

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

#### **PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA KONICA MINOLTA BUSINESS PORTUGAL**

**MIGUEL JORGE CORDEIRO**

**JUNHO 2026**

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA KONICA  
MINOLTA BUSINESS PORTUGAL**

**MIGUEL JORGE CORDEIRO**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA CRISTINA  
BAPTISTA**

**JUNHO 2026**



## **AGRADECIMENTOS**

A realização do Trabalho Final de Mestrado representa o final de uma etapa importante da minha vida acadêmica e pessoal, e seria impossível concretizá-la sem o apoio de várias pessoas a quem devo um profundo agradecimento.

Gostaria de agradecer à minha orientadora professora Cristina Baptista, por toda a orientação, disponibilidade e acompanhamento prestado ao longo do plano de marketing.

Agradecer à minha família, pelo apoio incondicional e pela força que sempre me deram nos momentos mais desafiantes, ajudando a ultrapassar as adversidades e momentos menos bons. Destacar em especial o meu pai e a minha mãe por todo o esforço, dedicação e sacrifício em prol do meu bem e construção educacional, fazendo-me seguir sempre em bom rumo.

Aos meus amigos, pela amizade e por tornarem este percurso mais leve com a sua presença, procurando sempre ajudar em todas as etapas. Foram importantes para me fazer continuar repleto de energia.

Aos meus colegas, pela constante discussão construtiva e ajuda prestada, bem como pela partilha de conhecimento que me ajudaram a chegar ao objetivo.

Um agradecimento especial à minha namorada, cujo amor, paciência e compreensão foram fundamentais durante todo este percurso. A presença constante e apoio emocional foram decisivos para que conseguisse manter o foco e a motivação, mesmo nos momentos mais exigentes.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

## RESUMO

A transformação digital tem vindo a alterar de forma significativa a forma como as organizações gerem informação, estruturam processos e criam valor. Neste contexto, a gestão documental e a desmaterialização assumem um papel estratégico, contribuindo para a eficiência operacional, a segurança da informação e a capacidade de resposta das empresas. Apesar desta evolução, as empresas continuam com uma realidade híbrida, criando desafios de organização, de acesso à informação e da integração tecnológica.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um Plano de Marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, com maior foco no mercado business-to-business e nos segmentos das pequenas e médias empresas e microempresas. Pretende o apoio à empresa na definição de uma abordagem estratégica que permita reforçar o seu posicionamento enquanto parceira de transformação digital e gestão da informação, num contexto competitivo caracterizado pela crescente digitalização e pela pressão para reduzir custos, com a necessidade de compliance e segurança documental.

A investigação assenta no planeamento de marketing, no comportamento de compra organizacional e na transformação digital. Complementarmente, foi adotada uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas a colaboradores da Konica Minolta e não-clientes. Estas entrevistas permitiram identificar necessidades, barreiras à adoção e perceções sobre o valor das soluções digitais, destacando-se fatores como resistência à mudança, importância do suporte técnico e baixa maturidade digital das empresas.

Com base nos resultados obtidos, foi desenvolvido um plano de marketing para 2027. O plano enfatiza uma abordagem consultiva, a integração entre soluções físicas e digitais, a importância da formação e da gestão da mudança, e a necessidade de comunicar benefícios tangíveis como eficiência, segurança e redução de custos.

Conclui-se que a Konica Minolta Business Solutions Portugal possui uma forte posição competitiva no mercado nacional, um portefólio integrado e de competências consultivas valorizadas pelos clientes. O plano proposto procura contribuir para a consolidação da notoriedade da empresa, para a geração de novas oportunidades de negócio e para o fortalecimento de relações de longo prazo com os clientes empresariais.

**Palavras-chave:** Planeamento de Marketing; Marketing B2B; Comportamento de Compra Organizacional; Transformação Digital; Gestão Documental; Desmaterialização.

## ABSTRACT

Digital transformation has significantly reshaped the way organizations manage information, structure processes, and create value. In this context, document management and dematerialization have assumed a strategic role, contributing to operational efficiency, information security, and organizational responsiveness. Despite these advances, many companies continue to operate in hybrid environments where physical and digital documents coexist, creating challenges related to information organization, accessibility, and technological integration.

This dissertation aims to develop a Marketing Plan for Konica Minolta Business Solutions Portugal, with a particular focus on the business-to-business market and the small, medium-sized, and micro-enterprise segments. The study seeks to support the company in defining a strategic approach that strengthens its positioning as a partner in digital transformation and information management, within a competitive environment characterized by increasing digitalization, cost-reduction pressures, and growing compliance and document security requirements.

The research is grounded in the fields of marketing planning, organizational buying behavior, and digital transformation. A qualitative methodology was adopted, based on semi-structured interviews conducted with Konica Minolta employees and non-customers. These interviews enabled the identification of needs, adoption barriers, and perceptions regarding the value of digital solutions, highlighting factors such as resistance to change, the importance of technical support, and the low level of digital maturity among companies.

Based on the findings, a marketing plan for 2027 was developed. The proposed plan emphasizes a consultative approach, the integration of physical and digital solutions, the importance of training and change management, and the need to communicate tangible benefits such as efficiency gains, enhanced security, and cost reduction.

The study concludes that Konica Minolta Business Solutions Portugal holds a strong competitive position in the national market, supported by an integrated portfolio and consulting capabilities valued by corporate clients. The proposed marketing plan aims to contribute to strengthening the company's brand awareness, generating new business opportunities, and fostering long-term relationships with business customers.

**Keywords:** Marketing Planning; B2B Marketing; Organizational Buying Behavior; Digital Transformation; Document Management; Dematerialization.

## **DECLARAÇÃO**

Durante a realização deste trabalho, o(a) autor(a) utilizou Claude com o propósito de melhorar a clareza da expressão, a estruturação do texto e o desenvolvimento das ideias. Após o uso desta ferramenta, o(a) autor(a) reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho.

# ÍNDICE

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RESUMO.....</b>                                                                     | <b>I</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                                  | <b>II</b>  |
| <b>DECLARAÇÃO .....</b>                                                                | <b>III</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>                                                         | <b>VI</b>  |
| <b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>                                                            | <b>1</b>   |
| 1.1 Relevância do Tema Teórico .....                                                   | 1          |
| 1.2 Enquadramento Setorial .....                                                       | 2          |
| 1.3 Objetivo do Projeto.....                                                           | 3          |
| 1.4 Estrutura do Projeto de Dissertação.....                                           | 4          |
| <b>2 – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                                  | <b>6</b>   |
| 2.1 Planeamento de Marketing em Contexto Business-To-Business .....                    | 6          |
| 2.2 Comportamento de Compra Organizacional .....                                       | 7          |
| 2.3 Digitalização e Gestão Documental .....                                            | 7          |
| 2.3.1 Digitalização, Gestão Documental e Transformação Digital .....                   | 8          |
| 2.3.2 Ambientes Híbridos de Informação: Equilíbrio entre Papel e Digital.....          | 9          |
| 2.3.3 Gestão documental como Fonte de Valor Organizacional .....                       | 9          |
| 2.3.4 Gestão documental, Eficiência Operacional e Sustentabilidade Organizacional..... | 10         |
| 2.4 Implicações da Digitalização e da Gestão Documental para o Marketing B2B...        | 11         |
| 2.5 Maturidade Digital e Adoção Tecnológica.....                                       | 12         |
| <b>3 – QUADRO DE REFERÊNCIA .....</b>                                                  | <b>13</b>  |
| <b>4 – METODOLOGIA.....</b>                                                            | <b>14</b>  |
| 4.1 Objetivo e Tipo de Estudo .....                                                    | 14         |
| 4.2 Estratégia de Investigação .....                                                   | 14         |
| 4.3 Seleção da Amostra .....                                                           | 14         |
| 4.4 Métodos de Recolha de Dados .....                                                  | 15         |
| <b>5 – RESULTADOS: PLANO DE MARKETING DA KONICA MINOLTA.....</b>                       | <b>17</b>  |
| 5.1 Diagnóstico Empresarial.....                                                       | 17         |
| 5.1.1 Visão, Missão e Valores .....                                                    | 17         |
| 5.1.2 Análise Macroestrutural .....                                                    | 17         |
| 5.1.2.1 Dimensão Política .....                                                        | 17         |
| 5.1.2.2 Dimensão Económica .....                                                       | 18         |
| 5.1.2.3 Dimensão Sociocultural .....                                                   | 18         |
| 5.1.2.4 Dimensão Tecnológica .....                                                     | 19         |
| 5.1.2.5 Dimensão Ambiental .....                                                       | 19         |
| 5.1.2.6 Dimensão Legal.....                                                            | 20         |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.3 Análise do Setor .....                                          | 20        |
| 5.1.3.1 Oportunidades de Mercado .....                                | 20        |
| 5.1.3.2 Comportamento de Compra .....                                 | 21        |
| 5.1.3.3 Análise da Concorrência .....                                 | 21        |
| 5.1.3.4 Análise Interna .....                                         | 22        |
| 5.2 Prognóstico de Marketing Operacional .....                        | 23        |
| 5.2.1 Análise SWOT .....                                              | 23        |
| 5.2.2 Segmentação, Targeting e Posicionamento .....                   | 24        |
| 5.2.3 Vantagens Competitivas .....                                    | 24        |
| 5.3 Definição de Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing ..... | 25        |
| 5.3.1 Pressupostos .....                                              | 25        |
| 5.3.2 Objetivos e Estratégias Genéricas .....                         | 26        |
| 5.3.2.1 Objetivos Quantitativos .....                                 | 26        |
| 5.3.2.2 Objetivos Qualitativos .....                                  | 26        |
| 5.3.2.3 Estratégias genéricas de marketing .....                      | 27        |
| 5.4 Estratégias de Marketing Mix .....                                | 27        |
| 5.4.1 Estratégia de Produto .....                                     | 27        |
| 5.4.2 Estratégia de Preço .....                                       | 28        |
| 5.4.3 Estratégia de Distribuição .....                                | 29        |
| 5.4.4 Estratégia de Mix de Comunicação .....                          | 30        |
| 5.4.5 Processo de Venda Ideal .....                                   | 30        |
| 5.4.6 Estratégia de Pessoas .....                                     | 31        |
| 5.4.7 Estratégia de Processos .....                                   | 32        |
| 5.4.8 Estratégia de Evidência Física .....                            | 32        |
| 5.5 Planeamento, Implementação e Controlo .....                       | 33        |
| 5.5.1 Planeamento .....                                               | 33        |
| 5.5.2 Cronograma .....                                                | 33        |
| 5.5.3 Orçamento .....                                                 | 34        |
| 5.5.4 Implementação e Controlo .....                                  | 35        |
| <b>6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>               | <b>36</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                              | <b>39</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                   | <b>41</b> |
| Anexo A – Guião Entrevistas .....                                     | 41        |
| Anexo B – Respostas Entrevistas .....                                 | 44        |

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Quadro de Referência ..... | 13 |
| Tabela 2 - Entrevistas .....          | 15 |
| Tabela 3 - Análise SWOT .....         | 23 |
| Tabela 4 - Orçamento .....            | 34 |

# 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 Relevância do Tema Teórico

O marketing pode ser definido como um conjunto de atividades e processos orientados para a criação, comunicação e entrega de valor aos diversos públicos de uma organização. A American Marketing Association (AMA) define marketing como a atividade, o conjunto de instituições e os processos que visam criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

O planeamento de marketing trata-se de um processo estruturado que permite às organizações analisar o ambiente interno e externo, definir objetivos estratégicos e consequentes estratégias e ações para a criação de valor e vantagem competitiva. Segundo Kotler e Armstrong (2020), o planeamento de marketing é essencial para assegurar que os recursos da organização são utilizados de forma eficiente e alinhados com os objetivos estratégicos. Wood (2017) reforça esta perspetiva ao referir que o planeamento de marketing permite às organizações desenvolver ações consistentes, orientadas para o mercado e para a satisfação das necessidades dos clientes.

Este processo ocorre através de um plano de marketing, documento que sistematiza a análise, a definição estratégica e a implementação das ações de marketing. De acordo com McDonald e Wilson (2011), o plano de marketing constitui um instrumento fundamental para o apoio à tomada de decisão, permitindo assegurar coerência entre o diagnóstico, a estratégia e a execução. Westwood (2013) acrescenta que o plano de marketing desempenha também uma função de monitorização de resultados e avaliação do grau de cumprimento dos objetivos definidos.

O plano de marketing é relevante para contextos de elevada competitividade, rápida evolução tecnológica e crescente complexidade dos mercados. Em ambientes business-to-business, estas características são ainda mais acentuadas, uma vez que os processos de compra organizacional tendem a ser mais complexos, envolver múltiplos decisores e basear-se em relações de longo prazo (Kotler & Armstrong, 2020). Nestes mercados, o plano de marketing assume um papel importante na organização entre a estratégia organizacional e as necessidades específicas dos clientes empresariais.

No setor da tecnologia, nas áreas da impressão, digitalização e gestão documental, o planeamento de marketing assume uma importância acrescida. Apesar da crescente relevância na transformação digital, o papel continua a desempenhar uma função muito importante nos processos organizacionais, sendo frequentemente integrado em sistemas híbridos que procuram combinar documentos físicos e digitais. Neste contexto, a gestão documental surge como um elemento que permite às organizações uma melhor organização, controlo e capacidade de reter a informação de forma eficiente ao longo do seu ciclo de vida.

Assim, o planeamento de marketing revela-se essencial para empresas como a Konica Minolta, que operam num mercado onde coexistem soluções de impressão tradicionais e soluções digitais avançadas. A definição de uma abordagem estratégica pensada e bem elaborada permite alinhar a oferta da empresa com as necessidades de digitalização dos clientes, valorizando simultaneamente a continuidade dos processos em papel e a sua integração em sistemas de gestão documental e transformação digital.

## 1.2 Enquadramento Setorial

A presente dissertação analisa o setor da tecnologia e serviços, com maior foco nas áreas da digitalização, gestão documental e transformação digital organizacional. Este setor caracteriza-se por uma crescente procura por soluções que permitam às organizações otimizar processos, melhorar a eficiência operacional e assegurar uma gestão mais eficaz da informação, num ambiente empresarial cada vez mais competitivo e voltado para o digital.

A Konica Minolta Business Solutions Portugal integra o grupo Konica Minolta, multinacional japonesa com presença global, reconhecida pelo desenvolvimento e comercialização de soluções tecnológicas para o mercado empresarial. Em Portugal, a empresa atua em contexto business-to-business e business-to-government, oferecendo um portefólio alargado de soluções que incluem equipamentos de impressão, sistemas de digitalização e soluções de gestão documental. A sua atuação dirige-se a empresas de diferentes dimensões e setores de atividade, assumindo um papel relevante enquanto parceira tecnológica no apoio à modernização dos processos empresariais.

