideram que os novos meios de comunicação poderão vir a ter impacto negativo no volume de impressões e de envelopagens e 33% consideram que não.



Quadro 11 – Questionário Interno P. 2.

75% dos colaboradores está convicto que existirá uma diminuição do volume de produção em *P&F* de documentos, 17% é de opinião que não se verificará impacto negativo e 8% respondeu que não sabia ou que não queria responder.

Licenciatura em Marketing e Comunicação



Quadro 12 – Questionário Interno - P. 3.

83% dos colaboradores inquiridos concorda com a necessidade de alargar a oferta Global da Contiforme, investindo em novas soluções. 18% dos inquiridos respondeu que não considera importante. 8% dos inquiridos respondeu que não sabia ou que não queria responder.

2.2.2. Como está organizada a Contiforme

A Contiforme pertence a um grupo sólido e financeiramente equilibrado. Ao longo de toda a sua vida fez investimentos em diversos sectores de actividade como imobiliário, ramo alimentar e farmacêutico. No mercado há 44 anos a Contiforme mantém a imagem de uma empresa credível que tem merecido a confiança dos fornecedores e dos clientes.

A Contiforme detém meios humanos capazes de interiorizarem a sua Missão, Visão, Valores e Estratégia. Pessoas capazes, cada vez mais diferenciadas, que lhe têm permitido crescer, inovar e diversificar, colocando a Contiforme no topo da lista das empresas do sector onde se insere. Profundamente conhecedores do mercado e das características de cada um dos segmentos vivem a empresa como sua. As vitórias são de todos e as derrotas também. Profundamente conhecedores dos serviços de que a empresa dispõe e ainda conscientes da capacidade de desenvolvimento, capacidade produtiva instalada e disponível e soluções de controlo e de gestão, reúnem condições para propor soluções inovadoras, o que se transforma numa vantagem competitiva para a Contiforme. Em determinadas áreas da organização e principalmente na faixa etária entre os 55 e os 65 anos, nota-se alguma resistência à mudança, embora sem expressão significativa.

Criou especialistas para melhor responder a cada segmento. A Contiforme tem apostado na formação das suas pessoas. Formação específica como participação em acções externas de formação, em técnicas de Vendas, Motivação e Liderança, curso de Inglês, participação em congressos nacionais e internacionais. A formação interna também é uma realidade na Contiforme. Mensalmente são realizadas reuniões alargadas onde se partilham novidades em termos de novos métodos, novas experiências, novas perspectivas.

Os inquéritos de satisfação de colaboradores confirmam que a Contiforme é uma empresa onde as pessoas gostam de trabalhar e como tal lutam para que cresça saudável.

A Contiforme desde sempre que aposta nas relações internas e externas. Acredita que clientes e colaboradores são pessoas e como tal têm emoções e diferentes formas de

percepção. Assim adapta-se a cada um dos interlocutores de acordo com as suas características e expectativas.

Com cerca de 180 trabalhadores e uma facturação anual que ronda os 13.000.000€ a Contiforme é uma PME com uma dimensão considerável. Mantém contudo características de uma pequena empresa como, por exemplo, uma gestão ainda algo familiar.

No que respeita aos meios técnicos, devido à sua política de reinvestimento e estratégia de diversificação e de crescimento sustentado, a Contiforme detém hoje um parque de máquinas de impressão offset que lhe permite transformar matéria-prima em folhas A4, formulários multi-vias, envelopes, rolos para ATM/POS. Dentro do mesmo complexo industrial a Contiforme tem uma área de *P&F* de cartões, homologada pela Visa Internacional e MasterCard, que permite também uma oferta global ao mercado Bancário e ainda uma terceira área, a de *P&F* de documentos, que conta com equipamentos de impressão em B&W e *Full colour*, bem como envelopadoras de alta velocidade, que lhe permitem concorrer “lado a lado” com a sua concorrência, conseguindo diferenciar-se pela qualidade do serviço e pelo atendimento personalizado. Nas suas diversas áreas, a tecnologia de ponta permite libertar o cliente de tarefas acessórias, diminuir custos de actividade, controlar em tempo real as produções e stocks existentes e garantir um processo de expedição dinâmico e eficaz.

Outra componente muito forte deste negócio é a capacidade de desenvolvimento *in house*. Também aqui, em 2010 a Contiforme investiu na admissão de especialistas para os seus quadros que lhe têm permitido responder à necessidade de novos clientes mas também criando novas soluções para os clientes que já trabalham connosco, elevando desta forma o nível de satisfação no seu todo.

