



Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial



Plano de Marketing Endress+Hauser Portugal – Definição de Estratégia de Preços  
Projeto Final de Licenciatura

Elaborado por: Carlos António da Rocha Pereira Queiros

Aluno nº: 20162051

Orientador: Professor Dr. Paulo Moreira

Barcarena

Novembro de 2019

Plano de Marketing Endress+Hauser Portugal – Definição de Estratégia de Preços - Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Plano de Marketing Endress+Hauser Portugal – Definição de Estratégia de Preços  
Projeto Final de Licenciatura

Elaborado por: Carlos António da Rocha Pereira Queiros

Aluno nº: 20162051

Orientador: Professor Dr. Paulo Moreira

Barcarena

Novembro de 2019

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

## Agradecimentos

À minha família em geral, por me apoiarem nesta etapa, e em especial permitam-me particularizar.

À minha Mãe que sempre me incentivou com uma expressão que me tem guiado ao longo da vida, «o saber não ocupa lugar». Obrigado Mãe, Amo-te muito!

À minha companheira, já de 18 anos, a Susana Chincaléce minha Mulher e às minhas filhas Rafaela e Diana Queiros, um agradecimento especial por todo apoio ao longo destes anos, têm sido fonte de energia, convosco vou ao fim do mundo e mais além. A vocês, estou agradecido e desde já peço desculpa por em algumas alturas neste trajeto não estar 100% convosco, Amo-vos muito, e sempre!

À minha irmã Esmeralda Queiros e à minha sobrinha Raquel Madeira, estou aqui para vocês como sei que vocês estão e têm estado sempre para mim, Obrigado e Amo-vos muito!

Ao meu padrinho e madrinha João da Rocha Pereira e Fernanda Barbosa, que estiveram sempre como “carro” de apoio ao longo da minha vida, Amo-vos muito!

Aos meus sogros Urbano Chincaléce, Guilhermina Matias e à minha cunhada Mónica Chincaléce, obrigado por tudo.

Ao meu Pai, que já só vive dentro de mim, tenho-o como referência em muito, para não dizer em tudo do que faço. Obrigado, Amo-te e nunca te vou esquecer!

Aos meus colegas e amigos, eles sabem quem são, que sempre me incentivaram e motivaram a seguir em frente, a esses muito Obrigados!

A todos os meus respeitosos Professores que me acompanharam neste percurso e que estimo muito, em especial à Professora Albertina Dias, Professor Pedro Cruz, Professor Paulo Moreira, Professor Casimiro e não podia deixar de fora o coordenador do curso de Marketing e comunicação da New Atlântica Professor Georg Dutschke o meu sincero Obrigado, aprendi muito convosco!

## Índice

<b>Sumário</b> .....	6
<b>Caracterização da empresa</b> .....	6
<b>A Endress+Hauser Portugal, SA</b> .....	9
<b>As 10 maiores megatendências</b> .....	10
<b>Mercado Nacional</b> .....	11
<b>Marketing Mix 7 P's</b> .....	21
<b>Consolidação SWOT</b> .....	23
<b>Visão</b> .....	24
<b>Missão</b> .....	24
<b>Posicionamento</b> .....	24
<b>Objetivos do plano de ação</b> .....	25
<b>Estratégia de Preços</b> .....	25
<b>Definição de Preços</b> .....	29
<b>Como o P do preço afeta o P de produtos</b> .....	31
<b>Plano de ação</b> .....	33
<b>Calendarização de ações</b> .....	34
<b>Controlo de implementação</b> .....	34
<b>Bibliografia</b> .....	34
<b>Fontes</b> .....	35

## Sumário

A Endress+Hauser está em Portugal com capital próprio desde 2002, tendo iniciado atividade através de uma empresa representada nos anos 80. Desde a fundação da Endress+Hauser em Portugal, a sua estrutura contava com departamento de vendas e serviços centralizado em Lisboa. Na data de início da formação, que contava com 11 funcionários no total, o volume de faturação era de 800 mil Euros e nas melhores perspectivas, a 10 anos, a operação em Portugal não seria superior a 2 milhões Euros. Nesta conjuntura, o centro de vendas de Portugal focava todos os esforços nas forças de vendas, e na venda de produtos e serviços de reparação dos mesmos ou colocações em serviço. De 2013 para cá, com a entrada de um novo Diretor Geral, a empresa reestruturou-se e orientou a sua posição no foco no cliente e não no pensamento obsessivo de vender produtos. Surgiram os departamentos autónomos de marketing e comunicação, financeiro e logística, para além dos já existentes de vendas e serviço. Neste contexto, a orientação da empresa deixou de se focar intensivamente nos produtos e serviços de reparação, para começar a focar-se em soluções e serviços de valor acrescentado para o cliente, tendo criado uma diferenciação única hoje no mercado de instrumentação em Portugal. Alinhados com a estratégia do grupo e fazendo uso devido das plataformas existentes de colaboração, começamos por segmentar o País por indústrias das sete estratégicas do grupo, estudámos e planeamos a 5 anos 3 delas (alimentar, química e águas limpas e residuais), sendo que as demais, até à data de hoje, continuam a ser tratadas como negócio oportunista. Esses 3 planos orientados para a indústria guiam o nosso caminho, sempre na perspectiva dos clientes. Foram esses mesmos planos, que deram origem ao plano estratégico do centro de vendas a cinco anos, e que nos permite ter a visão sobre o caminho que temos de percorrer para chegar ao nosso objetivo a cinco anos, o qual é atualizado todos os anos através das medidas feitas ao longo do tempo. É com satisfação que o centro de vendas da Endress+Hauser em Portugal está de acordo com os objetivos traçados e a preparar-se já para as novas orientações do grupo como a estratégia de “Pricing”, “Digitalization”, e “Added Value Campaign”. Em Portugal estamos a trabalhar em busca dos 10 milhões de euros, posicionando-nos no mercado como uma marca confiável, porque nós somos “People for Process Automation”.

## Caracterização da empresa

A Endress+Hauser é uma empresa multinacional com sede na Suíça, fundada por Georg H. Endress e Ludwig Hauser em 1953. Atualmente o Grupo pertence 100% à família Endress. Somos líderes no fornecimento de produtos, soluções e serviços para a medição e automação de sistemas industriais. Oferecemos uma abrangente variedade de soluções para processos de caudal, nível, pressão, análise de líquidos, temperatura, registo e comunicação digital a uma ampla gama de indústrias, otimizando sua eficiência económica, segurança e proteção ambiental. Os nossos clientes estão em várias indústrias, incluindo química, alimentos e bebidas, “*life sciences*”, “*power e energy*”, “*primaries e metals*”, óleo e gás e água e tratamento de águas residuais.

Os centros de vendas e os representantes no mundo inteiro prestam assistência aos nossos clientes. Os centros de produção do Grupo, congregam competências nos seus respetivos setores de atuação. Uma organização enxuta coordena essa rede mundial.



Primeiro servimos, depois somos recompensados. Este lema, foi criado pelo fundador da empresa e continua ainda hoje a orientar a Endress+Hauser. É por essa razão, que procuramos estar sempre próximos dos nossos clientes, através de uma rede mundial de centros de venda e produção.

Queremos que as decisões sejam tomadas por especialistas, de modo a assegurar impacto direto e rápida implementação. Por isso as nossas subsidiárias em vendas e produção – os nossos centros de venda ou de produção – operam como entidades jurídicas autónomas. Aproximadamente metade dos nossos colaboradores trabalham no setor de vendas. Eles tratam do contato com os nossos clientes tendo como base uma relação de boa convivência e confiança, desenvolvida ao longo de muitos anos. Os nossos centros de venda são unidades nacionais responsáveis pelas áreas de comercialização, marketing e serviços em diferentes países. Um selecionado grupo de parceiros de distribuição, complementam essa rede integrada. Os nossos centros de produção, com sede na Alemanha e Suíça, concentram a sua atuação nas áreas de produção, gestão de produtos, pesquisa e desenvolvimento e logística.



Sede da Endress+Hauser, Reinach-Suíça

Ali fabricam-se, igualmente, componentes básicos destinados à nossa produção mundial. As unidades estabelecidas na África do Sul, Brasil, China, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido montam, testam e calibram instrumentos e equipamentos. Esse modelo permite-nos oferecer aos nossos clientes um serviço personalizado, rápido e flexível onde quer que ele se encontre. Essa extensa rede de comercialização e produção é coordenada pela sociedade de gestão Endress+Hauser Management AG, localizada em Reinach, na Suíça. Diversos centros de apoio, ajudam as empresas do Grupo a executarem as suas tarefas com precisão. Nesse contexto, a Endress+Hauser InfoServe, sediada em Weil am Rhein na Alemanha, desempenha um papel especial. Os nossos peritos em informática, fornecem toda a sua capacidade e conhecimento em matéria de softwares, e de serviços e soluções para o setor de IT. Os nossos cinco centros de produção, com sedes na Alemanha e na Suíça, focam-se no know-how de pesquisa e desenvolvimento, na gestão de produtos e logística. Nesses locais, são também produzidos componentes importantes para a nossa produção em todo o mundo. As fábricas no Brasil, China, França, Índia, Itália, Japão, África do Sul, Reino Unido e Estados Unidos montam, testam e calibram instrumentos, principalmente para mercados regionais, por forma a ajudar, a atendermos os nossos clientes de forma rápida, flexível e individualizada, em qualquer lugar do globo.



Endress+Hauser Maulburg



Endress+Hauser Flowtec



Endress+Hauser Conducta



Endress+Hauser Wetzler



Endress+Hauser Process Solutions

#### Os Cinco Centros de competência e produção de suporte mundial

A melhoria da qualidade e contínua é uma prioridade na Endress+Hauser. Lutamos para a qualidade exemplar nos nossos produtos e serviços em todas as instalações da Endress+Hauser. Ao adquirir produtos e serviços, procuramos parcerias com fornecedores que têm o mesmo princípio de garantia de qualidade. O nosso sistema de gestão é baseado nas normas ISO 9001 e OHSAS 18001, sendo que alguns locais são certificados com base nas normas ISO 14001 e ISO 50001. Fornecemos aos nossos clientes centenas de milhares de pontos de medição todos os anos: quase todos os equipamentos são exclusivos, selecionados num catálogo com 2.000 produtos diferentes e um bilhão de variações de projeto. Para lidar com essa infinidade de variações, temos fábricas de produção modernas e altamente automatizadas, que são constantemente atualizadas para atender às mais recentes normas. Contamos com uma equipa altamente qualificada e motivada, oferecendo uma ampla gama de formação e oportunidades de educação.