O setor tem vindo a ser fortemente influenciado pela evolução tecnológica e pela crescente necessidade das organizações adotarem soluções digitais que substituam processos tradicionais baseados em papel. A transição para modelos de trabalho mais

digitais, a crescente relevância da eficiência operacional e a necessidade de assegurar maior controlo e segurança da informação têm vindo a aumentar a concorrência e a agressividade competitiva neste mercado, exigindo das empresas uma abordagem estratégica mais estruturada ao nível do marketing e da gestão da proposta de valor.

Neste contexto, a Konica Minolta Business Solutions Portugal enfrenta o desafio de reforçar o seu posicionamento competitivo enquanto fornecedora de soluções de digitalização e gestão documental, diferenciando-se num mercado cada vez mais saturado. Adicionalmente, a complexidade dos processos de compra organizacional, típicos dos mercados B2B, exige uma abordagem de marketing orientada para múltiplos decisores, baseada na criação de valor, confiança e relações de longo prazo, permitindo não só a retenção dos atuais clientes, como o aumento de novos clientes.

Assim, o presente projeto de dissertação tem como principal objetivo a conceção de um Plano de Marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, com foco no mercado business-to-business, que permita responder aos desafios competitivos do setor, alinhar a proposta de valor da empresa com as necessidades dos clientes organizacionais e apoiar a empresa na consolidação do seu posicionamento enquanto parceira estratégica na transformação digital e gestão documental das organizações.

### 1.3 Objetivo do Projeto

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo principal o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, para o ano fiscal da Konica Minolta de 2027. Este plano visa apoiar a empresa na definição de uma abordagem estratégica estruturada ao mercado business-to-business, com particular foco nos clientes organizacionais de PME e microempresas, com necessidades associadas à digitalização e gestão documental. O plano tem maior foco no mercado business-to-business, por este constituir uma das principais áreas estratégicas da Konica Minolta Business Solutions Portugal. Embora a empresa também atue no segmento business-to-government, o mercado business-to-business apresenta maior flexibilidade comercial, ciclos de decisão potencialmente mais curtos e uma maior capacidade de influência direta nas decisões de compra por parte da empresa, tornando-o particularmente relevante para a implementação de estratégias de marketing focadas na digitalização e gestão documental.

Neste sentido, o projeto possui grande relevância estratégica para a empresa, uma vez que a implementação do plano poderá potenciar a atração de novos clientes, a consolidação de relações comerciais existentes e o reforço da sua competitividade num contexto de crescente transformação digital e num mercado extremamente competitivo.

Com o intuito de orientar a investigação e garantir uma abordagem estruturada e coerente no desenvolvimento do Plano de Marketing para 2027, foram definidas as seguintes questões de investigação:

RQ1: Qual o diagnóstico estratégico da Konica Minolta Business Solutions Portugal?

RQ2: Qual o comportamento de compra dos clientes organizacionais e potenciais da Konica Minolta, nomeadamente das PME's empresas e microempresas com necessidades de digitalização e gestão documental?

RQ3: Qual o prognóstico estratégico da Konica Minolta para 2027?

RQ4: Quais as táticas de marketing mix a desenvolver pela Konica Minolta para os clientes organizacionais identificados?

Estas questões de investigação visam estruturar o desenvolvimento do projeto, permitindo compreender o contexto interno e externo da empresa e o comportamento dos seus clientes organizacionais, definir um posicionamento estratégico e um conjunto de táticas de marketing coerentes com os objetivos estabelecidos para 2027.

## 1.4 Estrutura do Projeto de Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, garantindo uma abordagem lógica e coerente ao desenvolvimento do Plano de Marketing proposto.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta o enquadramento do estudo, o enquadramento setorial e a apresentação da empresa, bem como o desafio do projeto, os objetivos e as questões de investigação.

O Capítulo 2 – Revisão de Literatura é dedicado ao enquadramento teórico do estudo, abordando os principais contributos relacionados com o planeamento de marketing, o comportamento de compra organizacional e a digitalização e gestão documental.

No Capítulo 3 – Quadro de Referência, são sistematizadas as principais ideias retiradas da revisão teórica.

O Capítulo 4 – Metodologia descreve a abordagem metodológica adotada, incluindo o tipo e a estratégia de investigação, os métodos de recolha e análise de dados e a seleção da amostra.

O Capítulo 5 – Resultados, corresponde ao desenvolvimento do Plano de Marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, integrando o diagnóstico da situação, o prognóstico estratégico, a definição de objetivos e estratégias, as táticas de marketing mix e o plano de implementação e controlo.

Por fim, o Capítulo 6 – Conclusões, Limitações e Recomendações apresenta a síntese dos principais resultados, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações e aplicações práticas.

## **2 – REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Planeamento de Marketing em Contexto Business-To-Business**

O planeamento de marketing é amplamente reconhecido na literatura como um processo estratégico essencial para alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades do mercado e com as capacidades internas da empresa. Em ambientes empresariais caracterizados por elevada competitividade, incerteza e rápida evolução tecnológica, o planeamento de marketing assume um papel determinante na orientação das decisões estratégicas e operacionais das organizações (Kotler & Armstrong, 2020; Wood, 2017).

Segundo Kotler e Keller (2016), o planeamento de marketing consiste num processo sistemático que envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos de marketing, a formulação de estratégias e a implementação e controlo das ações. Esta perspetiva é reforçada por McDonald e Wilson (2011), que defendem que o planeamento de marketing deve ser entendido como um processo contínuo e dinâmico, orientado para a criação de valor sustentável e para a adaptação às mudanças do mercado.

Em contexto B2B, o planeamento de marketing assume características específicas, resultantes da complexidade dos mercados organizacionais, da natureza das trocas e da importância estratégica das relações de longo prazo. Os mercados B2B caracterizam-se por um número reduzido de clientes, elevado valor médio das transações, ciclos de compra prolongados e uma forte interdependência entre comprador e fornecedor (Hutt & Speh, 2013).

O planeamento de marketing em empresas tecnológicas B2B deve ir além da lógica tradicional centrada no produto, incorporando uma abordagem orientada para soluções, na qual o valor é criado através da combinação de tecnologia, serviços, conhecimento e suporte contínuo ao cliente (Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007). Esta perspetiva é importante para empresas que operam em ambientes de transformação digital, como é o caso, onde a diferenciação competitiva é assente maioritariamente na capacidade de apoiar os clientes na otimização dos seus processos e na gestão eficiente da informação.

## 2.2 Comportamento de Compra Organizacional

O comportamento de compra organizacional refere-se aos processos pelos quais as organizações identificam necessidades, avaliam alternativas e tomam decisões de aquisição de bens e serviços destinados à sua atividade económica. Ao contrário do comportamento de compra do consumidor final, o comportamento de compra em contexto B2B caracteriza-se por uma maior complexidade, formalização e racionalidade, bem como pela participação de múltiplos intervenientes no processo decisório (Kotler & Keller, 2016).

O comportamento de compra organizacional é destacado pela existência do buying center, conceito introduzido por Webster e Wind (1972), que descreve o conjunto de indivíduos que participam direta ou indiretamente no processo de decisão de compra. Estes indivíduos desempenham diferentes papéis, como utilizadores, influenciadores, decisores e compradores, cada um com diferentes níveis de influência e critérios de avaliação (Johnston & Lewin, 1996).

As decisões de compra organizacional são influenciadas por um conjunto de fatores interligados, incluindo fatores organizacionais (estratégia e cultura), fatores ambientais (condições económicas, tecnológicas e legais), fatores interpessoais e fatores individuais (Hutt & Speh, 2013). Em mercados B2B, estas decisões tendem a privilegiar critérios como eficiência operacional, redução de custos, confiança do fornecedor, qualidade do serviço e criação de valor a longo prazo.

A confiança, a reputação do fornecedor, a qualidade da comunicação e a capacidade de adaptação às necessidades específicas do cliente também são fatores determinantes para o sucesso das relações B2B, especialmente em contextos de elevada complexidade técnica (Morgan & Hunt, 1994).

## 2.3 Digitalização e Gestão Documental

A digitalização tem vindo a assumir um papel central nas organizações, sendo amplamente reconhecida como um fator crítico para a melhoria da eficiência, competitividade e criação de valor. No contexto empresarial, a digitalização refere-se à utilização de tecnologias digitais para transformar processos, rotinas e modelos de negócio em formatos digitais (Vial, 2019).

A gestão documental surge como um elemento da digitalização organizacional. De acordo com a norma ISO 15489, a gestão documental corresponde a um conjunto de

processos sistemáticos que asseguram a criação, receção, manutenção, utilização e destino final dos documentos, independentemente do seu suporte.

Apesar do avanço da digitalização, o papel continua a desempenhar um papel relevante em muitos contextos organizacionais, particularmente em processos administrativos, legais e operacionais. A literatura reconhece que a coexistência de documentos físicos e digitais dá origem a ambientes híbridos de gestão da informação, nos quais as organizações procuram equilibrar a continuidade dos processos em papel com os benefícios da digitalização (Sternad Zabukovšek et al., 2023).

A digitalização e a gestão documental permitem integrar documentos em papel em sistemas digitais, o que facilita a sua organização, recuperação e utilização ao longo do ciclo de vida documental. A adoção de sistemas de gestão documental contribui para a redução de custos operacionais, melhoria da eficiência dos processos, aumento da transparência e reforço da segurança da informação (Oliveira et al., 2021).

### 2.3.1 Digitalização, Gestão Documental e Transformação Digital

A digitalização e a gestão documental são componentes fundamentais para uma estratégia mais ampla de transformação digital. A transformação digital envolve uma reconfiguração profunda dos processos organizacionais, das rotinas de trabalho e da forma como as organizações criam e entregam valor, suportada pela adoção de tecnologias digitais (Vial, 2019).

No contexto B2B, a transformação digital dos processos documentais assume particular relevância, uma vez que impacta diretamente a eficiência operacional, a qualidade da informação e a capacidade de resposta das organizações. Wang et al. (2022) evidenciam que a digitalização dos processos internos está associada a melhorias significativas no desempenho organizacional e na sustentabilidade dos modelos de negócio.

Neste enquadramento, soluções híbridas que combinam impressão e digitalização, em conjunto com a gestão documental, assumem um papel estratégico, permitindo às organizações gerir melhor documentos físicos e digitais. Esta abordagem é importante para organizações em diferentes níveis digitais, permitindo uma transição gradual e estruturada para processos mais digitais, sem comprometer a continuidade operacional (Jordan et al., 2022; Sternad Zabukovšek et al., 2023).

### 2.3.2 Ambientes Híbridos de Informação: Equilíbrio entre Papel e Digital

Apesar do forte avanço das tecnologias digitais, a eliminação total do papel continua a ser um desafio para muitas organizações, especialmente em contextos B2B. Processos legais, hábitos organizacionais e limitações tecnológicas contribuem para a persistência do papel como suporte importante de informação (Sternad Zabukovšek et al., 2023). Assim, a maioria das organizações opera atualmente em ambientes híbridos de informação, coexistindo com documentos físicos e digitais, o que torna importante a estruturada gestão documental nas organizações.

De acordo com Jordan et al. (2022), a gestão eficaz de ambientes híbridos permite reduzir riscos operacionais, garantir a continuidade dos processos e facilitar a adoção gradual de soluções digitais, especialmente em pequenas e médias empresas.

A principal dificuldade associada aos ambientes híbridos reside na divisão da informação e na falta de gestão e organização entre sistemas físicos e digitais. Quando não existe uma estratégia clara de gestão documental, as organizações enfrentam problemas como duplicação de documentos, dificuldades de acesso à informação, riscos de segurança e ineficiências operacionais (ISO 15489).

Neste contexto, soluções tecnológicas que integrem impressão, digitalização e gestão documental assumem um papel muito importante no mercado. Estas soluções permitem converter documentos em papel em formatos digitais organizados e melhores sistemas de informação, assegurando rastreabilidade, controlo e conformidade legal. Assim, o equilíbrio entre papel e digital passa a ser gerido de forma estratégica, contribuindo para a eficiência organizacional e para a criação de valor.

### 2.3.3 Gestão documental como Fonte de Valor Organizacional

A digitalização e a gestão documental não devem ser encaradas apenas como iniciativas para o suporte administrativo, mas como fontes estratégicas de criação de valor organizacional. A digitalização dos fluxos documentais tem um impacto positivo na produtividade, a qualidade da tomada de decisão e a capacidade de resposta das organizações (Wang et al., 2022).

No contexto B2B, a informação documental desempenha um papel importante na relação entre organizações, suportando processos como faturação, contratos, propostas comerciais e relatórios técnicos. A eficiência na gestão destes documentos influencia

diretamente a qualidade do serviço prestado ao cliente, a confiança do fornecedor e a percepção de profissionalismo da organização (Homburg et al., 2014).

A gestão documental contribui também para a sustentabilidade organizacional, através da otimização de recursos e da diminuição da pegada ambiental associada aos processos administrativos. Oliveira et al. (2021) evidenciam que a adoção de práticas *paperless* está associada não só à redução de custos, mas também ao reforço da imagem corporativa e da responsabilidade social das empresas.

O valor gerado pela gestão documental depende do grau de integração destas soluções com os processos de negócio e com a estratégia organizacional. A digitalização de documentos, sem reconfiguração dos processos subjacentes, tende a produzir resultados limitados. Por outro lado, quando integrada numa estratégia de transformação digital, a gestão documental torna-se facilitadora da inovação, da agilidade organizacional e da vantagem competitiva (Vial, 2019; Jordan et al., 2022).

#### 2.3.4 Gestão documental, Eficiência Operacional e Sustentabilidade Organizacional

Para além dos benefícios associados à eficiência e ao controlo da informação, a digitalização e a gestão documental têm vindo a ser cada vez mais associadas a objetivos de sustentabilidade das organizações. A redução do consumo de papel, a diminuição dos custos de armazenamento físico e a otimização dos fluxos documentais contribuem não apenas para a melhoria da eficiência económica, mas também para a redução do impacto ambiental das organizações (Oliveira et al., 2021).

A transição para modelos totalmente *paperless* nem sempre é exequível ou desejável em todos os contextos organizacionais. Por vezes muitas organizações adotam estratégias híbridas, nas quais o papel continua a ser utilizado em determinados processos, sendo complementados por soluções digitais que permitem melhorar a organização, a acessibilidade e a segurança da informação (Sternad Zabukovšek et al., 2023). Esta abordagem híbrida permite conciliar objetivos de eficiência e sustentabilidade com a realidade operacional das empresas.