A situação económica que o País atravessa é uma ameaça que tentamos contornar com mais trabalho e definindo estratégias de acordo com cada situação. A dificuldade de financiamento é uma realidade. Por outro lado os nossos clientes tendem a financiarem-

se através de prazos dilatados de pagamento o que por vezes desequilibra o plano de tesouraria.

A médio prazo teremos novos produtos em fim de linha na submarca Conticom (formulários), com excesso de oferta, onde o preço cada vez mais baixo e os novos meios de comunicação (documentos electrónicos enviados por e-mail), vieram acelerar o processo, que tentamos contrariar com base na oferta global.

A Contiforme, quer ao nível dos seus Gestores de Topo quer dos principais accionistas, tem demonstrado ao longo dos anos possuir uma perspectiva empresarial de facto. A política de reinvestimento de uma parte do capital liberto e responsabilidade social em termos de preocupação com o ambiente, com o bem-estar dos trabalhadores e com os parceiros de negócio com quem mantém uma relação ética, constituem um exemplo de boa gestão.

Ao nível da comunicação interna a Contiforme comunica através da sua intranet, de questionários de satisfação de colaboradores, em reuniões regulares formais e informais, através de uma *newsletter* mensal.

2.2.3. Análise PEST em resumo

2.2.3.1. Factores políticos

- Portugal atravessa a maior crise económica e política a que já assistimos;
- Descrédito dos mercados internacionais, os nossos credores;
- A Instabilidade política, económica e social em que vivemos em Portugal agravou a recessão em que o país se encontra;
- A política económica com os padrões impostos pela comunidade europeia;
- A existência de *lobbies* é uma realidade.

2.2.3.2. Factores económicos

- A Banca viu-se obrigada a restringir o crédito a particulares e às empresas;
- O aumento dos impostos;
- A taxa de inflação calculada pelo INE , fixando-se nos 2,3% em Março. Face ao mês homólogo a subida da taxa de inflação foi de 4,0%;
- Aumento dos combustíveis e o habitual efeito de contágio aos bens que utilizam os combustíveis (distribuição dos produtos);
- Aumento da taxa do IVA, cuja taxa máxima está agora 3 pontos percentuais acima da registada até Junho de 2010, mês a partir do qual esta subiu para 23%;
- Motivação ao Investimento Empresarial em tecnologia de ponta;
- Fomentar a produção para exportação.

2.2.3.3. Factores socioculturais

- O desemprego crescente provoca problemas ao nível do equilíbrio emocional de todos;
- As depressões aumentam dia a dia;
- A “fome” volta a aparecer com “vergonha disfarçada”;
- Desaceleração do consumo com reflexo directo e indirecto na Contiforme.

2.2.3.4. Factores tecnológicos

- A Indústria continua a ser um dos pilares da economia portuguesa;
- Incremento de novas tecnologias de forma a aumentar a produtividade;
- Redução do custo por unidade produzida;
- Aumentar a competitividade em mercados externos.

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

3. Análise SWOT

Quadro 13 – Análise Swot

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

4. Um Novo Serviço – Extracto Electrónico – O Documento do Futuro



Figura 1 – O Extracto electrónico enviado através de e-mail para o cliente final

4.1. O posicionamento da Contiforme neste serviço

Se a sua organização se insere no grupo de empresas que processa grande volume de documentos como extractos, facturas ou mailings, em formato físico e procura uma empresa que disponha também de soluções em formato digital, a Contiforme com a sua oferta de soluções globais, de fidelização e de diversificação, trabalhará lado a lado consigo, na procura de soluções integradas e inovadoras, com consequente redução de custos, que melhor se adequem à sua realidade.

Visite o nosso complexo Industrial na Abóboda ou através do nosso site www.contiforme.pt. Em conjunto implementaremos soluções de acordo com as necessidades e expectativas mais exigentes, com redução de custos e defendendo o ambiente.

4.2. Objectivos para o novo serviço

A análise efectuada neste trabalho tem como pressuposto garantir o cumprimento de alguns objectivos essenciais ao crescimento sustentado da Contiforme, mantendo a sua estratégia de diversificação de acordo com as *needs and wants* do mercado. Desta forma, com base nos dados recolhidos no estudo de mercado e ainda em perspectivas de novos negócios por parte da Contiforme, apresentamos os objectivos para o triénio (2011 a 2013), do novo serviço “Envio via e-mail do Extracto Electrónico”.