Os resultados do ano fiscal de 2018, revelam um parceiro forte com 2,4 mil milhões de Euros de vendas líquidas, empregando mais de 13900 funcionários à escala global, tornando-nos num empregador confiável. Com mais de 7800 patentes e pedidos de patentes, somos um grupo inovador e criativo com investimentos na ordem dos 180 milhões de Euros, demonstrando a orientação para o futuro do grupo.

#### **A Endress+Hauser Portugal, SA**

Estamos próximos dos nossos clientes em Portugal, porque só assim conseguimos responder com prontidão às suas solicitações. Respondemos focados na confiabilidade, segurança, eficiência, sustentabilidade económica e ecológica das soluções que oferecemos.

Estamos presentes na vida diária dos portugueses com soluções nas indústrias: alimentar, química, petroquímica, farmacêutica, primários e metais, pasta e papel, águas limpas e residuais, entre outras. Em Portugal desde 2002, a empresa já constou por 3 vezes no TOP10 das empresas que mais cresceram no Grupo nos últimos 10 anos. Hoje contamos com uma equipa de 24 profissionais, que asseguram uma importante força de vendas e de apoio técnico que cobre 100% do território nacional.



Endress+Hauser Portugal

A Endress+Hauser tem o seu centro de vendas e operações próprio em Palmela. Para além de sede, é também, armazém e oficina de departamento técnico. A empresa conta atualmente com 24 colaboradores constituído por Diretor Geral (1), Marketing (1), Vendas (9), Departamento serviços (7), Logística e financeira (4) assistente de direção (1), Qualidade (1).

### **As 10 maiores megatendências**

Sabemos o que move os nossos clientes, e é isso que nos move. As megatendências como globalização, digitalização, urbanização, mudanças climáticas, mudanças demográficas, a crescente procura por energia e recursos naturais escassos, influenciam os nossos clientes e os nossos negócios. Falamos de desenvolvimentos que, à primeira vista, não têm nada a ver connosco, alteram as condições da estrutura. Os altos e baixos dos mercados, também chamados de volatilidade, influenciam a economia. As nossas sociedades são transformadas pela individualização e pluralização, ou seja, a tendência para uma vida autodeterminada e uma variedade de estilos de vida diferentes. Finalmente, estamos a ver hoje, politicamente falando, um mundo multipolar - um mundo que não é mais controlado por superpotências, mas no qual existem muitos centros de poder em todo o mundo.



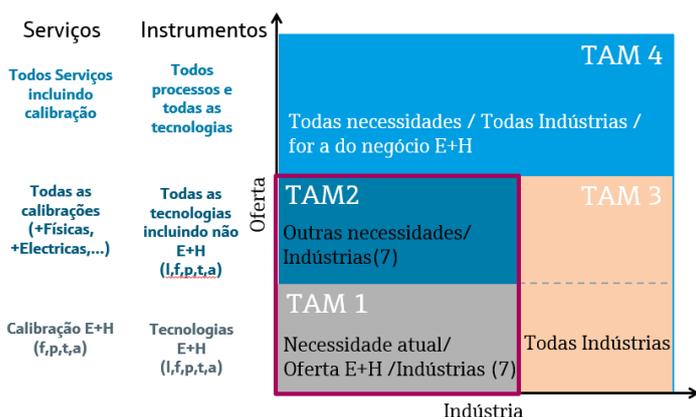
### Mercado Nacional

TAM é um termo normalmente usado para referenciar a oportunidade de negócio disponível para uma oferta. Ajuda a priorizar as oportunidades de negócios, servindo como uma métrica rápida do potencial subjacente de uma determinada oportunidade.

Trata-se de uma estimativa do tamanho do mercado que teoricamente poderia ser atendido com um produto ou serviço específico. O TAM pode ser definido como um total global ou, mais comumente, como um mercado que uma empresa específica poderia atender (em cenários de expansão realistas).

O Mercado Total Acessível ajuda a concentrar os esforços estratégicos de marketing e vendas e atende às necessidades reais dos clientes.

Sendo o tamanho de mercado acessível uma estimativa, devemos sempre ter em linha de conta mais do que uma métrica que o sustentem. A primeira aproximação, designada de top-down, advém de bases de dados internacionais globais e regionais tendo em linha de conta fatores de referência como por exemplo PIB global, regional e nacional. A segunda aproximação deverá ter em consideração o mercado nacional e consolidação de dados de concorrentes por forma a fazer aproximação de bottom-up. No caso da Endress+Hauser consolidamos também estes dados com entrevistas em clientes dos diferentes setores da indústria por forma a consolidar e/ou ajustar os resultados e as métricas.



Colocando definição na segmentação de mercado para a E+H acima esquematizado temos de TAM1 a TAM4. O TAM 1 define dentro do que é a oferta atual de instrumentos e tecnologia da E+H de nível, pressão, caudal, temperatura e análise de líquidos e os respetivos serviços de calibração disponíveis para estas tecnologias de medição, dentro das 7 indústrias foco, ou seja, Química, Alimentar e Bebidas, Águas Limpas e Residuais, Farmacêutica, Óleo e Gás, Primárias e Extração e finalmente Energia. O TAM 2 são estas tecnologias e serviços de TAM1 mais as tecnologias e serviços necessários a estas mesmas sete indústrias. A importância do TAM 2 para a E+H é que há tecnologias no nosso portefólio que permitem substituir tecnologia utilizada em TAM 2. O TAM 3 é todas as indústrias e o portefólio que atendemos e podemos substituir, para a E+H é visto como negócio oportunista e não estratégico. Finalmente TAM 4 compreende todas as tecnologias e serviços que podemos não atender nem ter solução transversal a todas as indústrias.

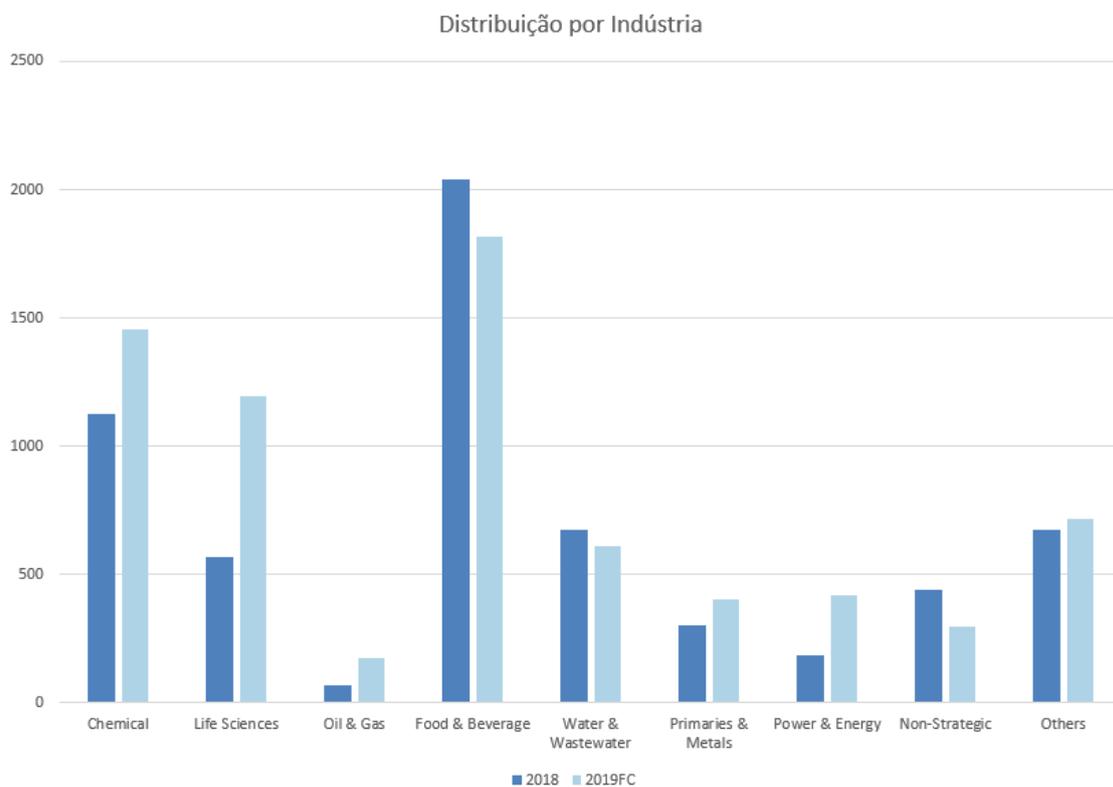
Outra definição importante e que serve de benchmarking é o tamanho total do mercado de automação. A importância deste fator é que serve basicamente de apontador de validação de TAM 2. A nível regional europeu a indicação de TAM 2 varia em função das indústrias existentes, a média de investimento de capital e R&ID é de 1,5% do mercado total de automação industrial. Posto isto, e devidamente enquadrado vamos ao tamanho de mercado acessível à E+H em milhões de euros.