A gestão documental possui, um papel muito importante ao permitir a integração de documentos físicos e digitais ao longo de todo o seu ciclo de vida. Sistemas avançados de gestão documental possibilitam a classificação automática de documentos, a definição de níveis de acesso, a rastreabilidade das alterações e o cumprimento de requisitos legais,

contribuindo para uma gestão da informação muito mais eficaz (Jordan et al., 2022; Wang et al., 2022).

Em ambientes organizacionais cada vez mais regulados, a capacidade de assegurar conformidade documental e segurança da informação constitui um fator crítico de competitividade. A adoção de sistemas de gestão documental está diretamente associada a uma redução significativa dos riscos relacionados com a perda de informação, acessos indevidos e incumprimento legal, reforçando a confiança dos stakeholders e a resiliência organizacional (Vial, 2019).

Desta forma, a digitalização e a gestão documental não são apenas iniciativas tecnológicas, mas são considerados instrumentos estratégicos que suportam a eficiência operacional, a sustentabilidade e a transformação digital das organizações. Esta perspectiva reforça a relevância das soluções híbridas e a necessidade de abordagens de marketing que comuniquem fortemente os benefícios organizacionais destas soluções.

## 2.4 Implicações da Digitalização e da Gestão Documental para o Marketing B2B

A digitalização e a gestão documental têm implicações diretas não apenas ao nível operacional, mas também ao nível estratégico e de marketing das organizações que operam em mercados B2B. Em setores tecnológicos, a proposta de valor tende a ser cada vez mais construída em torno de soluções integradas, que combinam produtos físicos, serviços digitais e conhecimento especializado (Tuli et al., 2007).

No contexto do marketing B2B, a digitalização influencia a forma como as empresas comunicam o seu valor, estruturam a sua oferta e gerem as relações com os clientes.

Estudos indicam que clientes organizacionais valorizam fornecedores capazes de demonstrar benefícios claros em termos de eficiência, confiança, segurança da informação e apoio à transformação dos seus processos internos (Homburg et al., 2014). Desta forma, a comunicação de marketing deve enfatizar resultados organizacionais e não apenas características técnicas das soluções.

A gestão documental deve ser enquadrada como uma solução estratégica de apoio à transformação digital, capaz de integrar documentos físicos e digitais ao longo do seu ciclo de vida (ISO 15489; Jordan et al., 2022). Este enquadramento reforça a necessidade de abordagens de marketing orientadas para a reeducação do cliente, para a redução da

percepção de risco e para a construção de confiança em contextos de elevada complexidade técnica.

## 2.5 Maturidade Digital e Adoção Tecnológica

A adoção de tecnologias digitais pelas PMEs não ocorre de forma uniforme, sendo fortemente influenciada pelo nível de maturidade digital de cada organização. A maturidade digital é o nível que uma empresa integra tecnologias digitais nos seus processos, produtos, serviços e cultura organizacional, de forma a gerar valor estratégico (Vial, 2019).

Empresas com maior maturidade digital tendem a adotar soluções integradas de gestão documental, digitalização e workflow, conseguindo obter ganhos importantes em eficiência, qualidade da informação e capacidade de resposta ao cliente (Oliveira et al., 2021). Por outro lado, empresas com menor maturidade digital enfrentam barreiras como limitações de competências técnicas, falta de recursos e forte dependência de processos em papel (Sternad Zabukovšek et al., 2023).

As PMEs, possuem uma adoção de soluções digitais normalmente incremental e estratégica, combinando processos digitais e analógicos. Este modelo híbrido permite às organizações manter a continuidade operacional, enquanto desenvolvem competências digitais e ajustam processos críticos à nova realidade tecnológica (Jordan et al., 2022). A adoção gradual da tecnologia também contribui para reduzir riscos associados à mudança, melhorar a aceitação dos colaboradores e assegurar a compatibilidade com exigências legais.

A maturidade digital também influencia diretamente o comportamento de compra organizacional. Empresas com maior maturidade digital tendem a procurar soluções mais avançadas, integradas e orientadas para eficiência, enquanto empresas com menor maturidade digital valorizam sobretudo confiança do processo, facilidade de implementação e suporte ao longo do ciclo de vida da solução (Eggert et al., 2018). Este comportamento exige segmentação diferenciada, comunicação adaptada ao nível de maturidade digital e forte demonstração do valor da digitalização e da gestão documental.

### 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA

A revisão de literatura apresentada fornece um enquadramento teórico para a definição de um plano de marketing em contexto B2B, em mercados tecnológicos com elevada complexidade, dinamismo e diversos níveis de maturidade digital.

O sucesso do planeamento de marketing em mercados B2B depende da compreensão do comportamento de compra organizacional, da valorização das relações organizacionais e da capacidade de comunicar propostas de valor orientadas para resultados organizacionais (Morgan & Hunt, 1994).

No caso da Konica Minolta Business Solutions Portugal, a literatura reforça a importância de uma proposta de valor híbrida, com soluções de impressão, digitalização e gestão documental como componentes complementares de uma estratégia de transformação digital. Desta forma o plano de marketing deve possuir uma abordagem orientada para a criação de valor, para a gestão do relacionamento com o cliente e para a adaptação às especificidades do comportamento de compra organizacional, contribuindo desta forma, para a construção de vantagem competitiva em mercados B2B.

O quadro de referência proposto assenta na estrutura de planeamento de marketing abordando as componentes fundamentais do plano refletidas na formulação das questões de investigação do estudo. Adicionalmente, os estudos analisados de digitalização e gestão documental servem como um referencial no desenvolvimento de táticas de marketing-mix apropriadas ao público-alvo.

*Tabela 1 - Quadro de Referência*

| Secção do Plano de Marketing                    | Autor(es)                              |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Diagnóstico Empresarial</b>                  |                                        |
| Visão, Missão e Valores                         |                                        |
| Análise Externa                                 | Wood (2017); McDonald e Wilson (2011)  |
| Análise Interna                                 |                                        |
| <b>Prognóstico de Marketing Operacional</b>     |                                        |
| Análise SWOT                                    | Wood (2017); McDonald e Wilson (2011)  |
| Segmentação, Targeting e Posicionamento         |                                        |
| <b>Objetivos e Estratégias de Marketing Mix</b> |                                        |
| Objetivos                                       | Wood (2017); McDonald e Wilson (2011); |
| Estratégias de Marketing Mix (7 P's)            | Estudos Referidos em 2.3               |
| <b>Planeamento, Calendarização e Controlo</b>   |                                        |
| Planeamento, Calendarização e Orçamento         | Wood (2017); McDonald e Wilson (2011)  |
| Implementação e Controlo                        |                                        |

Fonte: Elaboração Própria

## **4 – METODOLOGIA**

### **4.1 Objetivo e Tipo de Estudo**

O presente estudo tem como objetivo desenvolver um plano de marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, com foco na área da gestão documental e da desmaterialização de documentos, setores que assumem crescente relevância no contexto da transformação digital das organizações. O estudo procura compreender de forma aprofundada o papel estratégico da gestão documental, identificar oportunidades de mercado e propor orientações de marketing alinhadas com as necessidades atuais e futuras dos clientes empresariais.

A investigação assume um carácter descritivo, ao procurar caracterizar a realidade atual da empresa, do setor e dos seus clientes. Quanto ao tipo de estudo, este combina uma abordagem qualitativa, centrada na recolha de experiências e interpretações de diferentes intervenientes, com elementos quantitativos, utilizados para complementar a análise através de dados secundários, indicadores de mercado e estatísticas setoriais.

### **4.2 Estratégia de Investigação**

A estratégia de investigação adotada baseia-se num estudo de caso, centrado na Konica Minolta Business Solutions Portugal enquanto organização de referência no setor da gestão documental. Esta estratégia é particularmente adequada quando se pretende analisar em profundidade um fenómeno inserido num contexto organizacional específico, permitindo compreender não apenas os resultados, mas também os processos, práticas e dinâmicas internas que os sustentam (Yin, 2018).

### **4.3 Seleção da Amostra**

A amostra utilizada é não probabilística e intencional, sendo constituída por participantes selecionados com base na sua relevância para o tema em estudo. A escolha da Konica Minolta como unidade de análise justifica-se pela sua posição consolidada no mercado, pela amplitude do seu portefólio de soluções de gestão documental e pela possibilidade de acesso privilegiado a informação interna e a especialistas da área.

Os entrevistados foram selecionados de forma a garantir diversidade de perspetivas e profundidade de conhecimento. Assim, foram incluídos: Comerciais da Konica Minolta, responsáveis pela venda de soluções de gestão documental, cuja

experiência permite compreender o comportamento de compra, as necessidades dos clientes e os desafios enfrentados no terreno; Não-clientes, que permitem identificar barreiras à adoção, percepções externas sobre a marca e fatores que influenciam a decisão de não adquirir soluções de gestão documental; e Colaboradores da Konica Minolta especializados em gestão documental, cujo know-how técnico e estratégico é fundamental para compreender a oferta, os processos internos, os desafios tecnológicos e a visão da empresa para o futuro.

Esta composição assegura uma análise abrangente, permitindo captar diferentes dimensões da problemática e garantindo a robustez dos resultados. Idealmente, poder-se-ia incluir clientes atuais da Konica Minolta, pois iriam oferecer uma visão prática sobre a utilização das soluções, os benefícios percebidos, dificuldades de implementação e o impacto real das soluções na eficiência organizacional. No entanto, há constrangimentos de foro organizacional na partilha de dados que não são compatíveis com este estudo. Assim, obteve-se a visão dos clientes (de forma anónima e indireta) a partir das entrevistas com os comerciais.

#### 4.4 Métodos de Recolha de Dados

A recolha de dados combina fontes primárias e secundárias, permitindo uma análise completa e rigorosa.

Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, que possibilitam explorar em profundidade as percepções e experiências dos participantes, mantendo simultaneamente uma estrutura que assegura comparabilidade entre respostas. Os guiões utilizados encontram-se no Anexo I, bem como as respetivas respostas no Anexo II. Complementarmente, foi realizada observação direta de processos internos, demonstrações de soluções de gestão documental e análise de fluxos de trabalho, permitindo compreender de forma prática o funcionamento das tecnologias e a sua integração nas organizações.

Em concreto, a recolha de dados primários é referida na seguinte tabela:

*Tabela 2 - Entrevistas*

| Função                | Duração da Entrevista | Detalhes   |
|-----------------------|-----------------------|------------|
| <b>Entrevistado 1</b> |                       |            |
| Comercial             | 25 minutos            | Presencial |
| <b>Entrevistado 2</b> |                       |            |

|                           |            |            |
|---------------------------|------------|------------|
| Comercial                 | 15 minutos | Presencial |
| <b>Entrevistado 3</b>     |            |            |
| Colaborador Especialista  | 20 minutos | Online     |
| <b>Entrevistado 4</b>     |            |            |
| Contabilista              | 15 minutos | Online     |
| <b>Entrevistado 5</b>     |            |            |
| Comercial                 | 25 minutos | Presencial |
| <b>Entrevistado 6</b>     |            |            |
| Colaborador Especialista  | 25 minutos | Presencial |
| <b>Entrevistado 7</b>     |            |            |
| Técnico de IT             | 10 minutos | Online     |
| <b>Entrevistado 8</b>     |            |            |
| Vendedor Peças Automóveis | 15 minutos | Online     |

Fonte: Elaboração Própria

Os dados secundários incluem relatórios internos da Konica Minolta, estudos de mercado e conteúdos oficiais, incluindo informação sobre gestão documental, desmaterialização e benefícios associados. Estes dados permitem contextualizar a análise, identificar tendências e complementar a informação recolhida junto dos participantes.

## 5 – RESULTADOS: PLANO DE MARKETING DA KONICA MINOLTA

### 5.1 Diagnóstico Empresarial

#### 5.1.1 Visão, Missão e Valores

A missão da Konica Minolta é apoiar as organizações na sua transformação digital, fornecendo soluções tecnológicas inovadoras que permitam otimizar processos, melhorar a eficiência operacional e garantir a segurança e integridade da informação ao longo de todo o seu ciclo de vida.

A empresa ambiciona ser reconhecida como o parceiro estratégico de referência na gestão documental e na digitalização de processos, contribuindo para a construção de organizações mais inteligentes, ágeis, eficientes e sustentáveis.

A empresa centra-se em seis valores: *Innovative* – compromisso com a inovação contínua e com o desenvolvimento de soluções tecnológicas avançadas; *Passionate* – dedicação e entusiasmo na criação de valor para clientes e parceiros; *Accountable* – responsabilidade e rigor na execução das atividades e no cumprimento de compromissos; *Open and Honest* – atuação ética, transparente e baseada na confiança; *Customer-centric* – foco nas necessidades reais dos clientes e na criação de soluções que respondam aos seus desafios; e *Inclusive and Collaborative* – promoção de um ambiente colaborativo, diverso e orientado para o trabalho em equipa.

#### 5.1.2 Análise Macroestrutural

O contexto macroestrutural em que a Konica Minolta opera é fortemente influenciado pela crescente digitalização e evolução tecnológica, que têm vindo a transformar os modelos de negócio, os processos organizacionais e as expectativas dos clientes. A transformação digital não se limita à adoção de tecnologia, mas envolve uma mudança estrutural das organizações, afetando processos, cultura e criação de valor. Desta forma é importante a realização de uma análise PESTAL.

##### 5.1.2.1 Dimensão Política

Ao nível político, a União Europeia tem vindo a promover diversas iniciativas com o objetivo de acelerar a transformação digital das organizações, como por exemplo o programa Década Digital 2030 e dos programas de financiamento associados ao Plano de Recuperação e Resiliência. Estas iniciativas incentivam à digitalização dos processos administrativos e à adoção de soluções digitais, aumentando a produtividade e competitividade das empresas no mercado.

Em Portugal, surgem programas de apoio, que disponibilizam incentivos financeiros para investimentos em tecnologias de informação e gestão documental, como é o caso do projeto Portugal Digital. Estes programas são decisivos para reduzir barreiras ao investimento e potenciar a adoção das soluções disponibilizadas pela Konica Minolta.

#### *5.1.2.2 Dimensão Económica*

Na dimensão económica, as organizações procuram soluções que permitam otimizar recursos, reduzir custos administrativos e aumentar a eficiência operacional, sendo o caso da digitalização e gestão documental dos principais responsáveis por esta eficiência. Apesar da incerteza económica que continua a afetar o mercado empresarial português, as organizações mantêm a necessidade de melhorar a eficiência operacional e reduzir custos administrativos. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, o Produto Interno Bruto português cresceu em 2024, num contexto em que as organizações pretendem cada vez mais a otimização de recursos e melhorar a eficiência operacional, a digitalização é um dos principais fatores de resposta a esse desafio.