Extracto Electrónico						
Objectivos Contiforme (2011 a 2013)						
	2011	Quota (%)	2012	Quota (%)	2013	Quota (%)
Mercado do Extracto Electrónico (000' unidades)	10.601	100%	26.502	100%	34.453	100%
Objectivo em (000' unidades)	373	4%	8.625	33%	12.037	35%
Objectivo de Facturação (000'€)	16 €	100%	345 €	100%	481 €	100%
Custos Fixos (000'€)	10 €	60%	207 €	60%	289 €	60%
Custos variáveis (000'€)	1,5 €	9%	31,1 €	9%	43,3 €	9%
Margem Bruta em (000'€)	5 €	31%	107 €	31%	149 €	31%

Quadro 14 – Objectivos triénio (2011-2013)

Perspectiva-se que a quota de mercado da Contiforme no extracto electrónico em 2011 seja de 4%, tendo em consideração que não temos perspectivas de conseguir mais clientes neste segmento que resultem em facturação ainda em 2011. A Unicre é o nosso único cliente que tenciona proceder à migração ainda este ano, para extracto electrónico na ordem dos 10%.

Em 2012 contamos deter uma quota de 33%, conquistando o BPI à Logica.

Em 2013 tudo indica que o BBVA passará a produzir os seus extractos em Portugal com a Contiforme e que será atingido o objectivo de conquistar o BES.

4.3. Estratégia para o novo serviço

Este segmento de mercado não apresenta perspectivas de crescimento, antes pelo contrário, as fusões que se verificaram na última década fizeram como que diminuíssem o número de bancos em Portugal e neste caso 1+1 não é igual a 2.

A Situação financeira que as entidades bancárias e parabancárias atravessam, num período difícil face à crise económica instalada, promoveu o emagrecimento do orçamento de quase todas as áreas. A oferta de soluções inovadoras, que correspondam aos novos hábitos e atitudes dos seus clientes, que sejam credíveis e ainda que reduzam custos são analisadas e postas em prática com rapidez se aprovadas.

A Contiforme conta com dois concorrentes muito fortes, um ligado aos CTT, a Mailtec e outro a Logica, uma Multinacional.

De facto, os Lobbies existem mas este mercado não gosta de se sentir pressionado.

A concorrência da Contiforme é grande e forte mas tem sido menos atenta e mais lenta a tomar decisões, o que redundava numa vantagem competitiva para a Contiforme.

Tendo em conta a análise da situação externa a Contiforme necessita de implementar estratégias com foco no desenvolvimento do mercado, inovação, no preço e na qualidade do serviço prestado.

Adoptará uma estratégia de desenvolvimento de mercado de forma a conquistar clientes da concorrência. O seu objectivo passa por atingir uma quota de 35% até 2013 no Produto que é um serviço – Envio por e-mail do Extracto Electrónico para os clientes dos seus clientes.

A Contiforme é uma empresa reconhecida pelo mercado como uma entidade sólida e inovadora neste segmento, em outros produtos e outros serviços. Este facto deu-lhe confiança para em 2010 realizar investimentos que lhe permitem diferenciar-se dos seus concorrentes, aumentando a sua produtividade, o que lhe permitirá baixar os custos e os preços de venda.

A Contiforme manterá nesta fase a sua estratégia de especialista como forma de ganhar quota de mercado, procurando a liderança neste serviço. Manterá também a sua estratégia de diversificação de soluções, apostando na inovação e acrescentando valor. Falamos de soluções que permitirão aos clientes tornarem-se mais ágeis, reduzindo custos, como é o caso do envio por e-mail do extracto electrónico.

Em termos de Distribuição conta com os melhores profissionais. Profissionais que são de facto especialistas em toda a linha de produtos e serviços da Contiforme. Profissionais que acreditam. Profissionais de várias áreas capazes de vencer, formando uma *task force*.

Em 2012 perspectiva-se o desenvolvimento de novos produtos/serviços que se interligam e completam o extracto electrónico, como o envio de SMS e Arquivo electrónico de documentos.

Um cuidadoso controlo do processo, permite à Contiforme não só oferecer um serviço de excelência, perseguindo o grande objectivo do erro “Zero”, mas também ganhos de produtividade, que lhe permitirá tornar-se competitiva face à concorrência.

4.4. Marketing mix do serviço de envio por e-mail do extracto electrónico

4.4.1. O produto que é um serviço

Um documento em formato electrónico/digital é o mesmo documento comercial, mas reduzido a um formato electrónico, isto é, "desmaterializado". O documento electrónico tem legalmente o mesmo valor que um documento em papel, desde que contenha as menções obrigatórias e satisfaça as condições exigidas na lei (Certificado Digital), para garantir a autenticidade da sua origem e a integridade do seu conteúdo.