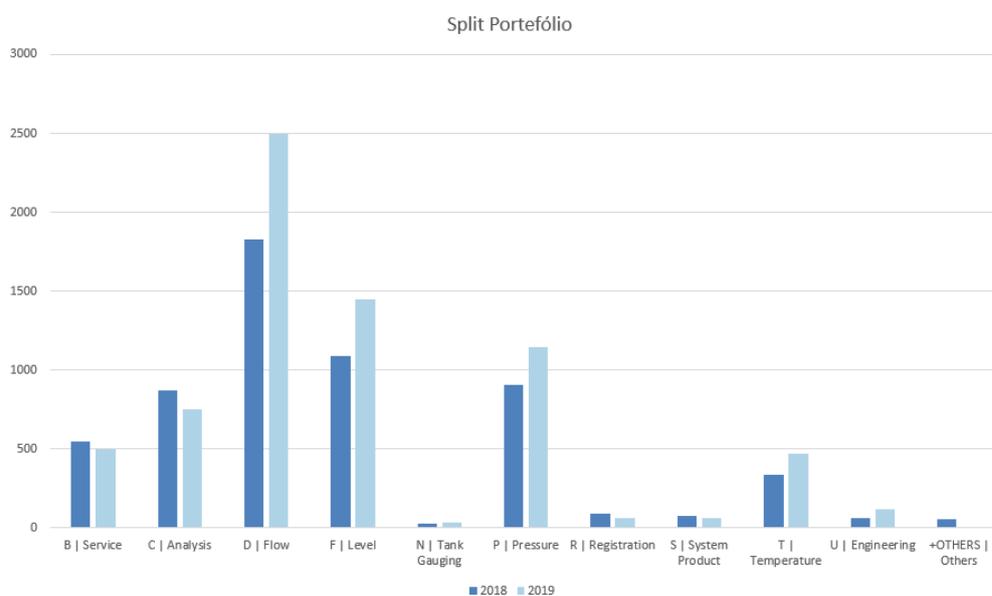
O presente resultado tendo em conta o forecast para 2019 dá à E+H uma share de mercado de 15,7% que segmentado de acordo com a oferta dá uma posição de 19,1% em instrumentos, 7,9% em serviços e 3,2% em soluções. Em comparação com os restantes concorrentes em território nacional relevantes nas indústrias que atendemos, assumimos uma posição de liderança de mercado de acordo com o nosso portefólio. Esta perspetiva toma proporção dada a relevância da indústria química da qual somos segundo com 11,8% de market share, na alimentar e bebidas primeiro com 20% de market share.

## Performance Comercial

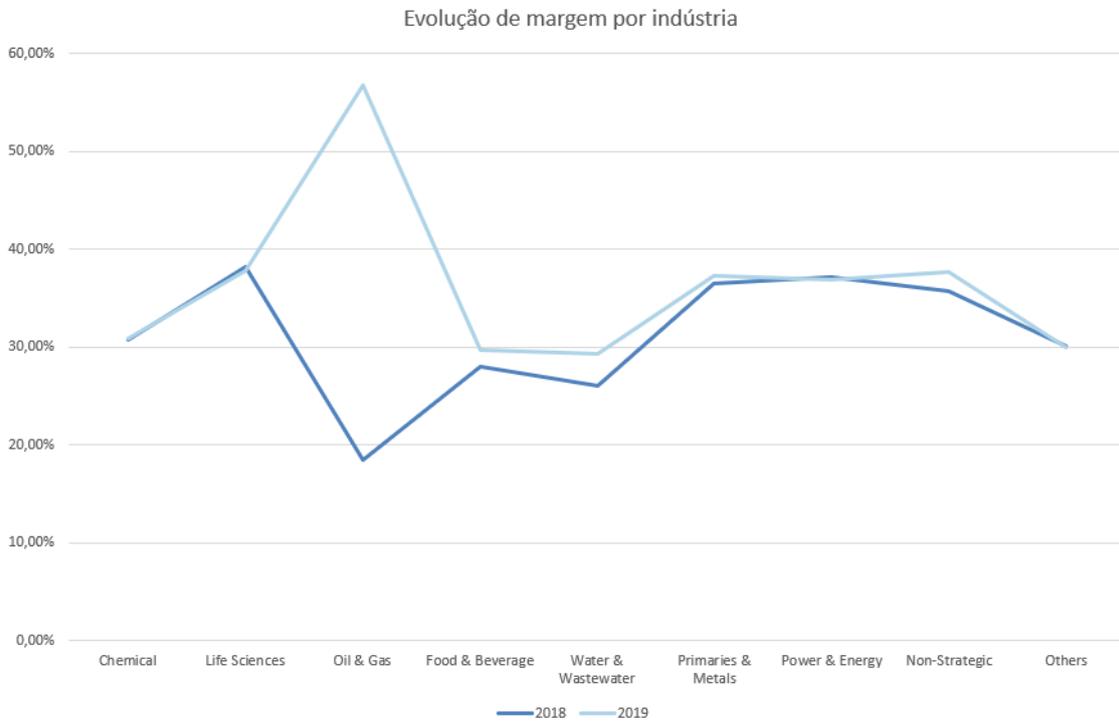
Performance comercial de 2018 e 2019 em forecast até final do ano, valores em k€ por indústria



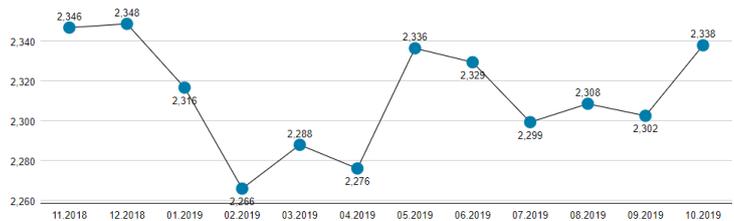
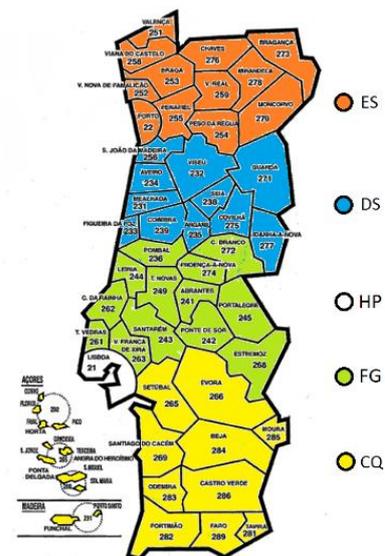
Performance de Comercial de 2018 e 2019 em forecast até final do ano, valores em k€ por oferta



Performance de Comercial de 2018 e 2019 até final do ano da margem líquida por indústria



Fator de Cross-Selling



Distribuição e cobertura comercial Q3/2019

O mapa ao lado mostra a cobertura comercial a nível nacional, sendo que começou neste início de ano com 4 pessoas a tempo inteiro junto dos clientes, e no terceiro trimestre, devido ao crescimento verificado nos quadros acima, surgiu a necessidade de partir ainda mais as regiões por forma a permanecer mais perto dos nossos clientes.

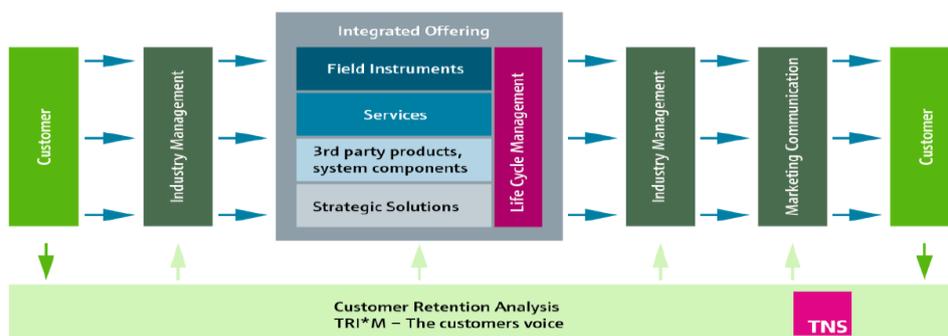
Síntese de impacto SWOT (FOFA) referente ao mercado e performance comercial

<b>Mercado e performance comercial</b>	
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Market Share de instrumentos</li> <li>▪ Crescimento em 5 das 7 indústria foco</li> <li>▪ Cobertura mais segmentada permite mais proximidade com clientes</li> <li>▪ Aumento do fator de cross-selling genericamente</li> <li>▪ Formação de comerciais para atender requisitos específicos de indústria</li> <li>▪ Rede global de suporte e troca de experiências em processos específicos à indústria</li> <li>▪ CRM</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Market share Serviços e Soluções</li> <li>▪ Queda em vendas na indústria alimentar e águas</li> <li>▪ Análise de líquidos e Serviços em queda</li> <li>▪ Cross-selling estabilizado, mas baixo</li> <li>▪ Preços de mercado na indústria Óleo e Gás demonstram imaturidade no setor</li> <li>▪ Equipa de vendas generalista e não especialista para atender requisitos específicos de indústria</li> <li>▪ Mindset de equipa de vendas para vender serviços de otimização</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial de crescimento no mercado Oléo e Gás e Químico a sul</li> <li>▪ Projetos previstos para 2020 na região sul com perspetiva de ascenderem os 2,5 mil milhões.</li> <li>▪ Requisitos legais em 2020 na transferência de combustíveis</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrência está a formar departamentos técnicos</li> <li>▪ Marcas “Low-Cost” estão a chegar a Portugal penetrando no nosso mercado dominante de alimentar e bebidas</li> <li>▪ Fundos Europeus, novo ciclo</li> </ul>

<p>podem mudar potenciando oportunidades para soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalização de processos abrem oportunidade para as soluções de gestão de ciclo de vida de instrumentos da E+H</li> </ul>	
---	--

## Concorrência

mercado da instrumentação e automação industrial caracteriza-se por ser diversificado do ponto de vista de tecnologias e soluções para os diferentes desafios de cada setor industrial. Neste sentido, a Endress+Hauser posiciona-se como sendo um parceiro que desenvolve instrumentos, soluções e serviços orientados nas 7 principais indústrias. Cada indústria tem uma proposta de valor, que é, nem mais nem menos, que uma compreensão do negócio e desafios dos nossos clientes devidamente segmentados, esta proposta de valor é ouvida do cliente e desenvolvida pela E+H para entregar esses mesmos valores comuns. Como os nossos produtos, soluções e serviços são customizados à necessidade dos diferentes clientes, conseguimos atender todo o mercado, mesmo aqueles com os quais “não ouvimos” a necessidade, porque adaptamos o portefólio que temos a eles. Por exemplo para a indústria química apresentamos o claim de “mercado químico global, competitivo e seguro” indicando que desenvolvemos o nosso portefólio para o setor com base na segurança, tecnologia de ponta e gestão preventiva do ciclo de vida da instalação.