A gestão documental surge frequentemente como uma iniciativa capaz de gerar ganhos de produtividade e redução de custos operacionais a médio prazo.

#### *5.1.2.3 Dimensão Sociocultural*

A população mais jovem apresenta uma maior familiaridade com o digital e esperam grandes melhorias relativas à acessibilidade, rapidez e simplicidade no acesso à informação. Esta evolução contribui para uma maior aceitação de sistemas digitais de gestão documental e de modelos de trabalho menos dependentes do papel.

A adequação de modelos de trabalho híbridos e remotos veio reforçar a necessidade do acesso seguro e imediato à informação independentemente da localização dos colaboradores. Segundo o Instituto Nacional da Estatística, praticamente todos os

jovens entre os 16 e os 24 anos utilizam diariamente a internet, e trabalhadores exercem funções em regime de teletrabalho ou modelo híbrido, reforçando a necessidade de acesso seguro e imediato à informação em qualquer localização. Esta realidade aumenta a relevância das soluções baseadas em plataformas digitais e cloud.

As organizações demonstram uma crescente preocupação com a eficiência operacional, simplificação de processos e redução de tarefas administrativas repetitivas. Esta tendência favorece a adoção de soluções capazes de automatizar fluxos documentais e melhorar a facilidade de circulação da informação. Apesar da crescente aceitação das soluções de gestão documental, continua a verificar-se resistência à mudança em algumas organizações, como evidenciado nas entrevistas realizadas.

#### *5.1.2.4 Dimensão Tecnológica*

No campo tecnológico, a utilização de tecnologias como cloud computing, OCR e inteligência artificial aceleram a transformação digital e aumenta a exigência competitiva. A evolução das tecnologias transforma a forma como as organizações gerem a informação. Segundo dados da Comissão Europeia, Cerca de 38% das empresas portuguesas com dez ou mais trabalhadores apresentam um índice de intensidade digital alto, valor acima da média europeia. Segundo a Konica Minolta Business Solutions Europe, as organizações procuram cada vez mais soluções que permitam integrar informação de múltiplas fontes, que permitam automatizar tarefas repetitivas e melhorar o acesso aos documentos da organização. Este contexto cria condições muito favoráveis para a adoção de soluções de digitalização e gestão documental, reforçando o potencial de crescimento deste mercado.

#### *5.1.2.5 Dimensão Ambiental*

A preocupação das empresas com práticas sustentáveis e responsabilidade ambiental tem sido cada vez maior e vindo a reforçar a procura por soluções que permitam reduzir consumos de papel e utilização de recursos físicos. A gestão documental surge frequentemente associada a estratégias de sustentabilidade empresarial e consequente redução da pegada ambiental. O aumento da importância dos critérios Environmental, Social and Governance tem levado muitas organizações a incorporar objetivos de sustentabilidade nas suas estratégias empresariais. Neste contexto, a redução da

dependência de documentos físicos e a otimização dos processos documentais podem contribuir para essas metas de sustentabilidade.

Para além da redução do consumo de papel, existe uma preocupação com a eficiência energética dos equipamentos utilizados nas organizações. Os fabricantes de soluções tecnológicas necessitam de desenvolver equipamentos energeticamente mais eficientes e com menor impacto ambiental ao longo do seu ciclo de vida. A Konica Minolta reporta algumas das suas estratégias, estratégias e resultados ao nível da sustentabilidade, demonstrando elevado foco na sustentabilidade.

#### *5.1.2.6 Dimensão Legal*

Na dimensão legal, o reforço das exigências associadas ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), às obrigações de conservação documental e rastreabilidade da informação aumenta a necessidade de sistemas seguros e de confiança. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados e supervisão da Comissão Nacional de Proteção de Dados, reforçam às organizações a adoção de medidas para assegurar a segurança, a integridade e a confidencialidade dos dados pessoais, o que reforça a utilização de sistemas documentais com mecanismos de controlo de acessos, registo de alterações e rastreabilidade da informação. As soluções de gestão documental assumem um papel relevante no suporte ao compliance e à proteção da informação.

Para além do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), as organizações enfrentam requisitos crescentes relacionados com auditoria e segurança informática. Estes requisitos reforçam a necessidade de sistemas documentais capazes de garantir controlo de acessos, histórico de alterações, recuperação de informação e conformidade regulamentar.

### *5.1.3 Análise do Setor*

#### *5.1.3.1 Oportunidades de Mercado*

O mercado português apresenta diversas oportunidades para o crescimento da gestão documental. A crescente necessidade de digitalização e automação de processos, aliada ao aumento de dados organizacionais, cria um aumento da necessidade de adoção de soluções de gestão documental. A pressão para aumentar a eficiência e reduzir custos administrativos aumenta a procura por sistemas que permitam acelerar fluxos de trabalho

e melhorar a acessibilidade à informação. A evolução para modelos de trabalho híbridos e remotos também exige soluções que garantam acesso seguro e remoto a documentos.

As entrevistas realizadas reforçam esta tendência. Os entrevistados identificam a evolução do mercado de soluções de arquivo digital, workflows de aprovação documental e integração com sistemas existentes. Surgem necessidades como de arquivo digital, a automatização de processos e a integração documental com plataformas já utilizadas pelas organizações. Adicionalmente, foi identificado que muitas organizações portuguesas ainda apresentam níveis reduzidos de maturidade digital, o que representa simultaneamente um desafio e uma oportunidade para fornecedores capazes de apoiar processos de transformação digital gradual, como é o caso da Konica Minolta.

#### *5.1.3.2 Comportamento de Compra*

Os clientes empresariais apresentam um comportamento de compra cada vez mais orientado para valor, privilegiando soluções que combinem eficiência operacional, segurança, flexibilidade e facilidade de integração. A digitalização e gestão documental é frequentemente percecionada como uma estratégia para melhorar a produtividade e a competitividade no mercado. No entanto, persistem barreiras à adoção, como resistência à mudança, custos iniciais percebidos, falta de conhecimento tecnológico e dificuldade em determinar o retorno sobre o investimento. Estas barreiras tornam essencial uma abordagem consultiva por parte dos fornecedores.

Com base nas entrevistas realizadas, é evidenciado que os clientes valorizam segurança da informação, serviço consultivo, proximidade na implementação e no serviço pós-venda. No entanto, a preferência e fator principal de decisão continua a ser o preço. Apesar das empresas reconhecerem que a gestão documental pode causar impacto positivo na produtividade e competitividade, persistem com resistência à transformação digital.

#### *5.1.3.3 Análise da Concorrência*

O mercado português de gestão documental e digitalização apresenta um nível de concorrência elevado, marcado pela presença de fornecedores integrados de hardware, software e serviços, bem como de plataformas de gestão documental. Neste enquadramento e com base na análise dos portefólios públicos das seguintes empresas

(consultados em abril de 2026), a Konica Minolta Business Solutions Portugal compete com empresas como Ricoh e Canon (concorrentes diretos), que oferecem propostas integradas de impressão, digitalização e gestão documental, e com concorrentes como M-Files e DocuWare, mais centrados em software e automação de processos.

Os concorrentes com propostas de impressão disputam sobretudo clientes e organizações que procuram soluções híbridas, com continuidade entre processos de papel e digitais, enquanto os fornecedores especializados atraem clientes com maior maturidade digital. Neste contexto, a vantagem competitiva da Konica Minolta reside na capacidade de combinar hardware, integração tecnológica, suporte técnico e abordagem consultiva, permitindo encarar o mercado português com empresas de diferentes níveis de transformação digital. Face aos concorrentes diretos, uma potencial fraqueza, pode ser identificada como o preço mais elevado nas ofertas.

#### *5.1.3.4 Análise Interna*

A Konica Minolta Business Solutions Portugal beneficia de um conjunto de recursos e capacidades que constituem importantes fontes de vantagem competitiva. Entre estes destacam-se a notoriedade internacional da marca Konica Minolta, a capacidade tecnológica do grupo e uma rede técnica especializada capaz de assegurar suporte pós-venda e manutenção das soluções implementadas. Um dos principais pontos fortes da empresa reside na capacidade de integrar equipamentos multifunções, soluções de digitalização, software de gestão documental, serviços cloud, consultoria e suporte técnico numa proposta de valor única. Esta integração permite responder a diferentes níveis de maturidade digital dos clientes e constitui um fator diferenciador relativamente a concorrentes mais especializados apenas em hardware ou software. No entanto, enfrenta o desafio de equilibrar o mercado de impressão com o crescimento das áreas digitais, exigindo reforço de competências consultivas, e adaptação e previsão do mercado. A capacidade de inovação, o know-how em gestão documental e a proximidade ao cliente são elementos muito importantes para a competitividade da Konica Minolta no mercado. As entrevistas realizadas permitiram igualmente identificar alguns desafios internos, nomeadamente a necessidade de acelerar determinados processos comerciais, melhorar a rapidez de elaboração de propostas e reforçar a comunicação do retorno do investimento associado às soluções de digitalização e gestão documental. Estes aspetos representam

oportunidades de melhoria organizacional com impacto direto na competitividade da empresa.

## 5.2 Prognóstico de Marketing Operacional

### 5.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT evidencia que a Konica Minolta possui uma base sólida de forças internas, nomeadamente a sua reputação, portefólio integrado e know-how especializado. Contudo, enfrenta fraquezas relacionadas com a dependência histórica do negócio de impressão e com a necessidade de reforçar competências digitais. O ambiente externo apresenta oportunidades significativas associadas à transformação digital, mas também ameaças provenientes da concorrência tecnológica e da rápida evolução do mercado.

*Tabela 3 - Análise SWOT*

| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte reputação no mercado</li> <li>• Base instalada significativa de clientes</li> <li>• Portefólio integrado (hardware + software + serviços)</li> <li>• Know-how especializado em gestão documental</li> <li>• Capacidade consultiva</li> <li>• Suporte técnico robusto e acompanhamento próximo ao cliente</li> <li>• Capacidade de integração com sistemas empresariais</li> <li>• Soluções completas de gestão documental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente digitalização das organizações</li> <li>• Aumento da procura por automação, eficiência e redução de custos</li> <li>• Evolução para modelos de trabalho híbridos</li> <li>• Exigências legais e de compliance</li> <li>• Necessidade de soluções híbridas (papel + digital)</li> <li>• Baixa maturidade digital das PMEs</li> <li>• Apoios comunitários e fundos europeus para transformação digital</li> <li>• Crescente adoção de IA, OCR e workflows inteligentes</li> </ul> |
| FRAQUEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência histórica do negócio de impressão</li> <li>• Necessidade de reforço de competências digitais</li> <li>• Ciclos de venda longos</li> <li>• Necessidade de aprofundar competências internas em soluções digitais avançadas</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência tecnológica especializada</li> <li>• Rápida evolução tecnológica</li> <li>• Redução do uso de papel</li> <li>• Resistência à mudança nas organizações</li> <li>• Valorização do preço acima de eficiência, segurança ou inovação</li> <li>• Sensibilidade ao preço por parte dos clientes</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.2 Segmentação, Targeting e Posicionamento

A segmentação do mercado baseia-se em critérios organizacionais (e.g. público e privado), como dimensão da empresa/instituição, setor de atividade e nível de maturidade digital. Empresas com baixa maturidade digital tendem a procurar soluções básicas de digitalização, enquanto organizações mais avançadas procuram sistemas integrados, automatizados e com maior complexidade. O targeting incide sobretudo em empresas que enfrentam desafios de eficiência, segurança e acessibilidade à informação, bem como em setores regulados que exigem rastreabilidade e compliance.

Assim, o target primordial para o ano fiscal da Konica Minolta de 2027 são as PMEs e microempresas com necessidades de desmaterialização e gestão documental nos diversos setores. Os setores principais são empresas dos setores de logística e transportes, retalho, saúde e educação, que apresentem elevado volume documental, processos administrativos intensivos, com necessidade de compliance e integração documental.

A Konica Minolta Business Solutions Portugal deverá posicionar-se como parceira estratégica de transformação digital documental para PMEs e microempresas, distinguindo-se não apenas pela oferta tecnológica, mas sobretudo pela capacidade consultiva e pelo acompanhamento contínuo dos clientes. Ao contrário de abordagens centradas exclusivamente na venda de equipamentos ou software, a proposta de posicionamento da Konica Minolta passa pela integração entre impressão, digitalização, gestão documental, automação de processos e suporte especializado. Este posicionamento responde à necessidade crescente das organizações de adotarem processos mais eficientes e digitais, sem comprometer a continuidade operacional dos processos dependentes de documentos físicos.

### 5.2.3 Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas da Konica Minolta resultam da integração de soluções físicas e digitais, permitindo responder às necessidades reais das empresas que operam em ambientes híbridos. Esta abordagem facilita a transição digital, reduzindo barreiras à adoção e aumentando a eficiência dos processos. A empresa beneficia da proximidade com os clientes e da forte capacidade consultiva que facilita a compreensão das necessidades empresariais. A capacidade consultiva, aliada ao know-how em gestão

documental, permite à Konica Minolta posicionar-se como especialista na área de transformação digital das organizações.

## 5.3 Definição de Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing

### 5.3.1 Pressupostos

A definição dos objetivos e estratégias de marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal assenta num conjunto de pressupostos relacionados com a evolução do mercado, o comportamento dos clientes organizacionais e as tendências associadas à transformação digital e à gestão documental.

Em primeiro lugar, considera-se que o mercado empresarial português continuará a evidenciar uma procura crescente por soluções de digitalização e gestão documental, impulsionada pela necessidade de aumentar a eficiência operacional, reduzir custos administrativos e melhorar o acesso e controlo da informação. A transformação digital assume um papel central nas estratégias empresariais, em particular nas PMEs e microempresas, que procuram modernizar processos internos e reforçar a competitividade.

Em segundo lugar, considera-se que, apesar do avanço da digitalização e gestão documental, o papel continuará a desempenhar um papel relevante em diversos processos organizacionais. As organizações tenderão a procurar soluções integradas que combinem impressão, digitalização e gestão documental numa lógica de continuidade operacional e otimização dos fluxos de trabalho.

Adicionalmente, prevê-se cada vez mais, a preocupação com segurança da informação, compliance e proteção de dados, o que aumenta a relevância de sistemas de gestão documental que assegurem rastreabilidade e segurança.

Ao nível competitivo, prevê-se continuamente uma forte concorrência, tanto por parte de fabricantes de impressão e gestão documental, como de fornecedores de software e soluções digitais. A diferenciação da Konica Minolta dependerá da capacidade de oferecer soluções integradas, consultoria especializada e serviço pós-venda.

Por fim, assume-se que os clientes organizacionais continuarão a valorizar fornecedores capazes de atuar como parceiros estratégicos de longo prazo, privilegiando confiança, suporte técnico, personalização das soluções e capacidade de resposta.

## 5.3.2 Objetivos e Estratégias Genéricas

### 5.3.2.1 *Objetivos Quantitativos*

Considerando o desempenho histórico da empresa, a evolução prevista do mercado e a capacidade operacional disponível, foram definidos objetivos ambiciosos, mas realistas para o horizonte temporal de 2027:

- Aumentar em 20% o número de leads qualificadas provenientes de campanhas digitais e ações comerciais.
- Incrementar em 10% o volume de negócios associado às soluções de digitalização e gestão documental.
- Aumentar a penetração no segmento de PMEs e microempresas, medida pelo número de novos clientes ativos neste segmento.
- Elevar o número de contratos associados às soluções documentais.
- Reforçar os níveis de notoriedade e confiança da Konica Minolta enquanto parceira de transformação digital em Portugal, obtendo um aumento de 5% do *Net Promoter Score*.

### 5.3.2.2 *Objetivos Qualitativos*

Em complemento, definem-se objetivos qualitativos alinhados com o posicionamento estratégico da empresa:

- Reforçar o posicionamento da Konica Minolta como parceira estratégica de transformação digital e gestão documental.
- Consolidar a perceção da empresa enquanto fornecedora de soluções integradas de impressão, digitalização e gestão documental.
- Reforçar a proximidade relacional com clientes empresariais, através de acompanhamento consultivo e suporte continuado.
- Melhorar a experiência do cliente ao longo de todo o processo comercial e pós-venda.
- Promover uma cultura organizacional orientada para inovação, serviço e criação de valor, em linha com os valores corporativos.

### 5.3.2.3 Estratégias genéricas de marketing

As estratégias genéricas de marketing assentam em cinco eixos principais:

1. Reforço do posicionamento consultivo, privilegiando uma abordagem centrada na identificação de necessidades específicas, diagnóstico de processos documentais e proposta de soluções ajustadas.
2. Valorização da integração entre soluções físicas e digitais, enfatizando a complementaridade entre impressão, digitalização e gestão documental, respondendo à realidade híbrida das organizações.
3. Reforço da presença digital e do inbound marketing, através da produção de conteúdos técnicos, estudos de caso e materiais educativos que posicionem a Konica Minolta como referência em gestão documental.
4. Aposta em relações de longo prazo, com o desenvolvimento de modelos relacionais baseados em contratos de serviço, suporte contínuo e criação de valor ao longo do ciclo de vida do cliente.
5. Diferenciação através do serviço, através da rapidez de resposta, qualidade do suporte técnico, capacidade consultiva e fiabilidade como elementos centrais da vantagem competitiva.

## 5.4 Estratégias de Marketing Mix

### 5.4.1 Estratégia de Produto

A estratégia de produto da Konica Minolta Business Solutions Portugal assenta numa lógica de oferta integrada de soluções tecnológicas orientadas para a gestão documental, impressão e transformação digital dos processos organizacionais.

Com base no modelo dos três níveis de produto de Kotler e Keller (2016):

- Benefício central – a oferta procura responder às necessidades das organizações de melhorar a eficiência operacional, organização a informação e aumentar a gestão e automatização dos processos administrativos e documentais.
- Produto real – inclui equipamentos multifunções, soluções de impressão profissional, sistemas de digitalização, gestão documental, soluções cloud, automação de workflows e serviços associados.

- Produto aumentado – integra suporte técnico especializado, manutenção preventiva, consultoria, formação de utilizadores, acompanhamento pós-venda e monitorização contínua do desempenho.

A estratégia de produto assenta numa lógica de servitização, na qual o valor entregue ao cliente resulta não apenas do equipamento fornecido, mas também da integração entre software, serviços, suporte técnico e consultoria especializada. A personalização da oferta, em função da dimensão, setor, volume documental e maturidade digital, é central para a adequação da proposta de valor.

A oferta híbrida deverá assentar na disponibilização de pacotes integrados compostos por multifunções Konica Minolta, plataforma de gestão documental e suporte técnico especializado. Esta abordagem permite às organizações reduzir espaço de arquivo físico, acelerar a pesquisa documental, aumentar a rastreabilidade da informação e reduzir riscos associados à perda de documentos.

#### 5.4.2 Estratégia de Preço

A estratégia de preço segue uma lógica de pricing baseado em valor, privilegiando a comunicação dos benefícios organizacionais proporcionados pelas soluções da empresa. Considerando que muitas soluções representam investimentos de médio e longo prazo, a política de preços deve evidenciar o retorno associado à redução de custos operacionais, aumento da eficiência e melhoria dos processos documentais.

São recomendados modelos flexíveis, incluindo:

- contratos de renting operacional;
- subscrições de software documental;
- pacotes integrados de equipamentos e serviços.

Estes modelos permitem reduzir o investimento inicial exigido aos clientes, facilitando a adoção de soluções de digitalização e gestão documental, particularmente em PMEs e microempresas com recursos financeiros limitados.

A lógica de servitização traduz-se na disponibilização de contratos recorrentes que combinam software, suporte, manutenção evolutiva, consultoria e acompanhamento contínuo, permitindo substituir investimentos pontuais por modelos mais previsíveis.

As propostas de gestão documental realizadas pela Konica Minolta, são customizadas de cliente para cliente, em função do número de utilizadores, complexidade da solução necessária, necessidade de suporte da empresa, dimensão e duração do

contrato, adequando a solução fornecida às necessidades específicas do cliente. Apesar do elevado grau de personalização e foco na adequação das soluções à realidade de cada cliente, a disponibilização de pacotes base poderá permitir uma melhor abordagem e interação com o cliente, como a elaboração de dois pacotes: essencial, com arquivo digital e suporte; e enterprise, com gestão documental e workflows. A existência de pacotes base facilita a comparação e reduz o tempo de decisão do cliente, sem comprometer a personalização.

### 5.4.3 Estratégia de Distribuição

A estratégia de distribuição combina venda direta consultiva com canais digitais. Em mercados B2B, a venda pessoal assume um papel central, dada a complexidade técnica das soluções e a necessidade de diagnóstico detalhado. Os comerciais devem atuar como consultores, capazes de identificar necessidades, mapear processos documentais e propor soluções personalizadas.

Em paralelo, a distribuição integra:

- website corporativo e landing pages dedicadas à gestão documental;
- demonstrações online e apresentações remotas;
- webinars e sessões técnicas;
- recolha de leads e contacto digital com clientes.

A articulação entre canais físicos e digitais permite otimizar o processo comercial, reduzir tempos de resposta e melhorar a experiência do cliente. Parcerias com empresas de software empresarial, consultoras tecnológicas e fornecedores de serviços IT reforçam a capacidade de oferecer soluções integradas de maior valor. Deverão ser estabelecidas parcerias estratégicas, por exemplo: com empresas de software de gestão como SAP ou Primavera, permitindo integração das soluções documentais; com consultoras de transformação digital, que atuem em processos de modernização empresariais; e com empresas de serviços IT, que reforcem a oferta com proteção de dados e gestão de infraestrutura. As parcerias permitem formação técnica conjunta, partilha de leads qualificadas e de conhecimentos, garantindo um reforço da posição da Konica Minolta.

Em concreto, pretende-se que o tempo de resposta não ultrapasse o dia útil seguinte, realizável através do forte suporte da empresa, com gestores de conta personalizados, parcerias estratégicas e o portal do cliente.

#### 5.4.4 Estratégia de Mix de Comunicação

A estratégia de comunicação privilegia uma abordagem educativa e relacional, centrada na demonstração dos benefícios da digitalização e da gestão documental. Em vez de comunicar apenas características técnicas, a comunicação procura demonstrar ganhos concretos, como redução do tempo de procura de documentos, automatização de processos, redução de custos administrativos, melhoria da segurança da informação e apoio à sustentabilidade.

As principais ferramentas de comunicação incluem:

- marketing de conteúdo especializado;
- demonstrações práticas;
- eventos empresariais;
- email marketing segmentado;
- testemunhos de clientes.

Para 2027, salienta-se a necessidade de adição das seguintes ferramentas de comunicação, bem como reforço e melhoria das já desenvolvidas:

- estudos de caso;
- webinars sobre transformação digital;
- campanhas em LinkedIn orientadas para decisores B2B;
- guia de digitalização para PMEs.

As campanhas do LinkedIn deverão ser segmentadas por cargo, por setor de atividade e por dimensão da empresa, com mensagens adaptadas às especificidades de cada segmento. Os estudos de caso deverão quantificar resultados concretos obtidos por clientes reais, como redução percentual do tempo de pesquisa documental, diminuição de custos de impressão ou ganhos de produtividade mensuráveis.

#### 5.4.5 Processo de Venda Ideal

O processo de venda ideal assenta numa abordagem consultiva, composta pelas seguintes etapas:

1. Identificação e qualificação de leads.
2. Diagnóstico das necessidades do cliente e dos processos documentais existentes.
3. Análise de ineficiências operacionais e riscos associados.

4. Apresentação de soluções personalizadas, integrando hardware, software e serviços.
5. Demonstração técnica e, sempre que possível, realização de piloto.
6. Proposta comercial com evidência de ROI e benefícios tangíveis.
7. Implementação acompanhada e formação de utilizadores.
8. Suporte pós-venda, monitorização e ações de fidelização.

Esta abordagem está alinhada com os princípios da venda consultiva em mercados B2B, nos quais a identificação e resolução de problemas do cliente são o foco da Konica Minolta e fator diferenciador.

Um dos aspetos identificados nas entrevistas foi a necessidade de tornar o processo comercial mais ágil e alinhado com as necessidades identificadas junto do cliente. Foi referido que os ciclos de proposta tendem a ser demasiado longos e nem sempre refletem integralmente os requisitos levantados durante a fase de diagnóstico. Assim, recomenda-se a implementação de um modelo de proposta padrão que permita reduzir o tempo médio de resposta comercial para menos de cinco dias úteis.

O principal argumento de fecho de venda para os decisores foca-se em benefícios de custo, flexibilidade contratual, e suporte com qualidade e contínuo.

#### 5.4.6 Estratégia de Pessoas

A Konica Minolta deve investir na formação contínua das equipas comerciais e técnicas, reforçando competências em transformação digital, gestão documental, automação de processos e consultoria empresarial.

Os colaboradores devem estar preparados não apenas para vender equipamentos, mas para compreender os desafios operacionais dos clientes e apresentar soluções ajustadas às suas necessidades específicas. As equipas de vendas devem reforçar a perceção de confiança, competência técnica e proximidade relacional, contribuindo para a construção de relações de longo prazo. A formação aos colaboradores deverá privilegiar competências consultivas, análise de processos, transformação digital, gestão da mudança e cálculo de retorno do investimento, permitindo responder às principais objeções identificadas nas entrevistas e necessidades do mercado.

### 5.4.7 Estratégia de Processos

A estratégia de processos privilegia eficiência, rapidez de resposta e integração entre departamentos. Os processos comerciais e técnicos devem ser estruturados de forma a garantir:

- diagnóstico inicial rigoroso, através de um levantamento documental e análise de workflows e necessidades;
- planeamento detalhado da solução e implementação, com toda a configuração técnica, bem como definição de acessos e políticas documentais;
- implementação da solução, através da instalação, migração documental e realização de testes;
- formação adequada dos administradores e utilizadores;
- acompanhamento técnico contínuo e avaliação sistemática do desempenho das soluções, analisando a utilização e identificação de oportunidades de melhoria.

É importante a existência de SLA's (Service Level Agreements) formalizados, reforçando a confiança do cliente e diferenciando a Konica Minolta de concorrentes com ofertas menos estruturadas.

A utilização de ferramentas de monitorização remota e a digitalização dos próprios processos internos da empresa reforçam a coerência entre a proposta de valor comunicada e as práticas organizacionais.

### 5.4.8 Estratégia de Evidência Física

Apesar da crescente digitalização, a evidência física mantém relevância nas organizações. Equipamentos instalados, qualidade dos materiais de comunicação, relatórios técnicos, dashboards de monitorização e espaços físicos da empresa contribuem para reforçar a credibilidade e profissionalismo da marca.

A Konica Minolta deve assegurar coerência visual e profissionalismo em todos os pontos de contacto com o cliente, através documentação clara, apresentações estruturadas, showrooms funcionais e plataformas digitais intuitivas, reforçando a percepção de confiança e competência técnica.

Recomenda-se a realização de apresentações em diversos pontos de norte a sul de Portugal, bem como nas ilhas, de forma a permitir um maior alcance ao público-alvo.

Adicionalmente, recomenda-se a disponibilização de showrooms no norte, centro e sul, facilitando a interação com os clientes interessados e a utilização desses espaços.

## 5.5 Planeamento, Implementação e Controlo

### 5.5.1 Planeamento

O plano de implementação é desenvolvido para o ano fiscal 2027 da Konica Minolta, compreendido entre Abril de 2027 e Março de 2028, alinhado com os objetivos estratégicos definidos. O foco principal consiste no reforço do posicionamento da Konica Minolta enquanto parceira estratégica de transformação digital e gestão documental para PMEs e microempresas. O planeamento integra iniciativas de comunicação, ações comerciais, produção de conteúdos especializados, eventos empresariais e campanhas digitais orientadas para geração de leads qualificadas.

### 5.5.2 Cronograma

#### 1.º Trimestre – Fase de diagnóstico e preparação

- Análise interna aos processos comerciais e de marketing.
- Desenvolvimento de conteúdos técnicos sobre digitalização e gestão documental.
- Elaboração de pacotes base de soluções de gestão documental.
- Formação das equipas comerciais em venda consultiva e transformação digital.
- Lançamento de campanhas LinkedIn direcionadas a PMEs.
- Elaboração de estudos de caso com clientes.

#### 2.º Trimestre – Fase de ativação comercial e de comunicação

- Organização de webinars sobre transformação digital documental.
- Realização de eventos presenciais para clientes empresariais.
- Campanhas de email marketing segmentadas.
- Implementação de campanhas de geração de leads.
- Desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas IT.
- Demonstrações práticas de soluções híbridas impressão + digitalização.

#### 3.º Trimestre – Fase de consolidação e expansão setorial

- Reforço das ações comerciais em setores prioritários.
- Campanhas focadas em automação documental e compliance.
- Participação em feiras empresariais e tecnológicas.

- Produção de vídeos demonstrativos e testemunhos de clientes.
- Avaliação intermédia dos KPIs definidos e ajustamento das campanhas.

#### 4.º Trimestre – Fase de avaliação e fidelização

- Campanhas de fidelização e retenção de clientes.
- Avaliação global do desempenho do plano.
- Realização de inquéritos de satisfação.
- Planeamento estratégico para o ano fiscal 2028.
- Consolidação das relações comerciais desenvolvidas ao longo do ano.
- Revisão das estratégias digitais e comerciais implementadas.

### 5.5.3 Orçamento

O orçamento previsto para implementação do plano situa-se entre 110.000€ e 165.000€, distribuído pelas seguintes áreas:

*Tabela 4 - Orçamento*

| ÁREA DE INVESTIMENTO                       | VALOR ESTIMADO    |
|--------------------------------------------|-------------------|
| Campanhas digitais (LinkedIn, Google Ads)  | 15.000€ - 25.000€ |
| Produção de conteúdos e vídeos             | 8.000€ - 12.000€  |
| Webinars e eventos empresariais            | 12.000€ - 20.000€ |
| Participação em feiras e eventos setoriais | 15.000€ - 25.000€ |
| Formação das equipas comerciais            | 5.000€ - 8.000€   |
| Desenvolvimento de showrooms               | 30.000€ - 35.000€ |
| Ferramentas CRM e automação de marketing   | 10.000€ - 15.000€ |
| Estudos de caso e materiais institucionais | 4.000€ - 6.000€   |
| Ações de fidelização de clientes           | 8.000€ - 12.000€  |
| Desenvolvimento do website                 | 3.000€ - 7.000€   |

Fonte – Elaboração Própria

Este investimento é entendido numa perspetiva estratégica de médio e longo prazo, contribuindo para reforçar notoriedade, geração de oportunidades comerciais e consolidação do posicionamento competitivo da empresa.

#### 5.5.4 Implementação e Controlo

A implementação do plano será acompanhada através de indicadores de desempenho (KPIs) que permitam monitorizar a eficácia das ações desenvolvidas, tais como:

- número de leads geradas;
- taxa de conversão comercial;
- crescimento da carteira de clientes PME's;
- engagement digital;
- participação em eventos;
- número de demonstrações realizadas;
- tempo médio de resposta comercial;
- satisfação do cliente;
- receita associada às soluções de digitalização e gestão documental.

O controlo contínuo do desempenho permitirá identificar desvios face aos objetivos definidos e realizar ajustes estratégicos sempre que necessário, fator decisivo num mercado de rápida evolução tecnológica e alterações constantes nas necessidades dos clientes empresariais.

## **6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente Trabalho Final de Mestrado teve como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para a Konica Minolta Business Solutions Portugal, com foco no mercado business-to-business e nas pequenas e médias empresas e microempresas com necessidades associadas à impressão, digitalização e gestão documental.

A revisão de literatura permitiu compreender a importância do planeamento de marketing em mercados B2B com elevada complexidade relacional e tecnológica, bem como identificar os principais fatores associados ao comportamento de compra organizacional e ao crescente impacto da transformação digital nas organizações.

A análise suportada em entrevistas a comerciais, não-clientes e especialistas, confirmou que a digitalização e a gestão documental assumem atualmente um papel estratégico para as empresas, contribuindo para a melhoria da eficiência operacional, da segurança da informação, da rastreabilidade e da capacidade de resposta organizacional. No entanto, o papel continua a desempenhar uma função relevante em diversos processos empresariais, o que reforça a importância de soluções híbridas.

O diagnóstico estratégico permitiu concluir que a Konica Minolta Business Solutions Portugal opera num mercado em transformação, com crescimento da necessidade de gestão eficiente da informação. A empresa apresenta vantagens competitivas relevantes associadas ao seu portefólio integrado, notoriedade da marca, capacidade tecnológica e suporte técnico especializado. No entanto, enfrenta desafios relacionados com a forte concorrência, importância do preço e necessidade de reforçar o posicionamento enquanto parceira de transformação digital.

O estudo permitiu concluir que os processos de compra organizacional associados a soluções de digitalização e gestão documental são caracterizados pela elevada preocupação com custo-benefício, sendo este o principal fator de decisão, mas também uma valorização da confiança, qualidade da solução e proximidade do fornecedor. Os resultados das entrevistas evidenciaram também um conjunto de desafios recorrentes, como a resistência à mudança, falta de definição de processos, sensibilidade ao preço e dificuldade em determinar o retorno sobre o investimento. Estes fatores foram incorporados na formulação das estratégias de marketing, nomeadamente na aposta em venda consultiva, em modelos de pricing flexíveis e em programas de formação.

O prognóstico estratégico aponta para a continuidade do crescimento da procura por soluções de digitalização e gestão documental, influenciado pela transformação digital e pela necessidade de melhoria da eficiência operacional. Desta forma, a Konica Minolta encontra-se bem posicionada para reforçar a sua presença no mercado, necessitando de consolidar o seu posicionamento consultivo e aumentar a notoriedade das suas soluções documentais, bem como a relação da qualidade da solução e serviço com o preço.

As táticas propostas assentam numa estratégia de marketing mix baseada na oferta de soluções híbridas de impressão e digitalização, comunicação educativa e relacional, reforço das competências das equipas e melhoria contínua dos processos de implementação e suporte. Estas táticas procuram aumentar a geração de leads qualificadas, reforçar a retenção de clientes e consolidar cada vez mais o posicionamento da empresa enquanto parceira estratégica de transformação digital.

Conclui-se que a Konica Minolta Business Solutions Portugal possui condições favoráveis para reforçar o seu posicionamento competitivo. A integração entre equipamentos de impressão, soluções de digitalização, gestão documental e serviços integrados constitui uma proposta de valor diferenciadora. O plano de marketing desenvolvido procura responder aos desafios identificados através de uma abordagem orientada para a criação de valor, para o relacionamento de longo prazo e para a comunicação dos benefícios organizacionais associados à gestão documental e à digitalização.

No entanto, o estudo apresenta limitações. Primeiramente, o foco do estudo passou pelo contexto da Konica Minolta Business Solutions Portugal e do mercado nacional, no entanto podem existir especificidades setoriais ou regionais não totalmente exploradas. Adicionalmente, a análise incidiu sobretudo sobre PMEs e microempresas, não aprofundando de forma detalhada o comportamento de grandes organizações. Outra limitação importante deve-se à rápida evolução das tecnologias digitais, o que poderá implicar a necessidade de atualização das conclusões num horizonte temporal relativamente curto. Por fim, a impossibilidade de entrevistar clientes da Konica Minolta e de realizar mais entrevistas a não clientes, limitam a informação do estudo e análise de oportunidades de desenvolvimento e evolução.

Como recomendações para investigação futura, sugere-se o aprofundamento da análise do impacto da inteligência artificial nos processos de gestão da informação e no comportamento de compra organizacional, bem como o desenvolvimento de estudos

quantitativos que permitam avaliar a perceção de valor das soluções híbridas junto dos clientes empresariais. Seria importante uma maior investigação das opiniões de clientes e não clientes, de diversos setores e regiões, de forma a identificar melhor padrões e diferenças no comportamento de compra e necessidades das organizações em Portugal.

Do ponto de vista prático, recomenda-se à Konica Minolta a implementação faseada do plano de marketing proposto, com elevada atenção à monitorização dos KPIs definidos e foco no ajuste de táticas em função dos resultados obtidos. A aposta em relações de longo prazo, em serviços de elevado valor acrescentado e em comunicação orientada para benefícios concretos poderá contribuir para reforçar a notoriedade e a competitividade da empresa no mercado empresarial português.

Em síntese, a implementação deste plano de marketing tem potencial para apoiar a Konica Minolta Business Solutions Portugal na consolidação do seu posicionamento enquanto parceira estratégica de transformação digital e gestão documental, contribuindo para a criação de valor sustentável para a empresa e para os seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80-90.
- Homburg, C., Bornemann, T., & Kretzer, M. (2014). Delusive perception: Antecedents and consequences of salespeople's misperception of customer commitment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 137–153
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 15489-1:2016 - Information and documentation - Records management - Part 1: Concepts and principles*. ISO.
- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 1-15.
- Jordan, S., Sternad Zabukovšek, S., & Šišovska Klančnik, I. (2022). Document management system: A way to digital transformation. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 68, 43-54.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th ed.). Wiley.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Oliveira, J., Azevedo, A., Ferreira, J. J., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2021). An insight on B2B firms in the age of digitalization and paperless processes. *Sustainability*, 13(21), 11565.
- Sternad Zabukovšek, S., Jordan, S., & Bobek, S. (2023). Managing document management systems' life cycle in relation to an organization's maturity for digital transformation. *Sustainability*, 15(21), 15212.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

- Wang, H., Cao, W., & Wang, F. (2022). Digital Transformation and Manufacturing Firm Performance: Evidence from China. *Sustainability*, 14, 10212.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.
- Westwood, J. (2013). *How to Write a Marketing Plan* (4th ed.). Kogan Page.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th ed.). Pearson Education.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Comissão Europeia. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
- Comissão Nacional de Proteção de Dados. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.cnpd.pt>
- Grand View Research. Consultado a 10 de junho de 2026 <https://www.grandviewresearch.com>
- Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.ine.pt>
- Konica Minolta Business Solutions Europe. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.konicaminolta.eu/eu-en>
- Konica Minolta Business Solutions Portugal. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.konicaminolta.pt/pt-pt>
- Mordor Intelligence. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.mordorintelligence.com>
- PORDATA. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://www.pordata.pt>
- Portugal Digital. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://digital.gov.pt/pt/estrategia-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital/portugal-digital>
- Recuperar Portugal. Consultado a 10 de junho de 2026, em <https://recuperarportugal.gov.pt>

# ANEXOS

## Anexo A – Guião Entrevistas

### GUIÃO DE ENTREVISTA - ESPECIALISTAS

#### 1. Perguntas Gerais

##### 1. Caracterização

- Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?
- Como caracteriza o setor/área onde atua?

##### 2. Gestão Documental

- Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?
- Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?
- Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?

##### 3. Desafios e Necessidades

- Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?
- Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?

##### 4. Tecnologia e Digitalização

- Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?
- Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

##### 5. Fornecedores e Soluções

- Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?
- Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

##### 6. Tendências e Futuro

- Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?
- Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

#### 2. Perguntas Específicas – Colaboradores Área de Gestão Documental

1. Quais são atualmente as soluções de gestão documental mais procuradas pelos clientes?
2. Como caracteriza o nível de maturidade digital das empresas portuguesas?
3. Quais são os maiores obstáculos técnicos e organizacionais à adoção de soluções digitais?
4. Como se integra o papel com o digital nas soluções híbridas oferecidas pela Konica Minolta?
5. Que benefícios principais as empresas procuram (eficiência, compliance, segurança, escalabilidade)?
6. Que desafios surgem na integração tecnológica com sistemas existentes (ERP, CRM, arquivos físicos)?
7. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?
8. Que tendências tecnológicas (cloud, IA, OCR, automação) estão a impactar mais o setor?
9. Como avalia o papel da desmaterialização na transformação digital das organizações?
10. Que melhorias internas ou evoluções tecnológicas considera prioritárias para reforçar a competitividade da Konica Minolta?

## **GUIÃO DE ENTREVISTA – NÃO CLIENTE**

### **1. Perguntas Gerais**

#### **1. Caracterização**

- Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?
- Como caracteriza o setor/área onde atua?

#### **2. Gestão Documental**

- Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?
- Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?
- Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?

#### **3. Desafios e Necessidades**

- Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?
- Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?

#### **4. Tecnologia e Digitalização**

- Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?
- Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

#### **5. Fornecedores e Soluções**

- Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?
- Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

#### **6. Tendências e Futuro**

- Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?
- Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

### **2. Perguntas Específicas**

1. Já considerou implementar soluções de gestão documental ou desmaterialização? Porquê?
2. Que obstáculos ou barreiras têm impedido a adoção (custos, resistência à mudança, falta de conhecimento, prioridades internas)?
3. Que problemas enfrenta atualmente na gestão de documentos em papel?
4. Que benefícios esperaria obter com a digitalização?
5. Que fatores mais valorizaria na escolha de um fornecedor (preço, suporte, inovação, reputação)?
6. Que perceção tem da Konica Minolta enquanto fornecedora de soluções digitais?
7. O que seria necessário para avançar com um projeto de gestão documental?

## **GUIÃO DE ENTREVISTA - COMERCIAL**

### **1. Perguntas Gerais (para todos os entrevistados)**

#### **1. Caracterização**

- o Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?
- o Como caracteriza o setor/área onde atua?

#### **2. Gestão Documental**

- o Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?
- o Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?
- o Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?

#### **3. Desafios e Necessidades**

- o Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?
- o Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?

#### **4. Tecnologia e Digitalização**

- o Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?
- o Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

#### **5. Fornecedores e Soluções**

- o Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?
- o Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

#### **6. Tendências e Futuro**

- o Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?
- o Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

### **2. Perguntas Específicas - Comerciais da Konica Minolta**

1. Como descreve o processo típico de venda de soluções de gestão documental?
2. Que necessidades são mais frequentemente identificadas nos clientes?
3. Quais são as principais objeções apresentadas pelos clientes (preço, ROI, mudança de processos, integração)?
4. Os clientes valorizam mais custo, eficiência, segurança ou inovação?
5. Como explicam o valor da digitalização e da desmaterialização aos clientes? Quais as funcionalidades e benefícios são mais importantes nas soluções de gestão documental da Konica Minolta?
6. Qual é, usualmente, o seu melhor argumento de venda? Há diferenças entre o setor público e privado?
7. Que setores ou perfis de empresa demonstram maior abertura à digitalização?
8. Como considera o processo de implementação e acompanhamento por parte da Konica Minolta?
9. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?
10. Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão documental?

## Anexo B – Respostas Entrevistas

---

### ENTREVISTA 1

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Atualmente sou Comercial na empresa para a qual trabalho, sendo que as minhas responsabilidades passam por manter fidelizados os atuais e conquistar novos clientes, através de projetos bem consolidados e que criem impacto positivo no cliente.
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** É um setor extremamente competitivo, com vários ~~players~~ ~~players~~ de renome no mercado, o que se traduz numa concorrência forte.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** É um processo muito moroso, com bastantes lacunas e que não criam desenvolvimento positivo na atividade diária da empresa.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Para mim, continuam a desempenhar um papel muito importante, pois há muita documentação que é difícil de encontrar na empresa.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** É de extrema importância termos arquivos digitais que facilitam a consulta de documentos, bem como o seu próprio arquivo, diminuindo as perdas de documentos importantes.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** Sem dúvida que passa pelo arquivo dos mesmos. A gestão física de documentos torna-se burocrática, lenta e suscetível de se cometerem erros. Além disso, a mesma poderá perder-se muito mais facilmente.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Não havendo uma plataforma organizada, torna-se complicado ter acesso à informação.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Baixo.
9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?  
**R:** ~~Mindset~~ ~~Mindset~~ e predisposição dos utilizadores para que a transformação digital aconteça e com isso traga mais valias para a organização.
10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?  
**R:** Fornecedores com uma resposta rápida e eficaz e que estejam presentes sempre que exista alguma situação onde a sua presença seja fundamental para resolução do problema.

11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?
- R:** Muito importante. Sem suporte técnico as soluções não são completas, tornando-se ineficientes para os clientes.
- EXTRA:** Como avalia o nível de conhecimento dos clientes sobre gestão documental antes da primeira reunião?
- R:** A maioria tem pouco conhecimento. Muitos confundem arquivo digital com gestão documental completa, o que exige um trabalho consultivo inicial.
12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?
- R:** A inteligência artificial será o motor de inovação nesta área.
13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?
- R:** Como referi antes, através da IA a evolução é garantida, redefinindo posições, deixando o ser humano focado nos problemas onde a IA não consegue chegar.
14. Como descreve o processo típico de venda de soluções de gestão documental?
- R:** Não é uma tarefa fácil, porque já existem muitas soluções no mercado e bem implementadas. No entanto, todos os clientes caminham para uma solução de gestão documental. É fundamental chegar primeiro e dessa forma ganhar vantagem competitiva.
15. Que necessidades são mais frequentemente identificadas nos clientes?
- R:** Eliminar o papel e criar arquivos digitais para rápidas consultas de documentos.
16. Quais são as principais objeções apresentadas pelos clientes (preço, ROI, mudança de processos, integração)?
- R:** Essencialmente preço.
17. Os clientes valorizam mais custo, eficiência, segurança ou inovação?
- R:** Infelizmente, a maioria ainda valoriza muito o custo. Mas isso acontece porque existe uma concorrência muito grande nesta área.
18. Como explicam o valor da digitalização e da desmaterialização aos clientes? Quais as funcionalidades e benefícios são mais importantes nas soluções de gestão documental da ~~Konica~~ Minolta?
- R:** De forma simples, apresentamos as mais valias em ter a informação em formato digital, onde a procura é muito mais rápida, mais segura e mais eficaz.
- EXTRA:** Que benefícios concretos os clientes procuram quando avançam com um projeto de gestão documental?
- R:** Procuram reduzir tempo de procura de documentos, eliminar tarefas manuais, melhorar rastreabilidade, garantir ~~compliance~~ e aumentar eficiência operacional.

**EXTRA:** Que riscos os clientes mais associam à digitalização?

**R:** Perda de informação, complexidade da mudança e receio de que o investimento não traga retorno imediato.

19. Qual é, usualmente, o seu melhor argumento de venda? Há diferenças entre o setor público e privado?

**R:** Sim, existe diferença entre o setor público e o privado, até por causa de questões de verbas. No privado é sempre mais fácil avançar com o processo, mas é muito mais difícil controlar a concorrência.

O melhor argumento de venda é não falar de preço e tentar identificar as principais vantagens face à concorrência.

**EXTRA:** O que é mais valorizado pelos clientes? Preço ou vantagens da solução?

**R:** o preço continua a ser mais valorizado na maior parte dos clientes.

20. Que setores ou perfis de empresa demonstram maior abertura à digitalização?

**R:** Setor da Logística.

21. Como considera o processo de implementação e acompanhamento por parte da ~~Konica~~ Minolta?

**R:** É um processo de presença constante no cliente.

22. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: ~~DocDigitizer~~, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?

**R:** Como disse anteriormente, é uma concorrência extremamente competitiva, com soluções muito amadurecidas no mercado.

23. Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão documental?

**R:** Uma vez mais, a introdução de AI.

---

## ENTREVISTA 2

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Comercial.
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** Muito competitivo e escrutinado.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** A necessitar de alguns ~~updates~~ updates.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Muito residual.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Muita importante, inclusive para preservar o desgaste dos documentos.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** Atualização dos mesmos, integração com outras plataformas.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Possível complexidade.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Com algumas lacunas, mas encaminhado.
9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?  
**R:** Formação aos utilizadores, facilidade de operação, business case efetivo.
10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?  
**R:** Flexibilidade e conhecimento.  
  
**EXTRA:** O que mais dificulta a implementação de soluções digitais nos clientes?  
**R:** A resistência interna dos colaboradores e a falta de processos estruturados. Muitas empresas são reticentes à evolução/inovação.
11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?  
**R:** Muito importante, para uma evolução continua de parceria.
12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?  
**R:** Adoção de soluções de AI, e integração com sistemas como SAP.
13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?  
**R:** Cada vez com maior aderência, fruto da desmaterialização, e simplificados.

14. Como descreve o processo típico de venda de soluções de gestão documental?  
**R:** Longo e baseado em Soluções de qualidade, com uma venda assente em solução de Valor e não meramente financeira.
15. Que necessidades são mais frequentemente identificadas nos clientes?  
**R:** Integração com sistemas existentes, assim como “alimentação” com arquivo morto.
16. Quais são as principais objeções apresentadas pelos clientes (preço, ROI, mudança de processos, integração)?  
**R:** Preço e receio de mudança.
17. Os clientes valorizam mais custo, eficiência, segurança ou inovação?  
**R:** Custo, eficiência e Segurança.
18. Como explicam o valor da digitalização e da desmaterialização aos clientes? Quais as funcionalidades e benefícios são mais importantes nas soluções de gestão documental da Konica Minolta?  
**R:** Conhecimento dos processos e know-how interno para integrações mais complexas.
- EXTRA** Que fatores tornam o ciclo de venda particularmente longo neste tipo de soluções?  
**R:** A necessidade de diagnóstico, a validação interna entre departamentos e a resistência à mudança tornam o processo mais demorado. Muitas empresas adiam decisões por questões orçamentais.
19. Qual é, usualmente, o seu melhor argumento de venda? Há diferenças entre o setor público e privado?  
**R:** Experiência nas implementações. No setor Público torna-se mais complicado a adoção destas soluções, dado a integração que emana do Governo Central.
20. Que setores ou perfis de empresa demonstram maior abertura à digitalização?  
**R:** Organizações com elevado espólio de documentos, e que ainda geram muito papel.
- EXTRA:** Consegue dar-me alguns setores em específico?  
**R:** Logística, saúde como farmacêuticas e escolas.
21. Como considera o processo de implementação e acompanhamento por parte da Konica Minolta?  
**R:** Muito próximo ao cliente, e com elevado nível de especialização.
22. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?  
**R:** Muito price-driven.
23. Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão documental?  
**R:** Elevar ao espetro da AI.

### ENTREVISTA 3

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Apoio à equipa comercial e canal de parceiros, no âmbito do desenvolvimento de oportunidades de negócio enquadradas na área de IIM (Gestão Documental e Otimização de Processos Empresariais).
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** Área estratégica para as empresas, visando a gestão inteligente da informação e dos processos de negócio, promovendo eficiência, ~~governance e compliance~~, para apoio à tomada de decisão.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** Em reformulação.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Não aplicável.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Não aplicável.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** Uniformização, rastreabilidade, rapidez no acesso à informação crítica.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Silos de informação.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Existe maturidade digital, embora com potencial de melhoria.
9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?  
**R:** Adequação aos processos de negócio, facilidade de utilização e disponibilização de indicadores de gestão.
10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?  
**R:** Conhecimento da área de negócio do cliente e equipas especializadas com provas dadas no mercado.
11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?  
**R:** São fatores-chave para o sucesso dos projetos.
12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?  
**R:** Incorporação de soluções que visam potenciar a IA neste tipo de projetos.

**Extra:** Quais terão maior impacto na gestão documental?

**R:** IA, OCR avançado, automação de workflows e integração cloud.

13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

**R:** Existência de agentes de IA com os quais é possível interagir a nível da produção documental, sua classificação e gestão de ciclo de vida.

14. Quais são atualmente as soluções de gestão documental mais procuradas pelos clientes?

**R:** Classificação de documentos automática, arquivo digital para assegurar compliance documental e soluções de BPM.

15. Como caracteriza o nível de maturidade digital das empresas portuguesas?

**R:** Face à especificidade do tecido empresarial, ainda existem muitas entidades com pouca maturidade digital, o que representa uma boa oportunidade para potenciar projetos desta natureza.

16. Quais são os maiores obstáculos técnicos e organizacionais à adoção de soluções digitais?

**R:** Por um lado, a resistência à mudança. A um nível mais técnico, a dificuldade por vezes encontrada na interoperabilidade de sistemas empresariais.

**EXTRA:** Que fatores diferenciam a Konica Minolta dos restantes fornecedores?

**R:** A capacidade de oferecer gestão documental completa, não apenas arquivo, e o suporte consultivo especializado.

17. Como se integra o papel com o digital nas soluções híbridas oferecidas pela Konica Minolta?

**R:** Complementaridade. O digital é uma extensão natural do negócio core da companhia.

18. Que benefícios principais as empresas procuram (eficiência, compliance, segurança, escalabilidade)?

**R:** Compliance, redução de custos e eficiência.

19. Que desafios surgem na integração tecnológica com sistemas existentes (ERP, CRM, arquivos físicos)?

**R:** Alinhamento estratégico entre os vários stakeholders.

20. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?

**R:** Fabricantes de software estão a caminhar no sentido de disponibilizarem uma oferta integrada ao cliente final.

21. Que tendências tecnológicas (cloud, IA, OCR, automação) estão a impactar mais o setor?

**R:** A IA assume uma importância relevante e quem a souber adotar da melhor forma terá uma vantagem competitiva.

22. Como avalia o papel da desmaterialização na transformação digital das organizações?

**R:** A desmaterialização, per se, não é o fator crítico de sucesso no processo de transformação digital das empresas.

23. Que melhorias internas ou evoluções tecnológicas considera prioritárias para reforçar a competitividade da Konica Minolta?

**R:** Potenciar as soluções de IA existentes, para que no final do dia seja prestada o melhor nível de serviço, tanto interna, como externamente.

#### ENTREVISTA 4

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Sou contabilista e tenho ~~que~~ ter as coisas organizadas ao dia.
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** Um setor dinâmico, muito fiscalizado e de constante evolução.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** Pouca gestão documental, mas temos um processo 100% digital.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Meramente para consulta.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Atribuo muita importância, pois acho que o trabalho se torna muito mais simples e eficaz.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** O facto de recebermos documentos em papel e de termos consequentemente de digitalizá-los.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Nenhuma, pois temos uma boa organização e controlo documental.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Boa, mas sempre com intenções de melhorar.
9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?  
**R:** Organização e formação.
10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?  
**R:** Segurança de informação.
11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?  
**R:** Acho muito importante termos um bom suporte técnico, estarmos em constante inovação e termos uma boa relação com os fornecedores.
12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?  
**R:** Acho que as empresas ainda não estão muito convencidas com a transformação digital.

13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?  
**R:** Tendo em conta a inteligência artificial, acredito que seja tudo em formato digital.
14. Já considerou implementar soluções de gestão documental ou desmaterialização? Porquê?  
**R:** Sim, para evitar gastar tanto papel.
15. Que obstáculos ou barreiras têm impedido a adoção (custos, resistência à mudança, falta de conhecimento, prioridades internas)?  
**R:** Estamos a aderir aos poucos, já temos tudo em formato digital. Apenas temos suporte digital, não temos uma gestão documental.
16. Que problemas enfrenta atualmente na gestão de documentos em papel?  
**R:** Neste momento o papel é apenas digitalizado e depois é destruído, mas acaba por ter que ser feita uma gestão do mesmo.
17. Que benefícios esperaria obter com a digitalização?  
**R:** Acesso mais rápido aos documentos.
18. Que fatores mais valorizaria na escolha de um fornecedor (preço, suporte, inovação, reputação)?  
**R:** Todos esses fatores são importantes.
19. Que perceção tem da ~~Konica~~ Minolta enquanto fornecedora de soluções digitais?  
**R:** Parece-me ser um bom fornecedor.
20. O que seria necessário para avançar com um projeto de gestão documental?  
**R:** Perceber efetivamente se o custo-benefício compensa.

## ENTREVISTA 5

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** A minha função é de comercial, no entanto cada vez mais é uma função que esta em transformação, neste momento não é só a venda que importa, mas também o acompanhamento do cliente e a gestão 360 do mesmo.
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** O setor da impressão em Portugal é em 2026 um mercado maduro, mas em transformação acelerada devido à digitalização das empresas. Mantém relevância devido à dependência empresarial do papel, mas o crescimento está concentrado em embalagens, soluções empresariais, serviços digitais e impressão personalizada. Os Segmentos tradicionais como revistas e jornais continuam em queda devido ao mercado digital.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** Na minha empresa o processo de gestão documental está em transformação, acredito que poderíamos estar muito mais avançados nesta área até porque vendemos processos de digitalização, no entanto aos poucos estamos a melhorar os processos.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Acredito que ainda são necessários, muitos trabalhadores ainda utilizam o papel porque as empresas ainda não estão num desenvolvimento digital que faça com que os trabalhadores deixem de utilizar o papel.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Não só por uma questão de sustentabilidade, mas também por uma questão de organização e facilidade de processos o papel da digitalização e desmaterialização de documentos e processos nas empresas vai num futuro próximo ter uma importância chave.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** A facilidade que criamos aos utilizadores, e a perceção dos mesmos que não será a digitalização que lhes vai tirar o emprego, mas sim facilitar o trabalho acredito que este é o grande receio da geração de 70, 80 e 90.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** O pouco entendimento, e a fraca colaboração entre as várias áreas da empresa, ou seja, o medo de cada área perder a autoridade nos processos.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Acredito que poderíamos estar muito mais na frente, mas mais uma vez não me parece que as várias áreas tenham total vontade.

**EXTRA:** Como avalia a nível da capacidade em integrar soluções com sistemas existentes (ERP, CRM, SAP)?

**R:** A integração é um dos nossos pontos fortes. Temos experiência em projetos complexos e conseguimos adaptar as soluções aos sistemas já utilizados pelos clientes, o que reduz fricção e acelera a adoção.

9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

**R:** Fazer ver aos colaboradores de todas as áreas que é importante que estejam alinhados e a remar para os mesmos objetivos.

10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?

**R:** O suporte que é dado, a simplicidade dos processos apresentados e o valor das propostas.

11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

**R:** Sem dúvida que são muito importantes, a única forma de levar um cliente a comprar o nosso produto é fazer com que confie que a nossa solução é a que vai resolver as dificuldades, e que o suporte nunca vai falhar.

**EXTRA:** Que benefícios concretos os clientes procuram quando avançam com um projeto de gestão documental?

**R:** Procuram reduzir tempo de procura de documentos, eliminar tarefas manuais, melhorar rastreabilidade, garantir ~~compliance~~ e aumentar eficiência operacional.

12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?

**R:** Acredito que cada vez mais as empresas vão procurar soluções abrangentes que facilitem vários processos dentro das empresas e não só uma área.

13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

**R:** Acredito que em 5 anos todas as empresas vão ter pelo menos 2 ou 3 processos totalmente digitais, sendo estes o um processo de venda, e gestão de reclamações.

14. Como descreve o processo típico de venda de soluções de gestão documental?

**R:** O processo de venda de soluções de gestão documental, no meu entender ainda esta muito virgem, não está devidamente alinhado, necessitando de validação de várias áreas, mas nunca de uma forma corrida e breve, demoramos demasiado tempo a apresentar uma proposta, e muitas vezes a proposta não vai de encontro ao que realmente foi levantado em reunião.

**EXTRA:** Como avalia o nível de conhecimento dos clientes sobre gestão documental antes da primeira reunião?

**R:** Infelizmente ainda há um número significativo de pessoas que não têm conhecimento da gestão documental, acabam por confundir com o arquivo digital. Sendo assim, exige de nós o melhor acompanhamento ao cliente.

15. Que necessidades são mais frequentemente identificadas nos clientes?  
**R:** O arquivo digital, os workflows de aprovação e tratamento de documentos, e a integração com sistemas atuais dos clientes.
16. Quais são as principais objeções apresentadas pelos clientes (preço, ROI, mudança de processos, integração)?  
**R:** Sem dúvida que a principal objeção é o preço, por muito que as nossas soluções sejam diferenciadoras, e tenham mais vantagens, os clientes olham muito para o preço e por vezes preferem ter menos capacidade nas soluções que pagar um pouco mais.
17. Os clientes valorizam mais custo, eficiência, segurança ou inovação?  
**R:** Neste momento ainda olham mais ao preço que ao restante.
18. Como explicam o valor da digitalização e da desmaterialização aos clientes?  
**R:** O valor de ter um arquivo digital, pesquisável é algo que os clientes já valorizam, podemos ouvir o cliente e levar o nosso discurso para o que mais valoriza.
19. Qual é, usualmente, o seu melhor argumento de venda? Há diferenças entre o setor público e privado?  
**R:** Sem dúvida que existem diferenças entre o sector público e privado, o público gasta dinheiro que não é na realidade deles, logo o acompanhamento é importante, no privado o cliente olha mais ao preço e ignora muitas vezes benefícios em detrimento do valor final.
20. Que setores ou perfis de empresa demonstram maior abertura à digitalização?  
**R:** As pequenas e médias empresas têm maior vontade de fazer a transformação digital, e muitas vezes não fazem por causa do investimento, pois tem receio do mercado atual.
- EXTRA:** Consegue dar-me alguns setores em específico?  
**R:** Transportadoras, retalho e escolas.
21. Como considera o processo de implementação e acompanhamento por parte da Konica Minolta?  
**R:** Neste momento estamos a construir uma equipa sólida de implementação, e na parte do acompanhamento cabe também aos gestores de conta ajudar a minimizar insatisfações.
22. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-files)?  
**R:** Todas as soluções de gestão documental do mercado fazem praticamente o mesmo, acredito que muitas soluções que fechamos tem a ver com o acompanhamento e credibilidade, e é aí que temos que focar o nosso esforço.
23. Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão documental?  
**R:** Sem dúvida conseguiremos agrupar mais soluções nos nossos serviços, por exemplo ter uma solução de gestão documental com um equipamento de impressão\digitalização integrado, conseguiremos ter o processo de A a Z todo do nosso lado, desde a desmaterialização do arquivo antigo até integrações com outras plataformas.

## ENTREVISTA 6

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Sales Transformation Expert. Gestão do planeamento estratégico e do pipeline de vendas ponta a ponta, com foco no crescimento sustentável e no cumprimento de KPIs. Realização de venda consultiva de soluções tecnológicas, alinhando o portfólio às necessidades do cliente e às tendências de mercado. Colabora com equipas multidisciplinares para otimizar processos internos e garantir a máxima eficiência comercial. Grande atividade na área de transformação digital.
  2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** Printing, soluções IT e gestão documental.
  3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** Estruturado, a nossa organização já tem processos bem estruturados e mapeados. Somos revendedores de soluções de gestão documental, pelo que, aplicamos internamente as nossas próprias soluções.
  4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** No meu caso em específico, pouco relevante, mas dentro da organização, bastante. Desde contratos, faturas com fornecedores, clientes e parceiros, a todo o processo logístico, o documento tem um papel-chave na organização.
  5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Super relevante, desde a questão da segurança do documento, workflows, ciclos de aprovação, a digitalização e desmaterialização tem um impacto grande nas organizações.
  6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** Acesso à informação, o tempo de procura de documentos, os vários controlos de acesso e o controlo de versões.
  7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Muito do que está na resposta anterior, acesso à informação, o tempo de procura de documentos, os vários controlos de acesso e o controlo de versões.
  8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Bastante elevado. Somos uma empresa que já tem os processos maioritariamente digitais. Desde as assinaturas de contrato, controlo de documentos, submissão de despesas de forma totalmente digital, etc.
- EXTRA:** Que fatores diferenciam a Konica Minolta dos restantes fornecedores?  
**R:** Para além daquilo que referi anteriormente, também temos a capacidade de oferecer gestão documental completa.

9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

**R:** Flexibilidade por parte das pessoas e as os decisores verem o valor acrescentado que isso tem na organização. Muita das vezes quem decide, não é que tem as dores diárias.

**EXTRA:** Quais são os principais riscos percebidos pelas empresas quando ponderam digitalizar processos?

**R:** Perda de informação, confidencialidade, integração com sistemas existentes e receio de mudança.

10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?

**R:** Capacidade de implementação e suporte. Depois disso, o relacionamento de proximidade que acaba por trazer confiança. Ao tratar-se de documentação de empresas, é importante que quem compre o serviço, sinta confiança no fornecedor.

11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

**R:** Super importante, muito na linhagem do que está descrito acima.

12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?

**R:** A gestão documental na maioria dos países europeus já é uma realidade, em Portugal estão-se agora a dar os primeiros passos nesta realidade. Os apoios comunitários e os fundos europeus são alguns dos incentivos que levam as empresas a começar a adotar este tipo de serviço.

13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?

**R:** Será tão rápida como a evolução da AI. No nosso caso, já temos soluções de gestão documental quem têm AI incorporada, tanto nos processos como em linguagem LLM. Pelo que, a evolução andarà em paralelo.

14. Quais são atualmente as soluções de gestão documental mais procuradas pelos clientes?

**R:** Inicialmente a procura começa pelo tema do arquivo digital. Depois de perceberem, começam a dar relevância à gestão do próprio documento e aos workflows possíveis de serem criados.

15. Como caracteriza o nível de maturidade digital das empresas portuguesas?

**R:** Muito baixo.

16. Quais são os maiores obstáculos técnicos e organizacionais à adoção de soluções digitais?

**R:** O maior obstáculo acaba sempre por ser o preço. As empresas em Portugal têm uma grande aversão ao investimento. A nível técnico o tema prende-se muita das vezes com a questão da confidencialidade dos documentos.

17. Como se integra o papel com o digital nas soluções híbridas oferecidas pela Konica Minolta?
- R:** O papel é o começo da gestão documental. Cada vez mais, apenas o que é relevante vai ser impresso e são sempre impressões com mais e melhor qualidade, ao contrário do que se passava há cerca de 7/8 anos. O click digital é o futuro das organizações e a transformação natural
18. Que benefícios principais as empresas procuram (eficiência, compliance, segurança, escalabilidade)?
- R:** As empresas procuram inicialmente melhorar e otimizar processos.
19. Que desafios surgem na integração tecnológica com sistemas existentes (ERP, CRM, arquivos físicos)?
- R:** Quando as empresas ainda nem fizeram desmaterialização de papel, muita das vezes esse é o maior desafio. Começar por fazer todo esse processo.
20. Como avalia a concorrência no mercado português (ex.: DocDigitizer, Ricoh, Canon, Primavera, M-Files)?
- R:** A maioria da concorrência apresenta soluções de arquivo digital. Aquilo que a Konica Minolta oferece é a gestão de documentos.
21. Que tendências tecnológicas (cloud, IA, OCR, automação) estão a impactar mais o setor?
- R:** OCR, IA e workflows. Essas são as tendências que mais impacto têm no setor. São invariavelmente também as mais caras.
22. Como avalia o papel da desmaterialização na transformação digital das organizações?
- R:** Crucial. Informação é poder. E no caso de existir uma grande concentração de informação ainda em papel, existe um risco enorme em perder esta informação ou até mesmo fuga.
23. Que melhorias internas ou evoluções tecnológicas considera prioritárias para reforçar a competitividade da Konica Minolta?
- R:** A Konica Minolta à data de hoje, tem 2 produtos dedicados à Gestão documental. Um com foco em PMES e outro em mid-market e grandes empresas. Numa ótica de melhoria interna, acredito que se as pessoas internamente conseguirem ter um maior conhecimento sobre as funcionalidades e o potencial deste tipo de soluções, a empresa vai conseguir vender mais e melhor.

## ENTREVISTA 7

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?  
**R:** Técnico IT
2. Como caracteriza o setor/área onde atua?  
**R:** Setor com muita concorrência e em fase de mudança devido ao crescimento de ferramentas IA.
3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?  
**R:** Não existe, apenas estamos a desenvolver um suporte digital.
4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?  
**R:** Não uso papel no dia a dia.
5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?  
**R:** Grande importância, sem desmaterialização de documentos não é possível aproveitar ao máximo as tecnologias de informação.
6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?  
**R:** Hábitos adquiridos, falta de formação.
7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?  
**R:** Falta de estratégia e rigor na implementação de procedimentos.
8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?  
**R:** Nível médio.
9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?  
**R:** Envolvimento de chefias, formação.
10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?  
**R:** Segurança da informação, custo.
11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?  
**R:** Suporte técnico e boa relação com os fornecedores são indispensáveis, inovação é bem-vinda sempre que possível.
12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?  
**R:** Noto que as empresas estão a ser forçadas a adaptar a transformação digital por via da relação com as entidades públicas e utilização de ferramentas IA.

13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?  
**R:** Imagino documentos gerados, certificados e transmitidos apenas em formato digital.
14. Já considerou implementar soluções de gestão documental ou desmaterialização? Porquê?  
**R:** Na minha atividade não uso papel, mas tivemos isso em consideração para outros departamentos.
15. Que obstáculos ou barreiras têm impedido a adoção (custos, resistência à mudança, falta de conhecimento, prioridades internas)?  
**R:** Estamos em fase de implementação do formato 100% digital a nível geral, mas ainda há muita resistência à mudança e muita falta de conhecimento.
16. Que problemas enfrenta atualmente na gestão de documentos em papel?  
**R:** Não aplicável.
17. Que benefícios esperaria obter com a digitalização?  
**R:** Um acesso mais acessível para todos os colaboradores.
18. Que fatores mais valorizaria na escolha de um fornecedor (preço, suporte, inovação, reputação)?  
**R:** Todos esses fatores são importantes para transmitir confiança e segurança ao cliente. No entanto, o preço é sempre o fator principal na decisão.
19. Que perceção tem da Konica Minolta enquanto fornecedora de soluções digitais?  
**R:** Não conheço os produtos e serviços da Konica Minolta.
20. O que seria necessário para avançar com um projeto de gestão documental?  
**R:** Perceber se o custo-benefício compensa.

---

## ENTREVISTA 8

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades na organização?

**R:** Vendedor de peças automóveis.

2. Como caracteriza o setor/área onde atua?

**R:** Muito competitivo.

3. Como descreve o processo de gestão documental atualmente existente na sua organização?

**R:** Em arquivos.

4. Que papel desempenham os documentos em papel no dia a dia?

**R:** Papel ainda é muito importante.

5. Que importância atribui à digitalização e desmaterialização de documentos?

**R:** Julgo ser o futuro, irá ajudar no gasto de papel e espaço nas instalações para arquivo.

6. Quais considera serem os principais desafios na gestão de informação e documentos?

**R:** Muitos documentos só em papel.

7. Que dificuldades identifica no acesso, organização ou controlo documental?

**R:** A necessidade de arquivos.

8. Como avalia o nível de maturidade digital da sua organização?

**R:** Ainda é muito pouca.

**EXTRA:** Que receios ou riscos identifica quando pensa em digitalizar processos documentais?

**R:** Custo inicial, adaptação dos colaboradores, mudança de processos e segurança da informação.

9. Que fatores considera mais importantes na adoção de soluções digitais?

**R:** Forma de guardar os documentos e envio dos dados para os clientes.

10. Que critérios considera mais relevantes na escolha de fornecedores de soluções tecnológicas?

**R:** Qualidade do produto e a assistência.

11. Como avalia a importância do suporte técnico, inovação e relação com o fornecedor?

**R:** Muito importante.

12. Que tendências identifica no setor da gestão documental e transformação digital?

**R:** Implementação de AI.

- 
13. Como imagina a evolução dos processos documentais nos próximos anos?  
**R:** Julgo que iremos caminhar para a digitalização, cada vez menos papel.
14. Já considerou implementar soluções de gestão documental ou desmaterialização? Porquê?  
**R:** Ainda não, mas será um assunto a pensar.
15. Que obstáculos ou barreiras têm impedido a adoção (custos, resistência à mudança, falta de conhecimento, prioridades internas)?  
**R:** Alguma falta de conhecimento e também um pouco de resistência à mudança.
16. Que problemas enfrenta atualmente na gestão de documentos em papel?  
**R:** Principalmente o arquivo do mesmo.
17. Que benefícios esperaria obter com a digitalização?  
**R:** Reduzir nos gastos do papel e a redução de espaço para arquivos nas instalações.
- EXTRA:** O que faria com que considerasse avançar com um projeto de gestão documental no futuro?  
**R:** Uma solução simples, acessível, com suporte forte e demonstração clara de ROI.
18. Que fatores mais valorizaria na escolha de um fornecedor (preço, suporte, inovação, reputação)?  
**R:** Suporte, mas principalmente preço.
19. Que perceção tem da Konica Minolta enquanto fornecedora de soluções digitais?  
**R:** Marca conhecida e com boa qualidade de material.
20. O que seria necessário para avançar com um projeto de gestão documental?  
**R:** Teria de conhecer bem o assunto para depois decidir.