4.4.2. Preço

O Preço de venda da Contiforme será:

Preço objectivo do Serviço "Envio por e-mail do Extracto Electrónico"			
Custo (unitário)	0,029 €	0,024 €	0,024 €
Margem comercial (%)	54%	66%	66%
Preço de Venda (unitário)	0,044 €	0,040 €	0,040 €

Quadro 15 – Constituição do Preço

4.4.3. Distribuição

O canal de distribuição deste serviço serão os Gestores de Conta da Contiforme. Escolher-se-ão dentre estes os que melhor conheçam o segmento Bancário e sobretudo o produto Extracto e que tenham experiência de negociação deste.

4.4.4. Promoção

A promoção deste produto segue uma estratégia de comunicação personalizada, mais que B2B, P2P (people to people), *bellow the line*.

Primeiro passo: Efectuar reuniões com os potenciais clientes, nas pessoas que nos conhecem e confiam. Anunciar que já temos o produto de que lhes havíamos falado, descrevê-lo, agora com detalhe. Comunicar que iremos disponibilizar uma demo da solução “Extracto Digital”. Nesta fase entregamos também aos nossos clientes folhetos promocionais que evidenciam as vantagens e descrevem o processo.

Segundo passo: Obtido o feedback dos nossos interlocutores, potenciais clientes, produzir uma emissão de extractos electrónicos, numa quantidade que constitua amostragem que lhes permita a eles próprios a divulgação interna da “novidade” em que trabalharam com a Contiforme.

Multiplicar esta acção por todos aqueles do segmento com quem havíamos tido as reuniões exploratórias e preparatórias.

Criação de uma “Demo”

Com o apoio dos fornecedores de hardware e de software produzir uma demo da solução. Pressupostos: Conter informação relevante / Direccionada ao segmento a que se destina; esta acção conduzirá a uma percepção melhor do produto “como se já existisse”.

4.4.5. A comunicação com o mercado

A Contiforme comunica através das suas pessoas. Pessoas de todos os Departamentos (Comercial, Gestão de Projectos, Financeiro, Produção e Compras). Toda a empresa comunica com o Mercado.

Utiliza para o efeito os diversos meios que tem ao seu dispor e que passamos a especificar.

Meios utilizados:

- Presencial, nas instalações do cliente;
- Site, brochuras (produtos e ou serviços), apresentações *powerpoint*;
- E-mail;
- Telefone;
- Nas visitas à Contiforme que promovemos com regularidade;
- Acções de informação específicas para cada um dos segmentos, realizadas nas instalações da Contiforme; dependendo do número de pessoas e da especificação da acção, do evento, podem ter lugar nas instalações da Torre 3 das Amoreiras ou no complexo fabril na Abóboda;
- Envio anual de inquéritos de satisfação a clientes, outra forma de comunicar e permitir que os nossos clientes possam emitir opinião sobre a qualidade do serviço que prestamos e ainda que dêem sugestões, construtivas. Queremos continuar a melhorar, gostamos de ouvir os nossos clientes e fazê-los perceber que os ouvimos.
- Através do nosso site – Zona de acesso a clientes
- Através do nosso site – Consultas on-line
- As nossas propostas, sobretudo as de serviços, apresentadas sob a forma de dossier de projecto, são também um veículo de comunicação
- As reclamações podem ser uma forma de aprofundar relações, pela forma como se resolvem. Muitas vezes transformam-se em factores diferenciadores e consolidam a relação.
- A Contiforme está presente no *faceboock*, atenta à evolução deste novo e complexo canal de comunicação.

4.4.6. Pessoas

A Contiforme detém meios humanos, cada vez mais diferenciados, que lhe tem permitido crescer, inovar e diversificar, colocando-a no topo da lista das empresas do sector onde se insere.

Na área de produção informática, serviços, a formação e conhecimento em programação e integração de sistemas é um requisito fundamental. A faixa etária situa-se entre os 25 e os 40 anos, preferencialmente com formação académica ao nível da Licenciatura.

Um dos objectivos da Contiforme é criar autonomia ao nível do desenvolvimento aplicacional, pelo que está a aumentar os seus quadros nesta área.

Periodicamente realizam-se acções de formação internas e externas, para actualização do conhecimento, participação em congressos nacionais e internacionais.

A Contiforme promove o Empreendedorismo pessoal, a pro-actividade, a partilha de informação através de documentos formais.