Os nossos concorrentes em geral, desenvolvem ou adquirem produtos, e mantêm os princípios de medida com eletrónicas e tecnologias um pouco desatualizadas, no entanto, em algumas circunstâncias, o não acompanhar as tendências tecnológicas trás benefícios como o manter as referências instaladas tornando difícil a sua substituição, isto revela-se quase impossível em mercados conservadores como o de Óleo e Gás, onde qualquer alteração a um ponto de medida requer uma autorização de um licenciador. Sendo que os nossos concorrentes desenvolvem produtos normalmente orientados por uma indústria, torna-se complicado utilizarem essas tecnologias noutras indústrias para o mesmo princípio de medição, por exemplo um medidor de caudal mássico pode atender todas as necessidades nas diversas indústrias, no entanto, os meios de conexão ao processo para

indústria alimentar necessitam de segurança higiénica, no entanto indústria de óleo e gás precisa de segurança mas não atende os requisitos higiénicos. Assim nomeando 7 dos nossos principais concorrentes.

**ABB**- Portefólio geral, capaz de atacar todos os mercados e com possibilidade de fornecer instrumentos para toda a indústria. Através do representante em Portugal BHB, complementa a oferta completa entrando na análise de gases e líquidos por fotometria ou cromatografia. Na indústria das águas limpas e residuais e para pasta e papel tem um portefólio completo com preços agressivos nomeadamente em caudal. Possui também um portefólio ajustado à indústria alimentar e bebidas, e química com certificações higiénicas, de segurança (ATEX) e diferentes materiais. O ponto mais forte é em projeto onde pode combinar as diferentes marcas do representante levando assim vantagens por oferecer solução completa de instrumentação, automação, etc.

**Emerson** - Portefólio completo, presença forte no mercado químico e de óleo e gás. Tem tentado entrar no mercado alimentar e bebidas, faltando localmente o suporte e conhecimento da indústria. Está a puxar com frequência a tecnologia wireless HART com campanha de oferta de antena para os seus produtos. Tem uma presença de liderança no mercado de óleo e gás e um mercado considerável na farmacêutica em Portugal, a ceder cada vez mais para a E+H. Continua bem presente nas empresas de projeto marcando bem posição para os projetos futuros.

**Siemens e Hach-Lange** - Tem vindo a crescer, sobretudo no mercado das águas e sem grande sucesso noutros sectores industriais, vendendo esporadicamente. A aliança estratégica com a Hach-Lange, permitiu oferecer a solução completa para águas limpas e residuais, que são altamente sensíveis ao preço. Junta quase sempre o Projeto automação tornando ainda mais competitivo. No negócio de substituição de pontos de medida valem-se de uma boa cobertura por via de revendedores, no entanto esta estratégia tem-se revelado desastrosa por más seleções de equipamentos e conseqüente reputação da marca no mercado.

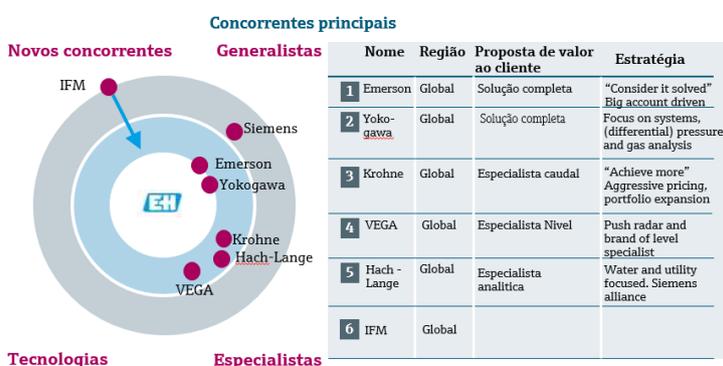
**VEGA** - Em Portugal a sua expressão maior é na Pasta e papel e cimenteiras, no entanto tem sido presença frequente na química e alimentar e bebidas. Apresenta-se em Portugal por representante, oferecem uma gama de produtos não só com nível e pressão mas também em analítica de processo e qualidade na indústria alimentar e bebidas com a K-Patents e Knick tornando-os competitivos em preço, mas também com a qualidade das marcas. Conseguem prestar algum suporte em nível e pressão, no entanto com analítica dependem muito de suporte exterior.

**Yokogawa** - Opera em Portugal via Espanha, ou seja, tem 2 comerciais a atender o mercado. O não desenvolvimento das tecnologias permitem-lhes grande flexibilidade de preços e muito agressivos em caudal e pressão. Presença sentida mais na indústria química com instrumentos de baixo custo para o setor. Fortes em reposição tendo em conta que não prestam suporte em Portugal.

**Krohne** - Através do representante Setcontrol que têm perto de 80% da sua faturação proveniente do mercado das águas limpas e residuais. Caudal e analítica de processo com

preços baixos e funções básicas como entrada. Usam do forte relacionamento com os clientes nesse mercado para reposição, tornando a missão de substituição muito complicada. Na química e alimentar com Optiflux e Optimass provocam permanentemente práticas de penetração de mercado por baixo preço, marginalizando muitas vezes os preços de mercado.

**IFM** - Operação com base em catálogo e vendas telefónicas. Design universal trás mais valias pra alimentar e bebidas com linha de preços baixo em Pressão, temperatura e deteção de caudal. A IFM tem um prazo de entrega de 2 dias para quase todo o portefólio tornando um valor competitivo forte e pressionando outros concorrentes no preço. Tem vindo a ganhar dimensão e notoriedade no mercado por produtos fiáveis e low-cost.



Por forma a acompanhar a nossa performance, devemos acompanhar sempre a dos nossos concorrentes, assim de 2 em 2 anos é feito um inquérito, por uma empresa externa, que mede perceção, relacionamento e desenvolvimento comparativamente com os nossos concorrentes. Com esta base, conseguimos ter a perceção dos nossos clientes e agir em conformidade de acordo com a terminologia TRI\*M, medir as relações, comunicação e processos, gerir baseado no conhecimento e monitorizar as medidas implementadas. Sendo o inquérito confidencial, irei apresentar unicamente conclusões ao estudo descrevendo aspetos relevantes para síntese de SWOT apresentado. O índice de retenção de clientes subiu de 2017 para 2019, representando 4 pontos adicionais para a E+H. A nossa concorrência cresceu mais no índice de retenção, 7 pontos, mantendo-se, no entanto, 7 pontos abaixo da E+H. Em relação ao referencial de mercado, o índice de retenção a E+H está 11 pontos acima. No que diz respeito às questões relacionadas com a recomendação a outros clientes de voltar a fazer negócio com a E+H e da vantagem competitiva a E+H destaca-se com média superior a 73% do índice. Apesar de ter sido implementada há 2 anos a política de gestão de reclamações, os resultados estão a aproximar-se do referencial de mercado tendo mesmo sido superados em alguns fatores. A relação de retenção dos clientes com ou sem reclamação reduziu de -27 para -2 revelando uma enorme recuperação na política de retenção de clientes com reclamação. As maiores forças reconhecidas pelos clientes em relação à nossa concorrência foram, a confiabilidade, a qualidade dos produtos e serviços, a equipa de vendas e a competência do departamento técnico. As fraquezas continuam a incidir na gestão de reclamações, apesar das fortes melhorias e comprometimento em resolver, os prazos de entrega e os projetos.

<b>Concorrência</b>	
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parceiro confiável</li> <li>▪ Qualidade dos produtos e serviços</li> <li>▪ Disponibilidade e maturidade da equipa de vendas</li> <li>▪ Competência do departamento técnico</li> <li>▪ Proximidade</li> <li>▪</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão de reclamações</li> <li>▪ Prazos de entrega</li> <li>▪ Projetos e soluções</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceção dos clientes para soluções E+H</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IFM com commodity's na indústria alimentar</li> <li>▪ Projetos chave na mão em concorrentes capazes de oferecer automação</li> <li>▪ Parcerias entre concorrentes estratégicas entre concorrentes para oferecerem portefólio completo</li> </ul>

## Cientes

O público alvo da Endress+Hauser é o mercado B2B no setor industrial, com destaque para as indústrias já mencionadas no presente. Os nossos clientes estão segmentados por tipo e por grupo. Temos como grupo de clientes a seguinte estrutura e respetiva atenção:

TOP – Atendido por comercial externo em visitas de duas em duas semanas no mínimo.

Regular – Atendido por comercial externo em visitas pelo menos mensais

Contact e Prospect – Atendidos telefonicamente por um comercial dedicado a este grupo. Pode receber visitas se justificada com projeto ou alguma informação processual relevante que não seja possível validar por telefone.

No que diz respeito à segmentação por tipo de cliente, atendemos os clientes finais, empresas de engenharia, fabricantes de máquinas, integradores de sistemas e soluções, revendedores e empresas de execução de projeto de chave na mão. O nosso volume de negócio por tipo de cliente é maioritariamente realizado com clientes finais, cerca de 60%. O TOP20 clientes por volume em 2019 estão atualmente 9 clientes finais, 6 integradores de sistemas, 2 de engenharia e 3 fabricantes de máquinas industriais.

A síntese de SWOT no tópico clientes:

<b>Cientes</b>	
<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 60% de vendas em clientes finais</li><li>▪ Margem líquida 35,1%</li><li>▪ Parceiro confiável</li><li>▪ Potencial para fidelização por serviços de ciclo de vida útil</li><li>▪ Eficiência por via de atendimento telefónico dada a segmentação</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪</li></ul>

## Marketing Mix 7 P's

Definição de Produto por Kotler e Armstrong

***Um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado por atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer uma necessidade ou desejo. O conceito de um produto não se limita a objetos físicos e se estende a bens e serviços.***

### Instrumentação

Medição de nível e pressão, temperatura, tecnologias de sistema, aquisição de dados, análise de líquidos, análise de gases, medição de caudal, elementos de sistema / software e elementos de terceiros, quando necessário.