A Contiforme motiva as pessoas a questionarem-se continuamente sobre os actuais processos, que os entendam, que proponham introdução de melhorias aos processos e aprendam continuamente. A organização dá a conhecer de forma transversal a sua missão. Tentamos que o conhecimento seja transversal a toda a organização.

O recrutamento na Contiforme é executado de forma cuidada, tendo em conta os requisitos exigidos pela Visa e MasterCard Internacional. Normalmente em termos de novas admissões e de acordo com a função para a qual estamos a realizar o recrutamento fazemo-lo através do nosso site, anúncios na "Net-Emprego" e outras, referências de confiança ou ainda recrutamento junto da concorrência (raro).

4.4.7. Acções

O extracto electrónico configura-se como o produto/serviço que representa inovação baseada em novas tecnologias de informação e comunicação. É, também, uma

progressão natural da actividade da Empresa que, deste modo, acrescenta valor a um produto que já conhece, num segmento que conhece a Empresa, a respeita e nela confia.

Criado o conceito e analisada a sua viabilidade tecnológica, o produto deve, agora, nascer para o Mercado não sem antes seguir um processo de análise, avaliação e decisão, que se descreve:

4.4.8. Fluxograma das acções

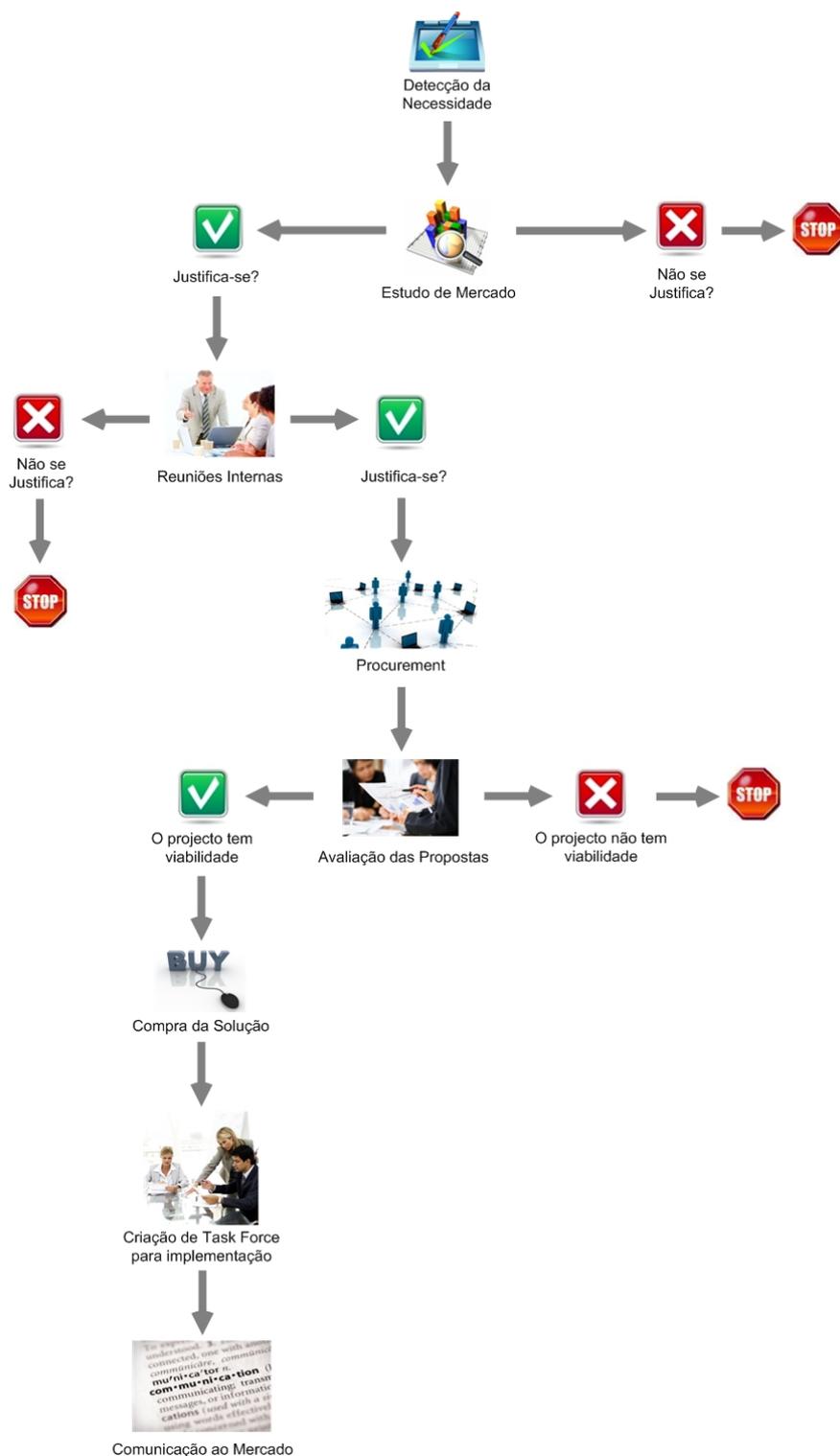


Figura 2 – Fluxograma de acções

4.4.8.1. Descrição do fluxograma das acções

Primeiro passo: A necessidade é percebida por todos os que comunicam com o mercado, principalmente pelos Gestores de Conta da Contiforme juntos dos seus clientes.

Segundo passo: Realização de um estudo de mercado. Se o resultado do estudo evidenciar que o serviço de envio de extractos por e-mail tem interesse para o mercado realizar-se-ão reuniões internas entre elementos dos Departamentos de Desenvolvimento, Produção, Comercial, Financeiro e Marketing, para que, com base nos dados disponibilizados no estudo e o conhecimento da Contiforme do Mercado bancário e parabancário em termos das suas necessidades, motivação para a modernização e procura constante de contenção de custos, seja tomada a decisão de avançar para a procura de uma solução junto dos fornecedores de hardware e software.

Se a decisão for positiva ou seja toda a equipa considerar que o projecto tem viabilidade, avança-se para a fase seguinte.

Terceiro passo: Faz-se a consulta a potenciais fornecedores de hardware e software, de acordo com os requisitos da solução que se procura.

Quarto passo: Avaliação das propostas de acordo com as características técnicas e financeiras.

Quinto passo: Análise financeira do projecto. Se o projecto for financeiramente viável, avança-se para o passo seguinte.

Sexto passo: A compra da solução

Sétimo passo: Criação de uma equipa - “*task force*” - que irá acompanhar o projecto até à sua implementação. Esta equipa terá a seu cargo a organização da formação da estrutura comercial e técnica.

Oitavo passo: Comunicação ao mercado através dos canais instituídos.

4.4.9. Processo - fluxograma do processo produtivo

Figura 3 – Fluxograma do Processo Produtivo



4.4.9.1. Descrição do processo

Colocação via electrónica (FTP) no espaço reservado em servidor do lado da Contiforme; aqui, importa garantir a existência de uma ligação segura entre a Contiforme e o servidor do cliente.

Em seguida o ficheiro do cliente é transformado para o ambiente passível de ser interpretado pelos equipamentos da Contiforme e é neste processamento que é colocado electronicamente no documento o certificado digital do cliente. Este certificado foi previamente fornecido pelo cliente e armazenado informaticamente de acordo com os procedimentos de segurança que regulam esta área específica na Contiforme.

O seguinte comando prende-se com o *output* a disponibilizar neste processo, físico ou electrónico. No caso que interessa abordar, a aplicação irá formatar um documento através de um comando de *send mail* implicando esta situação uma actuação *on behalf* do cliente uma vez que a proveniência do documento digital (endereço de correio remetente) irá ser identificada pelo cliente de correio electrónico do cliente final.

Após o envio do documento certificado é aguardada a informação de retorno do processamento, isto é, se não existiram anomalias no processo como por exemplo uma caixa de correio desconhecida no servidor de correio electrónico do cliente final.

Depois destes processos concluídos passamos a outra fase:

O sistema de arquivo electrónico dos documentos que deve garantir para além do acesso às equipas internas de apoio aos projectos, durante os prazos legalmente previstos:

- Informação acessível e legível, designadamente para utilização pelos serviços da administração fiscal, independentemente dos sistemas e tecnologias utilizados, de forma a permitir a leitura, exportação ou extracção documental da informação armazenada;

- Mecanismos de controlo da integridade da informação preventivos da alteração, inutilização ou destruição dos dados com relevância fiscal;
- Armazenamento da informação indispensável para reconstituição do histórico das operações efectuadas;
- Preservação de documentação técnica actualizada referente aos sistemas informáticos de suporte à facturação que permita, de forma inteligível, avaliar a respectiva integridade operacional.

4.4.9.2. Recuperação de desastre

Dadas as características específicas deste serviço é imperativo ter um plano de continência ou *Disaster Recovery Plan*. Será necessário implementar as infra-estruturas, os meios e o modo de operação em caso de ocorrência de desastre que afecte parcial ou totalmente a capacidade de resposta da Contiforme, no que concerne aos serviços de geração de dados, criação do PDF e envio do extracto desmaterializado por correio electrónico para o cliente final.