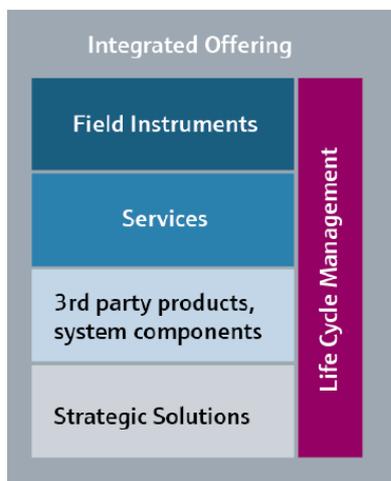
### Soluções

A combinação de produtos confiáveis e experiência em soluções personalizadas. Otimização dos sistemas e processos com soluções personalizadas para as suas necessidades. Soluções de Gestão de Inventário; Soluções de trasfega de fluidos; Soluções de energia; Soluções analíticas para líquidas; Soluções Analíticas para Gás, Engenharia de Redes de Campo; Gestão de ativos da instalação.

### Serviços

- Produtos para SUPORTE: diagnosticar e reparar no local, serviços de suporte
- Produtos para SERVIÇO: manutenção, calibração, comissionamento, treinamento técnico, engenharia
- Produtos para otimizar: otimização de manutenção, otimização de calibração

### Oferta integrada



Outros elementos, como logística, e-business, TI ou gestão de projetos, podem contribuir para a oferta.

## **Praça**

A E+H atua por venda direta no mercado B2B de acordo com segmentação por grupos de clientes. Faz também venda através dos tipos de clientes de revenda. Em julho de 2019 abriu um canal de vendas online através do portal Endress.com.

## **Preço**

A E+H posiciona os seus preços de acordo com a sua proposta de valor. Os centros de venda são autónomos relativamente à gestão da política de preços, sendo que o mais comum é a utilização da opção custo + markup e penetração para aumento de market share. Com o amadurecimento e consolidação no mercado dos diferentes centros de venda ao redor do mundo, pretende que esta aproximação de preço seja referenciada e estratégica, tentando assim estabilizar preços de mercado aumentando o retorno de vendas.

## **Promoção**

A comunicação da E+H Portugal com os mercados passa pelo sítio da internet, redes sociais, newsletter, publicidade e publicação de artigos de caráter técnico, boca a boca, feiras e eventos.

## **Pessoas**

As pessoas da E+H têm disponível um portal de RH com conteúdos de e-learning, oportunidades dentro do grupo, preparação para cultura e valores da empresa, e são integradas num bom ambiente. Estão permanentemente em formações para gestão de reclamações e incentivadas a preservar os valores da marca.

## **Processos**

Em curso a cultura LEAN desde o início do ano com alguns progressos, preparação para implementação de ISO9001 e ISO17025

## **Evidências físicas**

Instalações próprias em Portugal aberta a visitas dos clientes, feedbacks públicos dos clientes publicados em redes sociais e website.

## Consolidação SWOT

<b>SWOT FOFA</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Share de instrumentos</li> <li>• Crescimento em 5 das 7 indústria foco</li> <li>• Cobertura mais segmentada permite mais proximidade com clientes</li> <li>• Aumento do fator de cross-selling genericamente</li> <li>• Formação de comerciais para atender requisitos específicos de indústria</li> <li>• Rede global de suporte e troca de experiências em processos específicos à indústria</li> <li>• CRM</li> <li>• Confiabilidade e reputação</li> <li>• De acordo com requisitos de cada mercado</li> <li>• Portefólio completo de tecnologias para variáveis chave de processos</li> <li>• Parceiro confiável</li> <li>• Qualidade dos produtos e serviços</li> <li>• Disponibilidade e maturidade da equipa de vendas</li> <li>• Competência do departamento técnico</li> <li>• Proximidade</li> <li>• 60% de vendas em clientes finais</li> <li>• Margem líquida 35,1%</li> <li>• Parceiro confiável</li> <li>• Potencial para fidelização por serviços de ciclo de vida útil</li> <li>• Eficiência por via de atendimento telefónico dada a segmentação</li> <li>• Capacidade e competência na execução de serviços de valor acrescentado nas instalações do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market share Serviços e Soluções</li> <li>• Queda em vendas na indústria alimentar e águas</li> <li>• Análise de líquidos e Serviços em queda</li> <li>• Cross-selling estabilizado, mas baixo</li> <li>• Preços de mercado na indústria Óleo e Gás demonstram imaturidade no setor</li> <li>• Equipa de vendas generalista e não especialista para atender requisitos específicos de indústria</li> <li>• Mindset de equipa de vendas para vender serviços de otimização</li> <li>• Pouca flexibilidade / tempo de chegada ao mercado</li> <li>• Share em Temperatura</li> <li>• Sem produtos “Fit to purpose”</li> <li>• Gestão de reclamações</li> <li>• Prazos de entrega</li> <li>• Projetos e soluções</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial de crescimento no mercado Óleo e Gás e químico a sul</li> <li>▪ Projetos previstos para 2020 na região sul com perspectiva de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrência está a formar departamentos técnicos</li> <li>▪ Marcas “Low-Cost” estão a chegar a Portugal penetrando no nosso mercado dominante de alimentar</li> </ul>

<p>ascenderem os 2,5 mil milhões.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisitos legais em 2020 na transferência de combustíveis podem mudar potenciando oportunidades para soluções</li> <li>▪ Digitalização de processos abrem oportunidade para as soluções de gestão de ciclo de vida de instrumentos da E+H</li> <li>▪ Perceção dos clientes para soluções E+H</li> </ul>	<p>e bebidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundos Europeus, novo ciclo</li> <li>▪ IFM com “Fit to purpose” na indústria alimentar</li> <li>▪ Projetos chave na mão em concorrentes capazes de oferecer automação</li> <li>▪ Parcerias entre concorrentes estratégicas entre concorrentes para oferecerem portefólio completo</li> </ul>
---	--

## Visão e Missão

### Visão

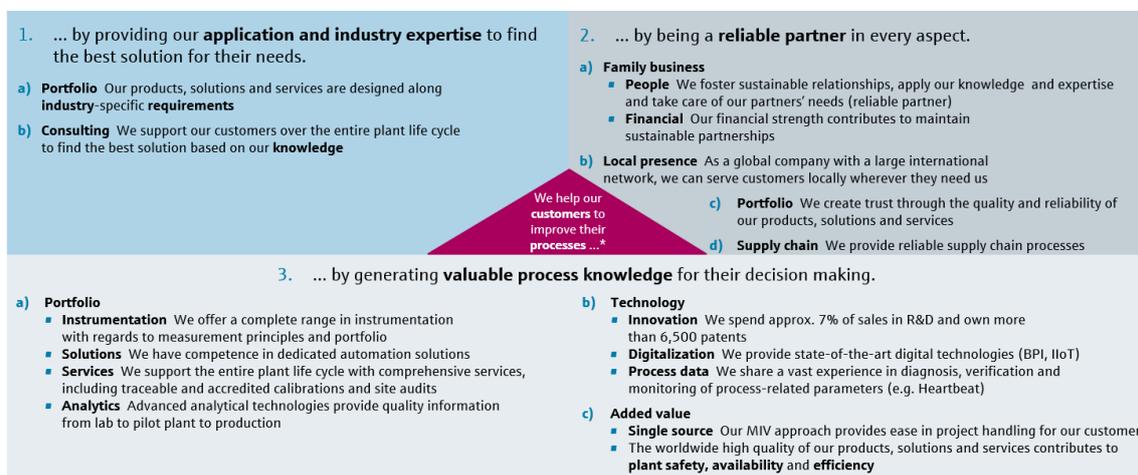
Somos uma empresa portuguesa, dinâmica e experiente, que persegue o crescimento sustentável e o reconhecimento do mercado como sendo o melhor parceiro em soluções de instrumentação. Apoiados numa rede internacional, atuamos preservando os valores da marca e a forte cultura empresarial que nos diferencia.

### Missão

Através de uma forte presença local, suportamos continuamente os nossos clientes. Associamos o nosso know-how à experiência dos nossos parceiros, procurando a otimização dos seus processos, através de uma gama abrangente de produtos, soluções e serviços de instrumentação diferenciados.

## Posicionamento

O nosso posicionamento deriva da nossa visão e missão e assume expressão de acordo com a matriz de oferta e competência da Endress+Hauser. O posicionamento é definido de acordo com o triângulo de criação de mensagem.



\* ... regarding quality, efficiency, cost savings, plant safety and sustainability ...

“Com mais de 60 anos de experiência no nível de instrumentação de campo, os clientes de todo o mundo dependem da experiência em aplicações de instrumentação da Endress+Hauser. Trabalhando desde o nível superior e consultando nossos clientes, podemos transferir nosso conhecimento de processo para os produtos que fabricamos. As tecnologias resultantes atendem aos requisitos de nossos clientes com mais precisão, abordando melhor os desafios diários que enfrentam e retornando valor agregado. Nossos especialistas globais, combinados com nossa ampla gama de opções, garantem que podemos sempre selecionar e oferecer um equipamento que foi projetado com as necessidades dos nossos clientes. Exemplos são recursos do produto que fornecem valor agregado (por exemplo, algoritmo de final de sonda), novas tecnologias (por exemplo, Memosens), experiência no setor e em aplicativos.” Endress+Hauser positioning instrumentation and Application expertise

### **Objetivos do plano de ação**

Tendo os resultados de 2019 excedido a expectativa e chegando mesmo a atingir os objetivos propostos no plano de marketing a 5 anos para o ano de 2020, surge a necessidade de defender mercado conquistado, consolidar posição de mercado e ajustar/influenciar os preços de mercado.

### **Estratégia de Preços**

A estratégia de preços permitirá uma melhor rentabilidade e terá impacto na receita de forma favorável, por via de desenvolvimento de estratégia de preços, modelo de aplicação e implementação.