As soluções de *Disaster Recovery* permitem a replicação e protecção de dados, protegendo assim as infra-estruturas informáticas, as aplicações e dados críticos para o negócio. A Solução ainda não está adquirida contudo já se procedeu ao *Procurement* e a opção técnica que foi considerada como oferecendo uma boa relação custo/benefício foi a ferramenta *Doubletake*.

Todo o sistema será instalado fora do complexo fabril da Contiforme, concretamente na Contisystems, na cidade de Aveiro, de forma a garantir de facto a continuidade do negócio em caso de catástrofe na grande Lisboa. A Contisystems por sua vez garante a redundância dos seus sistemas através de alojamento nos Estados Unidos da América.

“Características e Benefícios da solução *Doubletake*:

- Replicação de dados em tempo real enviando somente as alterações aos ficheiros;

- Não necessita de utilização de Hardware idêntico (como utilizado pela Microsoft - MSCS).
- Pode utilizar Sistemas Operativos diferentes (NT Server, 2000 Server/Advanced Server 2003/2008 Sever/Advanced Server).
- Não necessita de Storage Externo, evitando ponto único de falha.
- Janela de *backup* ZERO (permite realização de tarefas de backups, actualizações de software em período de produção).
- Pode ser operado simultaneamente com o cluster da Microsoft instalado noutro equipamento, corrigindo o ponto único de falha.
- Pode funcionar com todas as bases de dados disponíveis (Oracle, SQL, DB2, Sybase, informix, etc.), além de aplicativos diversos (Exchange, Notes, etc.).
- Trabalha em ambientes Virtualizados (VMWare / Citrix / Virtual Server Microsoft).

Full Server Failover – realiza a replica completa do sistema operativo, o que é muito útil para aplicações que tenham constantes aplicações de patches e alterações no registo. Além de manter uma cópia exacta do ambiente replicado, funciona como um cluster só que não necessita de storage.

Reporting Center - Ferramenta que faz análise do consumo de hardware e gera relatórios de trafico de replicação. Estes relatórios permitem efectuar ajustes na configuração para otimizar ainda mais o Double Take”.

(Fonte Interna – Área de Novas tecnologias)

4.4.10. Ambiente

O ambiente na Contiforme é tecnológico. As cores que prevalecem são entre o branco, beges, azul e cinza. Muito limpo e organizado. Pretende-se transmitir tranquilidade, confiança, fiabilidade, capacidade, organização, controlo, domínio e conhecimento.

4.4.11. A Contiforme e a qualidade

A Contiforme é uma entidade certificada pela APCER segundo a Norma ISO 9001/2008. Procura a excelência do desempenho e o máximo de produtividade, de forma a garantir o elevado nível de satisfação dos seus clientes mantendo a competitividade. O objectivo na prestação deste serviço é conseguir corresponder às expectativas do mercado, preferencialmente suplementá-las. Conseguir qualidade e produtividade implica um controlo eficaz de todo o processo produtivo de forma a atingir o objectivo “erro zero”. Manter os clientes satisfeitos, surpreendê-los, superando as suas expectativas.

4.4.11.1. A política da qualidade

“A Contiforme – Soluções Gráficas Integradas, S.A. considera a Qualidade dos seus Produtos e Serviços um princípio básico no desenvolvimento da sua actividade.

É assim um objectivo da organização manter implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, o qual deverá garantir um aperfeiçoamento contínuo dos seus produtos e serviços e assim manter plenamente satisfeitas as necessidades do Mercado, constituindo a inovação uma constante dessa mesma atitude.

Pretende-se garantir confiança dos seus Clientes, com flexibilidade e competitividade, através de um quadro de profissionais qualificados, cumprindo e fazendo cumprir os

requisitos acordados, legais e regulamentares e os próprios fixados pela organização.”

(Fonte Interna – Gestão da Qualidade da Contiforme).