Fatos concretos que levam a esta tomada de decisão assentam na:

Os preços desempenham um papel vital no nosso ambiente de negócios. Toda decisão de compra é uma ponderação do valor percebido que uma oferta fornece ao tomador de decisão e o preço solicitado pelo fornecedor.

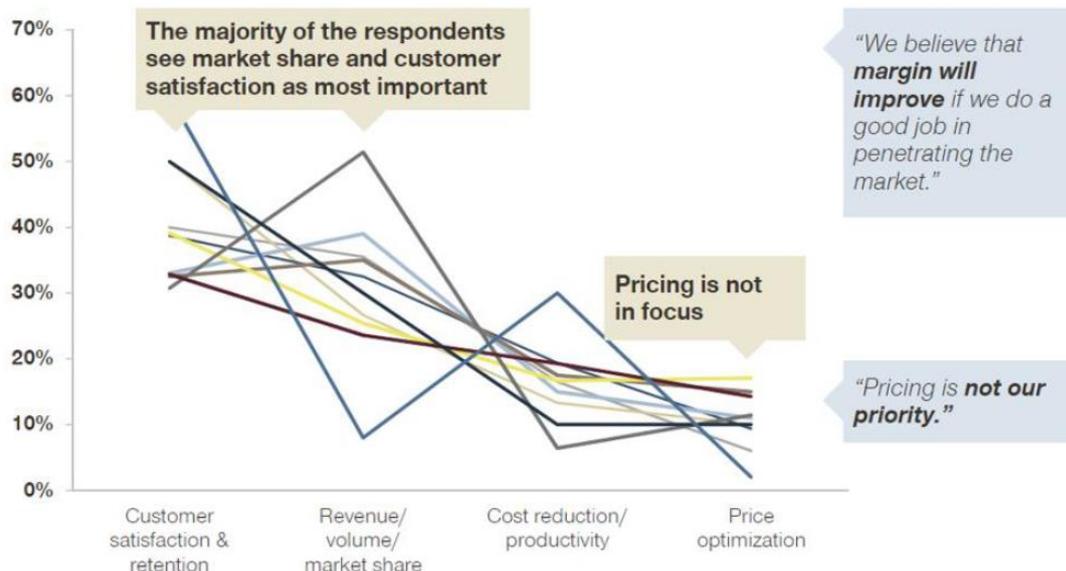
Como resultado, os preços só podem monetizar e capturar o valor existente e entregue. Não pode criar o valor em si ou influenciar a percepção de valor do tomador de decisão.

Preços efetivos capturam o máximo do valor percebido, não deixando dinheiro na mesa. Para isso, é necessária estratégia, processos e execução adequados.

Como humanos, geralmente acreditamos que ao tomar uma decisão de compra, agimos de maneira racional. Esse não é o caso. De fato, o nosso cérebro engana-nos com muita frequência. Existem elementos emocionais e psicológicos substanciais nas decisões de compra. Isso pode ser explorado pelo preço conjuntamente com os restantes 6 P's do marketing mix.

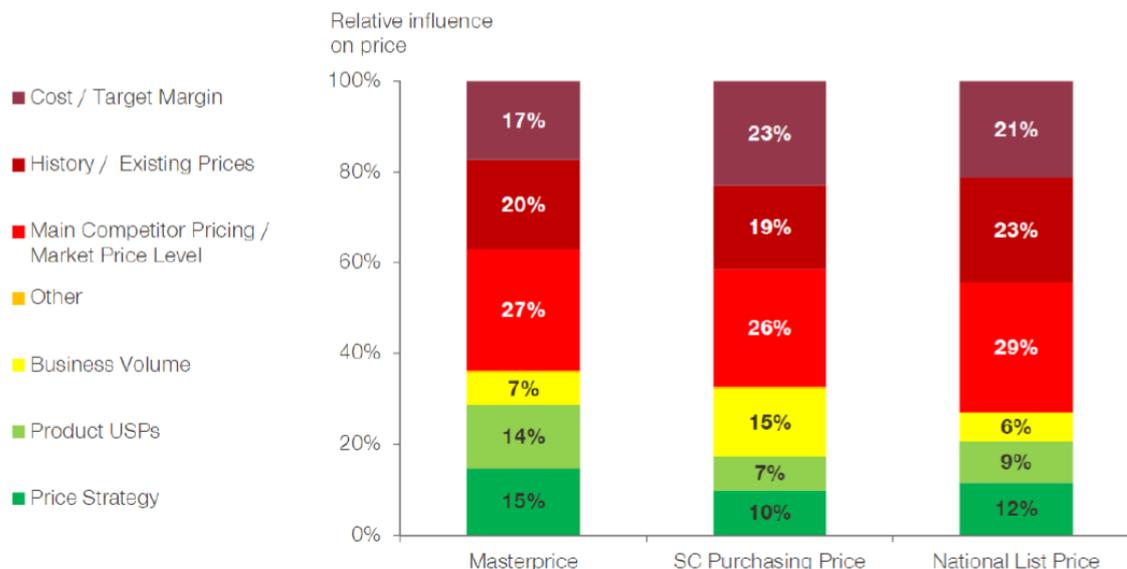
De acordo com a leitura do livro “The Strategy and Tactics of Pricing” de Thomas T. Nagle, John E. Hogan e Joseph Zale e interpretação da mesma enquadrando com a realidade da Endress+Hauser, tudo passa por conseguir vender o valor dos bens e não usar o preço sem explorar devidamente a necessidade, o nosso posicionamento sustenta bem esta e a proposta de valor segmentada por industrias e por produtos dão um contributo bom nesse sentido. O ajustar a oferta à necessidade pode ser explorada pelo portefólio dos nossos produtos, tendo aliado a estratégia de exploração de up-selling e down-selling protegendo os preços. Somos uma empresa inovadora e como tal colocamos sempre pressão no mercado com as nossas novas tecnologias de medição, como tal, a proatividade em aparecer algo inovador tecnologicamente no mercado acontece, mas normalmente estamos sempre à frente. Como aprendizado da leitura e analisando a nossa realidade, necessitamos de ser criativos pela forma como abordamos e exploramos o assunto preço.

Analisando o estado atual da empresa através de estudo encomendado à Simon, Kucher & Partners resulta a importância dada ao fator preço pelos diversos centros de venda e produção.



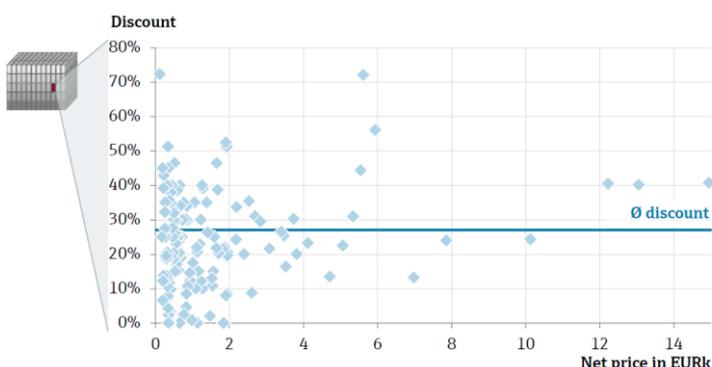
Como se pode constatar a compreensão dos objetivos estratégicos do grupo é compreendido e aceite na maioria dos casos, mas é visível que não há uma estratégia de preços implementada.

De seguida perguntou-se quais os elementos que teriam maior impacto no preço e as respostas apontam para uma clara reação a preços, tendência para usar preço com base no custo, histórico de preços e preços dos concorrentes.

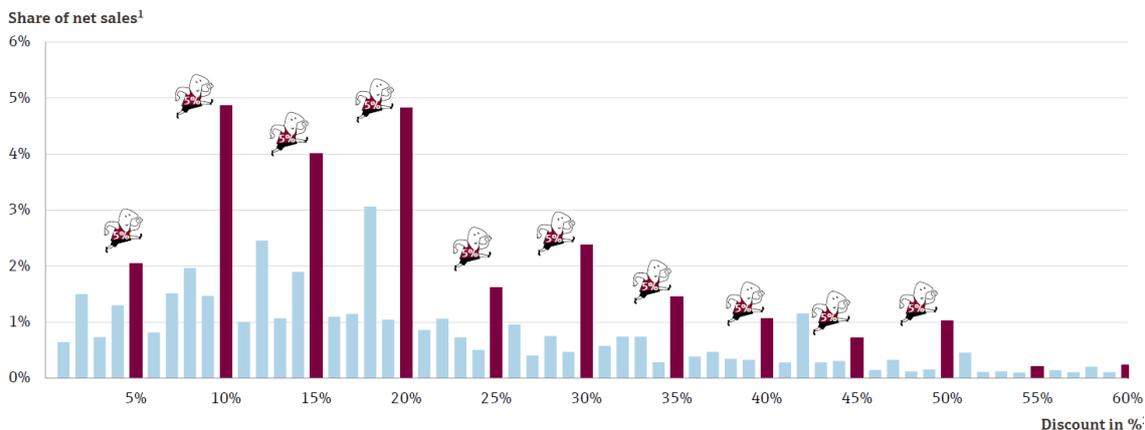


A segmentação dos clientes, indústrias, portefólio tem as vantagens conhecidas de podermos focar e atender necessidades de forma mais precisa, no entanto, esta segmentação na perspetiva atual de preço revela-se de alta complexidade com níveis de deduções face à tabela de referência global inaceitável, colocando necessidades de consultas e suporte especiais diários mesmo para vendas de baixo valor económico por força da competitividade.

Na área dos descontos há muitas melhorias a fazer, os principais fatores de insucesso são uma não homogeneização dos descontos por segmentos, ausência de guia para diferenciar preços e a base de experiência dos vendedores na atribuição de descontos associada à experiência com o ajuste de valor ao preço. No quadro abaixo pode-se verificar o comportamento.



Sem motivo aparente, há um histórico transversal na atribuição de descontos por patamares de 5%, não havendo sequer razão lógica para tal, simplesmente porque se faz. É possível também verificar, ainda que de forma superficial, a zona que há a mexer na lista de preços e perceber os respetivos preços de mercado. O quadro abaixo demonstra a tendência de atribuição de descontos sem qualquer definição.



Para o grupo Endress+Hauser, sem grande esforço, uma correção deste comportamento de passos de 5% nos descontos e do arredondamento para valores de unidade de euros resultou já num impacto de 0,5% na margem global.

Então como colocar em prática uma estratégia de preços? Como qualquer ação, requer um estudo detalhado da situação caso a caso e fundamentalmente perceber onde estamos. A abordagem terá de ser sempre enquadrando dados de mercado. Neste sentido são desenvolvidas ferramentas de análise, muitas delas disponíveis através dos CRM, monitorizar alguns parâmetros e ter fontes de dados confiáveis para:

Relativamente ao mercado temos de saber em primeiro lugar se o mercado é mais ou menos atrativo, quantificar e perceber qual é o nosso market share. Através dos estudos por inquérito a clientes, perceber se em cada setor somos mais ou menos competitivos. Com base nos dados de mercado quem é o líder e se é a nível global, local ou se é específico a um nicho. Deve ser utilizado também nesta análise por produtos caso seja relevante.

Com base nestas premissas de análise desenvolve-se o quadro de competências como o exemplo abaixo.

	Geral	Produto A	Produto B
Indústria Química			

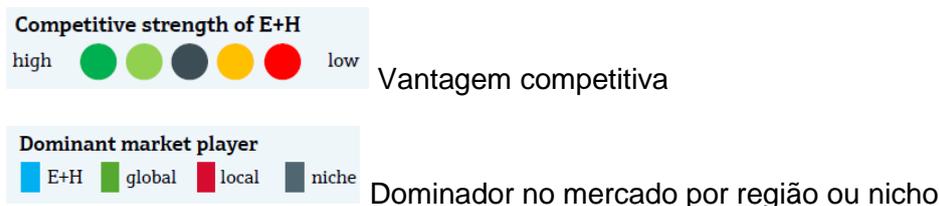
Legenda:



Atratividade de mercado



Market Share da Endress+Hauser



Feita esta análise estamos em condições de agir e definir a estratégia de preços para as indústrias estratégicas, no caso, alimentar, química e águas limpas e residuais.

As ações na indústria alimentar serão focadas em ações de defesa de mercado e diversificação por via da monitorização em linha da qualidade de produtos e fidelizando os clientes com contratos de manutenção, mantendo um preço alto e dedicando tática específica para resistir à entrada dos produtos *fit to porpose*.

Adequar a comunicação ao mercado de acordo com a posição que a Endress+Hauser ocupa de liderança e promover. Utilização do *down-selling* em situação de presença ou penetração do concorrente de equipamentos *low-cost* mantendo o valor e sem pressionar o preço.

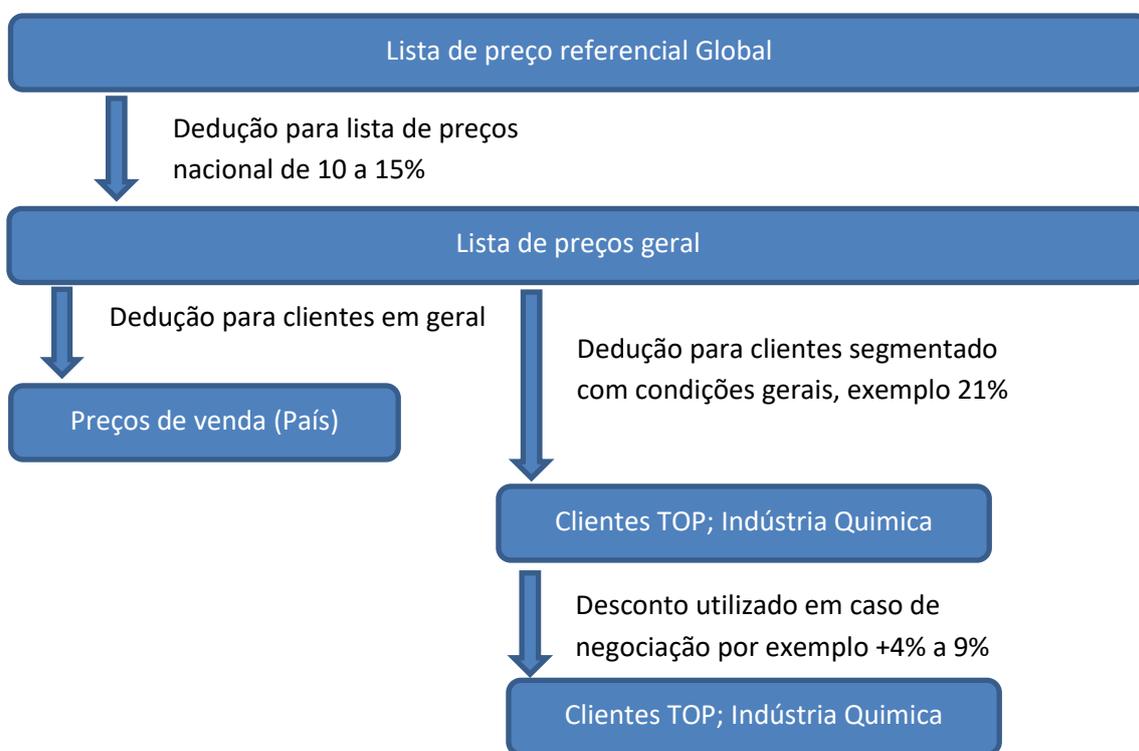
### Definição de Preços

A definição de preços e modelo de condições é definido utilizando a segmentação dos clientes e tendo como base a prática de valores de mercado aplicados aos produtos nas diferentes indústrias. Deste modo, e partindo da lista de preços global, é possível expressar por cada indústria e produtos os descontos efetuados por forma a acertar o preço de mercado. O funcionamento da lista de preços global é o referencial, para cada país é definido um fator de dedução único, segmentados por portefólio, ou por indústria.

Assim desta forma podemos representar o status atual de preços.



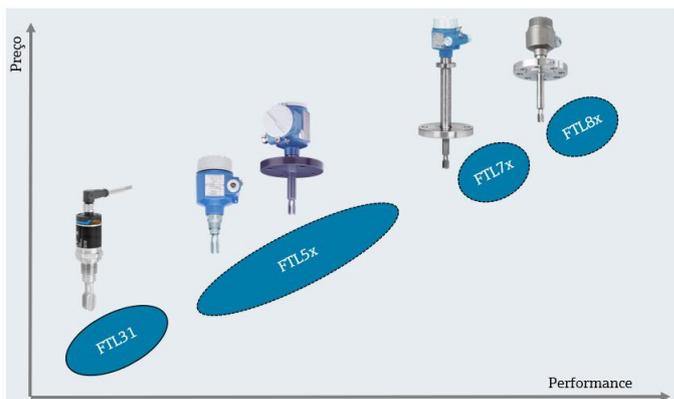
Nesta representação é possível perceber que a manutenção e coerência dos preços não se aplica, já que o preço que chega ao cliente é sempre variável por via dos descontos aplicados. Neste sentido a proposta de definição de preços passa por identificar quais são os preços praticados, em que segmento de produtos, em que indústrias e por tipo de clientes. Desta forma é possível mapear e manter preços de mercado e é perfeitamente mensurável os efeitos de aplicação de preço e respetiva adequação ao mercado. No modelo de definição de preços abaixo, contempla também o modelo de condições comerciais, isto é, por cada um destes segmentos definir condições valorizadas por cada um dos segmentos, por forma a ter mais possibilidade de negociação, por exemplo se os clientes da indústria química requisitam segurança, as garantias devem ser colocadas nesta fase como fazendo parte da negociação e definição de preço.



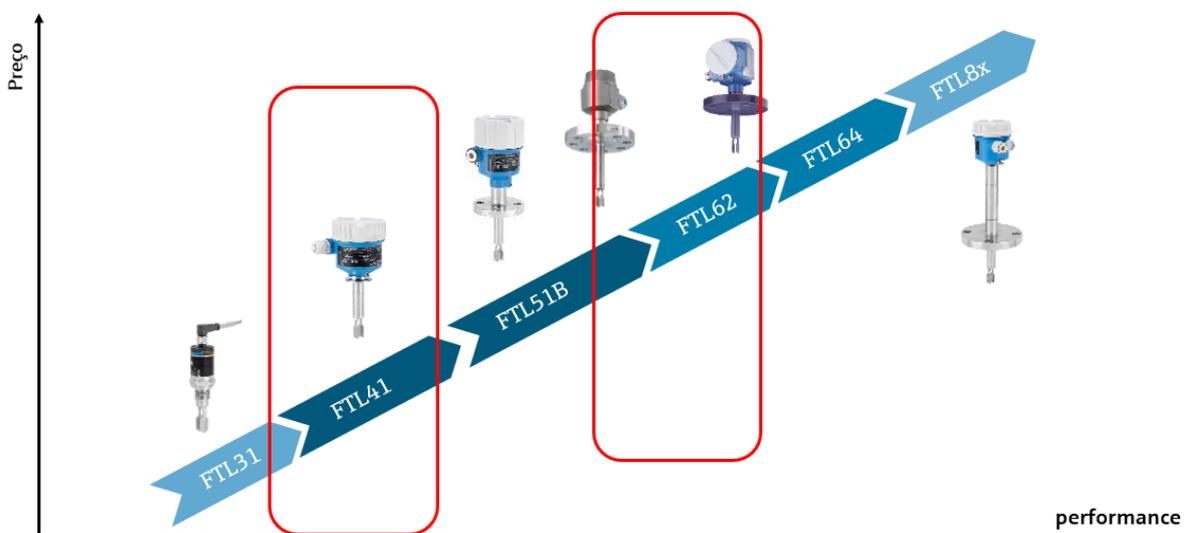
Implementação de estratégia de definição de preços e modelo de condições, assente no quadro acima. Gestão da lista de preços pública por registo no Endress.com e manutenção de preços e condições segmentado por clientes e indústrias. Esta lista será alvo de ajustes em função do portefólio numa segunda fase. Modelo de autorizações de desconto atribuído por setor e cliente, criar grupos de desconto. Colocação do modelo de condições com descontos adicionais e respetivos tetos em função dos parâmetros período de garantia, forma de pagamento, condições de entrega e prazos de entrega expresso.

### Como o P do preço afeta o P de produtos

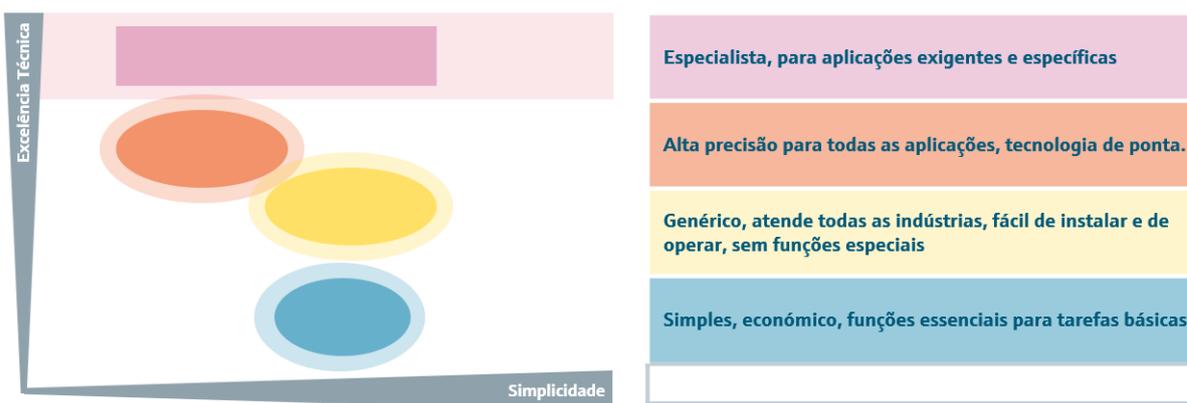
A implementação de preços estratégicos afeta o portefólio de produtos, da leitura de “THE STRATEGY AND TACTICS OF PRICING” de Thomas T. Nagle, conclui-se que o preço está diretamente relacionado com o produto, o que os compradores pretendem de funcionalidade do produto, isto leva a que a segmentação dos produtos deverá ser desenvolvida por forma a ter flexibilidade de funcionalidades, e que, estas funcionalidades estejam devidamente segmentadas. No caso da próxima ilustração conseguimos perceber que o produto FTL5X tem um intervalo muito grande de preço e performance, forçando a um permanente ajuste de preço sobre a gama do produto, que afeta diretamente a perceção do modelo em questão, pois o mesmo tem de conseguir concorrer com produtos de baixo valor de mercado, e mantém o nível de performance dos mais caros. Em preços absolutos, estamos a falar de um equipamento de valor absoluto de mercado de 200€, FTL31, com um produto com valor de mercado de 800€ o FTL5X. Desta forma as técnicas de downselling ou upselling ficam debilitadas pela pressão do preço sobre um único produto.



A solução para este tipo de desafios é desenvolver produto que encaixe no nível de preço que o mercado está disposto a pagar por determinadas funções, e daqui, surge um novo produto que colmata a diferença de preço e funcionalidade por forma a não massacrar o preço do FTL5X. Na ilustração abaixo percebe-se como o preço afeta o desenvolvimento de produtos para os mercados, no caso criando duas seções, por forma a entregar o produto pelo preço que o mercado está disposto a pagar pelo mesmo.

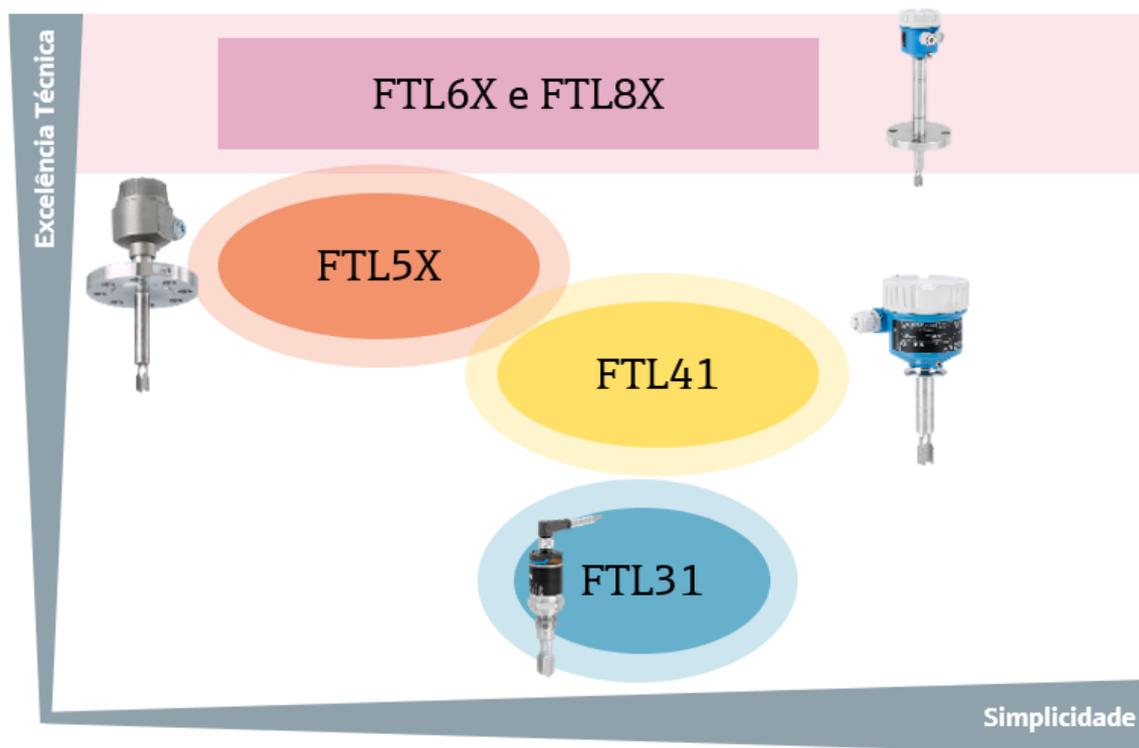


Ainda pegando no exemplo anterior de preço, é possível que esta visão de preço VS performance seja melhorada utilizando a perspectiva do cliente. Através de estudos de mercado, consegue-se perceber quais as novas tendências de procura do mercado. Neste sentido verificamos uma clara necessidade atual de ajustar o critério de segmentação e distribuir os produtos por funcionalidades. Todos os clientes têm necessidades diferentes, e todos eles têm diferentes expectativas relativamente ao preço e valor sobre o que compram. Neste sentido é importante que o portefólio encaixe numa matriz de valor para o cliente, e esses *drivers* identificados, são eles: “Excelência Técnica” e “Simplicidade”. Nesta vista, o portefólio tem quatro segmentos base conforme imagem abaixo.



A perceção do cliente fica mais fácil quando é vista assim, onde o preço não é colocado em primeiro plano, mas sim o atendimento das necessidades.

Usando o exemplo anterior o portefólio segmenta-se do seguinte modo.



### Plano de ação

O plano de ação tendo como base o enquadramento anterior terá a fase inicial de arranque de imediato para:

- PS1 - Criação de equipa de análise de preço com 4 membros permanentes e 1 consultor do grupo
- PS2 - Reduzir de imediato o comportamento de patamares de 5% nomeadamente nos descontos pré-definidos no sistema
- PS3 - Definição de objetivo em valor de absoluto para monitorização de ações
- PS4 - Modificar termos e condições comerciais para custo de transporte de encomendas inferiores a 1000€ de 8€ para 15€ a 20€, ou em % do volume da venda

As ações a fazer até ao final do ano são:

- PS5 - Revisão das condições de mercado, tamanho, share, e distribuição por indústria.
- PS6 - Definição de estratégia de preços para indústria Alimentar, química, e águas limpas e residuais

- PS7 - Otimizar modelo de condições com transportes especiais e condições especiais de logística devidamente pagos
- PS8 - Implementação de preços após análise profunda das 3 indústrias verificadas
- PS9 - Criação de modelo de autorizações
- PS10 - Preparar relatórios no CRM para avaliação contínua da estratégia de preços com comparativos por portefólio, segmentos de clientes e indústrias
- PS11 - Formação interna para gestão de preços
- PS12 - Implementação

Colocação em prática da estratégia de preços até final do primeiro trimestre de 2020. Até a estratégia estar em curso, comunicar aos clientes e parceiros da abordagem e da situação de preços bem como a anterior política de descontos.

#### Calendarização de ações

Ação	Q4-2019	Q1-2020	Q2-2020	Q3-2020	Q4-2020
PS1					
PS2					
PS3					
PS4					
PS5					
PS6					
PS7					
PS8					
PS9					
PS10					
PS11					
PS12					

#### Controlo de implementação

Referenciar ROS / PBT

KPI definido em valor absoluto e em percentagem

Evolução de estabilização de descontos de acordo com programa de autorizações

Evolução de operações de logística

#### Bibliografia

Kotler, Philip e Lane, Keller Kevin (2006). Administração de Marketing (12ª edição). São Paulo: Pearson

Kotler, Philip e Caslione, John A. (2009). Chaotics - Vencer em Tempos de Crise (2ª edição). Lisboa: Actual Editora

Thomas T. Nagle, John E. Hogan, Joseph Zale (2013) - THE STRATEGY AND TACTICS OF PRICING (5ª Edição). New York.

### **Fontes**

Sítio da Endress+Hauser na Internet em [www.pt.endress.com](http://www.pt.endress.com) para informação pública

Sítio intranet da Endress+Hauser onde são captados os dados de mercado, inquéritos e forecast económicos geridos pelo departamento de marketing intelligence da sede corporativa.