4.5. Análise de viabilidade e implementação do projecto

4.5.1. Objectivos Quantitativos (000`unidades), para o triénio 2011-2013



Quadro 16 – Objectivos quantitativos em (000`unidades), no triénio 2011-2013

4.5.2. Objectivos de facturação em (000'€), para o triénio 2011-2013



Quadro 17 – Objectivos de facturação em (000€), no triénio 2011-2013

4.5.3. Conta de resultados (P&L), triénio 2011-2013

P&L (000'€)	CONTIFORME					
	2011		2012		2013	
	Estimado		Estimado		Estimado	
Facturação líquida	16	100%	345 €	100%	481	100%
<i>Custo das Vendas</i>	10	60%	207	60%	289	60%
Matéria-prima						
Outros	1,5	9%	31	9%	43	9%
Total	11,5	69%	238	69%	332	69%
MARGEM BRUTA	5	31%	107	31%	149	31%
<i>Despesas de Marketing</i>						
Pessoas						
Publicidade	1	6,3%	1	0,3%	1	0,2%
Promoções						
Amostras						
Estudos de mercado	1,5	9,4%	1,5	0,4%	1,5	0,3%
Outras						
Amortizações						
Total	2,5	16%	2,5	0,7%	2,5	0,5%
<i>Despesas de Vendas</i>						
Pessoas internas						
Vendedores						
Provisão Agentes						
Amostras	0,5	3%	0,5	0,14%	0,5	0,1%
Investimento em clientes						
Gastos de vendedores						
Promoções						
Outras						
Taxas legais						
Amortizações						
Total	0,5	3%	0,5	0,14%	0,5	0,1%
<i>Despesas de Logística</i>						
Pessoas						
Pessoas Externas						
Transportes						
Outsourcing						
Total	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Despesas gerais</i>						
Pessoas						
Pessoas Externas						
Serviços Externos	0,5	3%	0,5	0,14%	0,5	0,1%
Amortizações						
Despesas Informática	3,5	22%				
Total	4	25%	0,5	0,14%	0,5	0,1%
<i>Estudos e desenvolvimento</i>						
Pessoas						
Registos						
Estudos						
Amortizações						
Total	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTADO OPERACIONAL	(3)	(16%)	103	30%	146	30%

Quadro 18 – Profit & Loss

4.6. Timetable

Fase	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Análise de Mercado																	
Detecção da necessidade																	
Estudo de Mercado																	
Avaliação do Projecto																	
Estudo Técnico Preliminar																	
Decisão de Solução																	
Especificações Técnicas																	
Procurement																	
Criação de uma <i>Task Force</i>																	
Procurement																	
Avaliação de Propostas																	
Decisão																	
Compra da Solução																	
Demos e Implementação																	
Comunicação ao Mercado																	
Fecho																	

Quadro 19 – Timetable

O lançamento do produto está previsto ter lugar no início do segundo semestre de 2011.

5. Conclusão

Pode inferir-se do estudo que acabamos de apresentar que o Extracto Electrónico é já uma realidade, com uma ou outra pequena experiência no terreno e que tem uma tendência de crescimento significativa. Neste produto encontra-se um nicho de Mercado no segmento bancário e parabancário. A Contiforme detém uma posição histórica e forte neste segmento.

A Contiforme detém conhecimento, tecnologia e profissionais em condições de produzir, com elevada qualidade e segurança, este produto / serviço. É profunda conhecedora das necessidades do segmento em questão.

O estudo económico que resulta da ponderação de mercado para este produto / serviço demonstra que é possível uma exploração rentável a partir de 2012 com a vantagem de ir ao encontro da expectativa de preço que este está disposto a pagar.

É, pois, possível concluir pela viabilidade do produto / serviço em termos de exploração e em termos de *pricing*.

A Contiforme deve, agora, encetar as acções descritas na *timetable* e avançar com a solução para um mercado que a espera e deseja.

Plano de Marketing do Serviço de envio por e-mail do Extracto Electrónico

Licenciatura em Marketing e Comunicação

6. Bibliografia

Contiforme, S.A. (2010). Informações estatísticas de quotas de mercado por produto/serviço. Fontes internas.

Contiforme, S.A. (2010). Disponibilização da Política da Qualidade. Fontes internas.

Contiforme, S.A. (2010). Parecer técnico relativamente ao Disaster Recovery Plan. Fontes internas.

Dubois, Bernard (1998). Compreender o Consumidor. Edições Dom Quixote

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007). Princípios de Marketing. Editado por *Pearson Prentice Hall*

Lopes, José Luís Pessoa (2010). Fundamental dos Estudos de Mercado. Edições Sílabo

Lipovetsky, Gilles (2010). A felicidade Paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. Edições 70.

Lovelock, Christopher (2006). Marketing de Serviços. Editado por *Pearson Prentice Hall*.

Informação Electrónica

INE (2011). (http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE).

Economia e Finanças (2011). (<http://economiafinancas.com/tag/taxa-de-inflacao-2011>)

Wikipédia (2011). http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT