



Relatório de Estágio  
Mestrado de Marketing Relacional

***Estratégias de Marketing Digital nas  
empresas B2B – Americana S.A.***

**de Mendes, Marcelo Clemente (2140147)**

*Leiria, Março de 2017*

Relatório de Estágio



Mestrado de Marketing Relacional

***Estratégias de Marketing Digital nas  
empresas B2B – Americana S.A.***

**de Mendes, Marcelo Clemente (2140147)**

Relatório de Estágio de Mestrado de Marketing Relacional realizado sob a orientação do Doutor Vitor Hugo Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Março* de 2017

**Para o meu avô,**

Sorrir é sempre o melhor remédio.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer a todo o staff da Americana que sempre se mostrou prestável e com um sorriso na cara durante o meu estágio na empresa. Conheci pessoas extraordinárias, que fazem muito pelo seu trabalho e que me mostraram o verdadeiro significado da expressão “Faz o que gostas e nunca trabalharás na vida”. Com elas criei laços importantes e aprendi muito.

Em segundo, agradeço à Paula Raimundo, com quem convivi e aprendi ao longo do estágio, sendo a pessoa que mais me apoiou e ensinou, sempre com uma boa disposição e atitude de outro mundo.

Agradeço ao meu coordenador de estágio, Paulo Sousa pela disponibilidade e pela confiança que depositou em mim.

Ao Professor Vítor, por me ajudar com o relatório e aconselhar quando mais precisei.

Por ultimo, mas não menos importante, agradeço à minha família e amigos, que sempre me incentivaram a terminar este documento, mesmo nos momentos em que parecia querer desistir.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## **Resumo**

Cada vez mais se verifica uma alteração no comportamento dos consumidores e alterações macroeconómicas, alterando o propósito do marketing que acompanha essa mudança. Passámos de um marketing centrado no produto, para um marketing centrado no consumidor. Como consequência da crescente preocupação com o bem-estar da humanidade o marketing deixou de se centrar exclusivamente no cliente para se preocupar com a responsabilidade social. Este é com certeza, uma função organizacional indispensável para o sucesso das empresas apesar de comportar custos elevados.

A revolução tecnológica, principalmente a internet surgiu como uma nova ferramenta de comunicação e interação entre as pessoas e organizações. A expansão desmedida das medias sociais revolucionaram aquilo que hoje consideramos ser o marketing.

Os mercados B2B, comportam especificidades muito próprias dos seus negócios, tendo ferramentas digitais aplicadas especificamente à sua função.

Este relatório de estágio procura explorar o percurso realizado ao longo dos 6 meses de estágio realizado na empresa Americana S.A. e das suas ferramentas de marketing digital, tal como explorar a vertente teórica alusiva ao tema do marketing digital aplicado às empresas B2B.

## **Abstract**

Increasingly there is a change in consumer behavior and macroeconomic changes, altering the purpose of marketing that accompanies this change. We have gone from product-centric marketing to consumer-centric marketing. Because of growing concern for the well-being of mankind, marketing has gone from focusing exclusively on the customer to worrying about social responsibility. This is, of course, an indispensable organizational function for the success of companies, despite the high costs involved.

The technological revolution, especially the internet has emerged as a new tool for communication and interaction between people and organizations. The excessive expansion of social media has revolutionized what we now consider to be marketing.

The B2B markets, have specificities very specific to their business, having digital tools specifically applied to their function.

This internship report seeks to explore the path taken during the 6-month internship held at the American S.A. company and its digital marketing tools, as well as exploring the theoretical aspect of digital marketing applied to B2B companies.

# Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do marketing B2C e B2B na cadeia de valor. ....	17
Figura 2 - Homepage do site da Americana S.A. ....	31
Figura 3 - Excel denominado "BI" pela Americana S.A. Os valores foram ocultados por sigilo profissional. ....	35
Figura 4 - Compilação de imagens recolhidas e postadas no Instagram da Americana S.A. ....	41
Figura 5 - Corpo do email enviado na campanha de Coimbra. ....	43
Figura 6 - Template do wix no modo de edição.....	46

## **Índice de quadros/tabelas**

Tabela 1 – Comparação do Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Adaptado de Kotler et al.....	8
Tabela 2 - Gráfico relativo à projeção do PIB, em percentagem e índice (2008=100), apresentado pelo Banco de Portugal.....	37

## **Lista de Siglas**

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BCE – Banco Central Europeu

BP – Banco de Portugal

CRM – *Customer relationship management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

NAV – Navison

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

S.A. – Sociedade Anónima

SM – *Social Media*

SMS – *Short Message Service*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WOM – *Word Of Mouth*

WWW – *World Wide Web*

# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	vi
Abstract.....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Índice de quadros/tabelas.....	ix
Lista de Siglas.....	x
Índice .....	xi
Introdução.....	1
1.1 Contexto do Trabalho .....	1
1.2 Objetivo do Trabalho.....	2
1.3 Estrutura do Trabalho .....	3
Enquadramento teórico.....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Do Marketing tradicional até à atualidade.....	6
2.3 A evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação .....	9
2.3.1 O nascimento das Redes Sociais e o novo paradigma da comunicação.....	10
2.4 Marketing Digital .....	12
2.5 Marketing B2C vs Marketing B2B .....	16
2.6 Marketing digital nos negócios B2B .....	22
Estágio Curricular.....	27
3.1 Introdução.....	27
3.2 Americana Papelaria S.A.....	27
3.3 Objetivos do Estágio e Atividades Desenvolvidas .....	29
3.3.1 Apresentação aos Departamentos e Pessoal da Americana S.A.....	29

3.3.2	Análise do Site e Caderno de Encargos .....	30
3.3.3	Plano de Marketing da Americana Connect.....	33
3.3.4	Instagram.....	40
3.3.5	Campanha de Coimbra.....	42
3.3.6	Cartas de Apresentação .....	44
3.3.7	Projeto Site Institucional .....	45
3.3.8	Outras tarefas.....	47
3.3.8.1	Google Analytics.....	47
3.3.8.2	Plataformas de SMS e E-mail Marketing.....	48
3.3.8.3	Apresentação B2B em Prezi.....	48
3.3.8.4	Outra tarefas .....	49
3.5.	Confronto teórico-prático.....	50
	Conclusão .....	54
	Bibliografia.....	61
	Webgrafia .....	67
	Anexos.....	68
	Anexo I – Divisão da Empresa por Canais .....	68
	Anexo II – Organograma da Americana S.A. ....	69
	Anexo III – Plano de Trabalho Inicial.....	70
	Anexo IV – Atividades Realizadas nas Primeiras Semanas .....	71
	Anexo V – Relatório da Campanha Coimbra.....	72
	Anexo VI – Resultados da primeira vaga da Campanha Coimbra.....	74

# Introdução

---

## 1.1 Contexto do Trabalho

A (re)evolução tecnológica, principalmente a expansão desmedida das medias sociais revolucionaram aquilo que hoje consideramos ser o marketing. O uso da Internet, *social media*, aplicações móveis entre outras TIC tornou-se parte do dia-a-dia de bilhões de pessoas em todo o mundo, tendo como tempo de exposição médio cerca de 20,5 horas semanais e aumentando todos os anos uma grande percentagem (Stephen, 2016).

A natureza viral das TIC ofereceu uma excelente oportunidade às marcas de se relacionarem de um modo completamente novo e cada vez mais próximo dos seus parceiros financeiros, comerciais, fornecedores e clientes. Seja no computador, no telemóvel, pela internet ou por SMS, atualmente as marcas chegam a qualquer lado, em qualquer altura, mantendo uma proximidade nunca antes existente (Akrimi & Khemakhem, 2012).

Cada vez mais adultos se rendem ao uso do Social Media (SM) e quase a totalidade dos jovens tem acesso a Internet e contas em plataformas como Gmail ou Facebook (Marketest, 2016). Seja na escola ou em casa, nunca foi tão fácil chegar a uma pessoa, marca ou produto. A revolução dos telemóveis para smartphones foi também, um enorme impulsionador para o uso das SM, pela crescente facilidade de acesso e rapidez às mesmas.

As SM são uma oportunidade que as marcas e empresas, sejam B2C como B2B, procuram cada vez mais alcançar, visto que no todo que a Internet representa, grande parte do tempo gasto online está aí representado.

Se até há relativamente pouco tempo a comunicação das marcas era um processo unilateral, que decorria no sentido do locutor (marca) para o recetor (consumidor), atualmente passou a ser um processo bilateral onde o consumidor passou a ter também ele “a sua voz” no que diz respeito ao processo de construção de uma marca ou produto (Kotler, 2010).

Este relacionamento através das SM permitiram que os consumidores, para além de partilhar opiniões, pudessem também eles interagir e definir o percurso que querem para as marcas.

A massificação da Internet, a fragmentação dos mercados e o aumento da competição global fizeram com que o valor do Marketing B2B aumentasse, conseqüentemente, as empresas começaram a preocupar-se mais e a dar mais valor ao seu Marketing (Harrison et al., 2005).

Empresas B2B migram a custo e relutância, mas mesmo assim em cada vez maior número, para estes novos meios de comunicação e interação com os seus parceiros de negócio e respetivos clientes (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). Está a ocorrer uma revolução autêntica no paradigma do B2B muito devido a estas plataformas sociais e no modo de como interagem e proliferam no mercado atualmente.

O marketing B2B sempre foi relacional, sobretudo pelo facto de as compras neste mercado serem individualizadas e as negociações serem específicas para cada comprador e fornecedor. Andzulis, Panagopoulos e Rapp (2012) afirmam que as SM devem ser parte integrante do repertório de uma empresa B2B, pois através destas é possível à empresa criar relações e recolher dados que de um outro modo seria impraticável para empresas em zonas restritas do globo. Aliado a um bom sistema de CRM, uma empresa consegue recolher todos os dados necessários para criar o melhor negócio para si própria.

Sendo os negócios B2B uns dos principais pilares da economia, face às transações quase infundáveis entre organizações e elementos das mais diversas naturezas, aglomerado às TIC e ao modo como estas irromperam no dia-a-dia da sociedade, seja em lazer ou trabalho, é de grande importância ressaltar o modo como esta convergência de canais e de plataformas sociais e físicas está a ser desenvolvida e praticada atualmente.

## **1.2 Objetivo do Trabalho**

O seguinte trabalho enquadra-se na opção de Relatório de Estágio do Mestrado de Marketing Relacional. Tal opção deveu-se ao facto de, após conclusão das unidades curriculares do curso, ser uma maneira de aplicar e desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo do 1º ano.

Posto isto, este relatório tem como objetivo apresentar a empresa onde este foi realizado e descrever as atividades desenvolvidas em Web-marketing, durante os seis meses de estágio curricular que decorreram entre os dias 4 de novembro de 2015 a 4 de Maio de 2016.

Outro objetivo insere-se na temática do Marketing B2B, pois este não apresenta uma grande quantidade de estudos realizados apesar deste já ser praticado há milhares de anos. Os estudos desta área do marketing começaram a ser realizados somente nas últimas 3 décadas e encontram-se apenas agora numa fase de aceleração de desenvolvimento teórico (Hadjikhani & LaPlaca, 2013) sendo portanto de interesse desenvolver e recolher informação sobre o tema.

Aliado ao marketing B2B, o Marketing Digital também é uma temática em crescente desenvolvimento e mutação, devido à evolução constante das TIC. Como refere Kotler (2000) “O futuro não está à nossa frente. Ele já aconteceu”, logo é importante estar na vanguarda do conhecimento e dos estudos realizados de modo a perceber quais as tendências dos mercados, da tecnologia e das ferramentas que melhor se adequam a cada empresa e situação.

Dadas as razões pelo qual é importante estudar esta temática, tem-se por fim, como objetivo concreto a abordagem ao tema Marketing Digital em empresas B2B de modo a complementar as aprendizagens adquiridas durante o estágio e respetiva análise crítica através de pesquisa e revisão bibliográfica.

Como referia Steve Jobs “A Inovação distingue entre um líder e um seguidor”.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este relatório de estágio divide-se em quatro capítulos fundamentais, apresentando um caso descritivo teórico sustentado por uma revisão de literatura.

Seguidamente ao primeiro capítulo introdutório é feito um enquadramento teórico no segundo capítulo suportado por uma revisão da literatura. Nesta é analisada e apresentada a

evolução do marketing até à atualidade, tal como suas definições. É apresentado um breve descritivo referente às TIC e ao marketing digital e de seguida são definidas e esclarecidas as diferenças entre o marketing B2C e B2B. O último subcapítulo foca-se no desafio que as empresas a trabalhar no mercado B2B têm relativamente ao marketing digital nas redes sociais e qual a sua evolução no sentido de combater essas dificuldades.

No terceiro capítulo é apresentada a empresa Americana S.A. e as tarefas desenvolvidas durante o período de estágio.

Por último, no quarto capítulo são apresentadas as conclusões retiradas deste trabalho.

# Enquadramento teórico

---

## 2.1 Introdução

Neste capítulo procede-se à revisão de literatura abrangente ao tema do Marketing Digital em empresas B2B. Posto isto, começa-se por abordar e esclarecer o conceito, características e evolução do marketing tradicional até ao presente, para perceber como este evoluiu e as etapas por que passou. Será igualmente estudada a evolução das TIC e as mudanças que estas geraram nos hábitos de vida de biliões de pessoas em todo o mundo.

Realizar-se-á em seguida uma abordagem mais aprofundada ao tema Marketing Digital, identificando quais as principais ferramentas integrantes deste (com grande destaque para o “Boom” das SM) e qual a contribuição que estas têm para o marketing e para a gestão da relação com os clientes. A finalizar esta abordagem merece salientar quais os principais desafios que estas apresentam, tal como quais as vertentes que merecem ser melhoradas e estudadas de modo mais extenso.

É igualmente importante esclarecer os diferentes tipos de orientação do marketing relativamente ao B2C e B2B para se perceber as diferenças entre os dois tipos e poder convergir no tema principal em estudo, com principal foco na complexidade do Marketing B2B e seus fatores integrantes.

Por fim serão discutidas as medidas tomadas atualmente pelas empresas e marcas com orientação B2B, e as dificuldades que estas encontram dentro do contexto em estudo.

## 2.2 Do Marketing tradicional até à atualidade

Cada vez que se verifica uma alteração no comportamento dos consumidores e alterações macroeconómicas, o propósito do marketing acompanha essa mudança. Passámos de um marketing (1.0) centrado no produto, para um marketing (2.0) centrado no consumidor. Como consequência da crescente preocupação com o bem-estar da humanidade o marketing (3.0) deixou de se centrar exclusivamente no cliente para se preocupar com a responsabilidade social (Kotler, 2010). A definição de Marketing está intrinsecamente ligada à definição de macroeconomia (Kotler et al., 2013).

Até à década de 80, segundo Molenaar, 1996, o paradigma do marketing era caracterizado por um mercado indiferenciado, com canais de distribuição genéricos e produtos standardizados.

Célebre era a frase de Henry Ford que marcou uma geração por isto mesmo, produtos standard para quem os procurasse. “O cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto” (Archive.org<sup>1</sup>), demonstra como funcionava o mercado e a produção em massa, não havendo a mínima customização face à inexistência de concorrência e necessidade de inovação. Os contactos com os clientes eram realizados, sobretudo, por meios de comunicação de massa – TV, rádio, imprensa, etc. (Pinho P., 1999).

Durante muito tempo marketing foi confundido com vendas, no entanto na atualidade compreende ações pensadas ontem, colocadas em execução hoje, que produzirão resultados no futuro, resultados estes que, não visando diretamente a venda, mas tendo-a sempre como objetivo final, dependem da capacidade de execução da empresa (Nunes et al., 2008).

A constatação da inovação dos produtos, a globalização dos mercados e o aumento colossal da procura fizeram com que os padrões do marketing se transformassem face às diferentes exigências dos mercados. O marketing evoluiu pois numa primeira fase, para um marketing orientado exclusivamente para a venda e, numa segunda fase, para a relação com o

---

<sup>1</sup> <https://archive.org/stream/mylifeandwork00crowgoog#page/n72/mode/2up>

consumidor, o que se seria fundamental para que este repetisse a sua compra (Kotler et al., 2013).

A fidelização e a relação com os clientes tornaram-se fundamentais a partir do momento em que a concorrência surgiu em grande escala, com um enorme leque de produtos semelhantes e, apresentando-se atenta, inovadora e em constante mudança face às suas estratégias. Com tanta oferta similar no mercado e um aumento exponencial da procura, tornou-se essencial captar clientes e torna-los fiéis à marca e não apenas ao produto. A relação com os clientes, as técnicas de CRM e a percepção do desejo e querer sentido do “outro lado da moeda” (pela visão do cliente) foram um marco no marketing 2.0 (Kotler et al., 2013).

De um modo geral, o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas, ou seja, o objetivo deste passa por estudar e entender os desejos do consumidor, entregando um produto ou serviço com uma proposta de valor superior que satisfaça as suas necessidades (Kotler & Keller, 2007).

O marketing destes novos tempos interage com o consumidor de maneira completa e faz dele, em tempo real, o seu objeto de estudo e de direcionamento das suas táticas. Ter os olhos fixos no consumidor e voltar toda a sua estrutura organizacional para ele é o segredo das empresas que fazem marketing eficiente neste novo milénio (Conrado, 2012).

Nesta terceira fase, o marketing incentiva os consumidores a participar no desenvolvimento dos produtos e comunicação da empresa muito graças à ajuda das redes sociais e das novas tecnologias provenientes da internet. Visa ainda a responsabilidade do ser humano para com o ambiente e a sociedade, muito por causa da globalização da informação (Kotler et al., 2013).

Tabela 1- Comparação do Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Adaptado de Kotler et al. (2013, p. 20)

	<b>Marketing 1.0</b> Marketing centrado no produto	<b>Marketing 2.0</b> Marketing orientado para o consumidor	<b>Marketing 3.0</b> Marketing movido por valores
Objectivo	Vender produtos	Tecnologia da informação	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia da nova vaga
De que forma as empresas veem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Interacção com consumidores	Transacção «um para muitos»	Relação «um para um»	Colaboração «muitos para muitos»

O ser humano está a voltar-se para si mesmo e para a qualidade de vida e bem-estar. Cada vez mais é necessário viver, viver bem, experienciar emoções e ser feliz. Os reflexos são muitos e a Internet é apenas o espelho que nos mostra o caminho pelo qual o mercado está a seguir (Pink, 2013).

Atualmente, o marketing tradicional deixou de ser suficiente para atender às necessidades dos consumidores e as empresas utilizam a Internet como ferramenta indispensável na sua comunicação. Para Doyle (2007), os blogues, os fóruns online, as redes sociais, entre outros, são alguns dos SM que representam uma grande importância para o marketing atual, na medida em que geram conversações entre consumidores produzindo novas formas de comunicação boca-a-boca (WOM). Este tipo de comunicação interpessoal sobre marcas e produtos é considerada como uma das fontes de informação mais credível no mercado para os consumidores (Arndt, 1967).

A *American Marketing Association* redefiniu, em 2013, o conceito de Marketing como “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” Com esta nova definição perde força o foco no transacional e funcional, bem como no *Marketing-Mix*, o qual caracterizava a definição da mesma associação em 1985.

## 2.3 A evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação

AS TIC, como o próprio nome indica, correspondem aos meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação, o que inclui o hardware de computadores, rede, bem como todo software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica, de ensino e aprendizagem, entre outros tantos meios (M. Bax; G. Leal, 2001).

Segundo Castells (1999), uma nova economia surgiu em escala global nas últimas duas décadas do milénio (entenda-se, entre 1980 e 2000). “Chamo-a de informacional e global para indicar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global” (Castells, 1999. p. 87).

O mesmo autor, Castells (1999), indica que as TIC vieram a promover novas condições históricas relativa à globalização dos negócios e sua produtividade porque a revolução das tecnologias de informação forneceu a base material indispensável para esta nova economia.

O surgimento das redes foram o próximo passo para grande revolução das TIC. A integração e compartilhamento de recursos entre diversas máquinas, numa espécie de rede de computadores e a possibilidade de desenvolvimento de uma arquitetura de processamento de aplicações, em paralelo com o início do uso da internet levou ao nascimento do conhecido WWW, que introduziu o mundo comunicacional e informativo numa viagem e revolução de sentido único, até aos dias de hoje (Bax & Leal, 2001).

Seguiram-se completas revoluções que, atualmente já se tornaram banais, face á constante evolução de produtos e tecnologias. Seguindo dos computadores que cedo se tornaram grandes e obsoletos vieram os portáteis, *laptops*, *smartphones*, *tablets*, as redes sociais, as

aplicações móveis, a realidade aumentada, entre tantas outras tecnologias que há apenas 30 anos eram alvo exclusivo da imaginação dos produtores de Hollywood.

O aparecimento da internet tem contribuído para uma mudança de pensamento e estratégias de marketing, esta surge como impulsionadora das tecnologias de informação e consequentemente do modelo comunicacional. A internet oferece a possibilidade aos próprios consumidores de publicarem uma determinada informação sem terem que depender do capital económico para emitir mensagens nos sistemas tradicionais de comunicação.

Os indivíduos passaram a encontrar informações relevantes para os seus interesses e a poder partilha-las com o mundo em redor. A internet passou deste modo a ser a alternativa perfeita aos media offline, face à sua pretensão para estimular a comunicação entre pessoas (Lévy 2000).

Posto isto, percebeu-se que as novas TIC vieram alterar a base da comunicação tradicional. O modo como se procede à receção da informação dos meios offline na atualidade é diferente daquele existente anteriormente, face à mudança de paradigma comunicacional provocado pelo utilizador. A televisão, rádio e jornais continuam a ser importantes, porém já não se pode travar a revolução tecnológica nos meios *offline* e que determina a mudança da sociedade para a era digital (Carrera, 2009).

### **2.3.1 O nascimento das Redes Sociais e o novo paradigma da comunicação**

O estudo das redes sociais foi iniciado pelas ciências exatas e, em seguida, utilizado pela sociologia, numa perspetiva de análise estrutural das redes (Souza, 2012). Leonhard Euler foi quem deu os primeiros passos nesta área, sendo responsável pelo início do estudo da teoria das redes, criando a designada teoria de grafos<sup>2</sup> (Netto, 2003).

De acordo com Pinto e Junqueira (2009), as redes sociais são um conjunto de pessoas e empresas conectadas entre si, que por interações e por meio de relações sociais, formam

---

<sup>2</sup> Grafo - Um grafo é uma figura, constituída de um conjunto de nós, conectados por arestas que formam uma rede.

grupo de interesses e experiências comuns. Nichols et. al. (2006) definiram as redes sociais como algo mais complexo, evidenciando determinados pontos. Segundo os autores, as redes sociais funcionam como um conjunto de contatos que ligam as pessoas através de relações sociais, podendo estas consistir em relações formais ou não formais, constantes ou raras, profissionais ou emocionais.

Os principais paradigmas da comunicação alteram a maneira de como a comunicação será representada ao público (Cardoso 2008). Os nossos atuais paradigmas comunicacionais parecem ser construídos em torno de uma oratória baseada essencialmente, na importância da imagem em movimento. O vídeo é cada vez mais a ferramenta utilizada para captar a atenção de públicos, que combinado com a disponibilidade das novas dinâmicas de acesso à informação e com profundas alterações nos modelos de informação e entretenimento, alteram esse paradigma (Cardoso 2008). Os nossos conteúdos, sejam eles notícias, informação ou entretenimento, parecem ter mudado graças à presença de conteúdos fornecidos pelos próprios utilizadores das SM e não apenas pelas empresas de comunicação, dando origem à coexistência de diferentes modelos de informação para diferentes públicos. Mas não foi apenas a informação noticiosa que se alterou, tendo o mesmo acontecido com o entretenimento.

O modo de vida do cidadão, a sua postura na sociedade enquanto pessoa e até mesmo a sua rotina sofreram uma enorme transformação nas últimas duas décadas. De um modo considerado arrojado, mas não distante da realidade, o ser humano transferiu a sua vida pessoal, o seu quotidiano, entretenimento, passado e presente, para o mundo virtual, mais concretamente para as SM (Observador, 2016)<sup>3</sup>. Lazer, comida saudável, atividade física, entre muitos outros fatores indicativos de uma vida ativa, saudável e feliz são atualmente uma constante presente nas SM. Cada vez mais o cidadão comum pretende transmitir sentimentos de felicidade e de prazer, querendo impor-se como exemplo a seguir, como nova forma de comunicação (Wang & Hua (2015)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.observador.pt/2016/06/29/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos-mas-empresas-utilizam-nas-pouco/>

<sup>4</sup> <https://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/redes-sociais-o-mundo-do-faz-de-conta>

Enquanto que no passado o convívio presencial e a comunicação determinavam patamares sociais entre conhecidos, atualmente é possível atingir pessoas de modo muito mais eficaz e em quantidades muito superiores. São os números de seguidores, gostos ou partilhas que determinam aquilo que é considerado o sucesso social e as tendências.

Para as empresas a sua imagem e presença nas SM funciona de forma muito semelhante à de um utilizador comum, face à humanização das marcas e do modo como atuam no mercado. Nas *medias*, cada vez mais personificar a marca ou a empresa é um modo de conferir confiabilidade, interagir de forma mais direta com targets e conseguir criar grupos de seguidores (Yin, 2001).

O marketing deixou assim de se concentrar unicamente no mundo real e passou a criar convergências entre ambos (virtual e real), conferindo experiências completas aos seus clientes.

Em Portugal, no que respeita às empresas, apenas um terço (32,9%) afirma já ter adotado soluções de social business, que inclui as redes sociais, segundo o estudo da consultora IDC Portugal “IDC Portugal Tech Insights 2020” sobre ‘*Social Business*’ (citado pelo jornal Observador, 2016).

De acordo com o mesmo estudo, representativo das 10.000 maiores organizações em Portugal, 25,7% das empresas afirmaram não ter adotado soluções de social business, mas disse ter planos para fazê-lo até 2018, enquanto 31,4% diz não ter adotado nem planear fazê-lo (Observador, 2016).

## **2.4 Marketing Digital**

A internet surge como uma nova ferramenta de interação e comunicação entre as pessoas, tendo alcançado deste modo as organizações, fornecedores e por aí adiante na cadeia de valor até chegar ao consumidor final. Tornou-se deste modo a ferramenta perfeita para angariar enormes quantidades de informação Apolli e Gauthier (2008).

Em 1996, Hoffman e Novak iniciaram um estudo centrado na internet e na sua utilidade para várias áreas adjacentes às ciências sociais. Dentre os vários temas apresentados destaca-se a importância da internet para os *marketeers*, pois na época começou a presenciar-se um aumento relevante dos negócios online entre as empresas e os consumidores. Face às funcionalidades que a internet permitiu criar para ambas as partes (organizações e consumidores) num mundo livre de barreiras onde todos começaram a ter direito a exercer a sua opinião, gostos e valores, os consumidores começaram a tornar-se mais exigentes e informados. Posto isto o marketing deixaria de ser um-para-um para passar a ser personalizado, interativo e customizável. A *web* passou a ser um canal eficiente para o marketing, publicidade e informações de serviços, tendo também ela começado a servir para trocar e adquirir bens.

Brochand et al., em 1999 complementaram esta teoria promovendo as vantagens que os meios online apresentavam em termos de canais e comunicação para com os clientes. Face à falta de necessidade de apresentar uma loja física com todos os gastos que esta implica, o custo da venda pôde diminuir, tornando-se mais vantajosa para o comprador e para o vendedor. Também o tempo que a venda iria exigir diminuiu, pois nas vendas online o consumidor passou a ter parte dos encargos da venda, através da encomenda e preenchimento das informações necessárias para se dar a sua realização. Este processo permitiu às empresas recolher e analisar métricas informativas essenciais para aprimorar os negócios, tais como os contactos pessoais do cliente (morada, contacto, dados bancários) e o percurso que estes percorrem na loja online (páginas visitadas, tempo gasto, itens seleccionados, entre outros). Estas métricas permitiram ao marketing aprimorar as suas estratégias e finalmente ter uma análise concreta de resultados, tal como permitiu analisar os comportamentos dos consumidores (Brochand et al, 1999)

Apesar do reconhecimento das vantagens que a internet poderia trazer para os negócios, numa fase inicial, o marketing promovido neste meio não surtiu uma adesão e sucesso esperado. Este facto deu-se por falta de padrões concretos e analisados de como atuar neste mercado, e muito devido à falta de estratégia e objetivos claros por parte das organizações (Segura, 2009). A orientação para o produto ainda muito tradicional e a compreensão

limitada das necessidades dos consumidores também foram fatores relevantes que levaram a este início débil (Porter, 2001).

Outro fator, menos visível, que revelava problemas para os utilizadores da internet, foi o modo como os padrões do marketing tradicional atuavam neste novo meio. As fraquezas do marketing mix tradicional no mercado digital, juntamente com os seus 4P's (Produto, Preço, Distribuição e Promoção) (McCarthy, 1964) foram reveladas deste modo, provando que se deveria de alterar os padrões básicos do marketing mix para providenciar uma plataforma adequada de gestão de marketing do *e-commerce*<sup>5</sup> (Segura, 2009).

Surge então o marketing digital como um meio de ações para possibilitar de forma estruturada e orientada os métodos de comunicação realizados pelas empresas, onde se conseguem, através da internet, novos caminhos para a divulgação de produtos e serviços, abrindo oportunidade para a expansão do negócio, angariação de clientes, aumento da visibilidade e interatividade, bem como o aumento da sua rede de relacionamentos (Segura, 2009).

A estes meios de comunicação online, chamamos de marketing digital. Este conceito pode ter várias definições sendo as mais utilizadas o “*webMarketing*”, “*eMarketing*”, “*Online Marketing*” ou “*Marketing Interativo*” (Babayans, 2005).

O marketing digital é definido como o uso das tecnologias digitais disponibilizadas, para criar uma comunicação integrada, direcionada e mensurável com os targets, de forma a ajudar na sua angariação e retenção por meio de relações personalizadas (Wymbs, 2011).

O foco do marketing digital não se centra apenas no uso das tecnologias. Vai muito para além disso. O grande e principal objetivo passa por perceber as pessoas, utilizando para tal essa tecnologia. É fundamental perceber como os potenciais clientes utilizam os meios digitais e como se deve rentabilizar essa informação para interagir de forma eficaz (Ryan, 2014).

---

<sup>5</sup> E-Commerce, ou comércio eletrónico é um conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transação comercial que implique a transferência de algum tipo de informação através da internet, sem barreiras de tempo ou distância. É atualmente um dos mais importantes fenómenos da internet e que continua em crescimento.

Para além do meio online, e ao contrário do marketing tradicional que apenas usa o meio físico, o marketing digital necessita de uma convergência entre o meio online e o físico para a comunicação integrada ser eficaz (Wymbs, 2011).

Estas mudanças de paradigma, de negócios e de procura, levaram os *marketeers* a ter um papel ativo na construção de novas bases que visem exclusivamente todo o procedimento do *e-commerce*, em vez de implementar as bases antigas já existentes (Hoffman e Novak, 1997). Tais ações, juntamente com os problemas de adaptação do marketing mix aplicado até à altura, levaram a que diversos *marketeers* e estudiosos a questionar o potencial papel do modelo dos 4P's para o marketing digital.

Este caminho percorrido para que se criassem novas bases para este novo tipo de marketing não foi fácil e não teve consonância entre aqueles que a estavam. Diversos escritores sugeriram que o modelo dos 4P's poderia existir na base planeamento do web marketing sem recorrer a alterações no processo de transformação para o mundo virtual (Lawrence et al. 2000, Bickerton et al. 1996). Outros, sugeriram algumas transformações de forma a poderem adaptar o modelo ao comércio digital, evidenciando lacunas no marketing mix tradicional. No meio digital, todos os P's estão expostos e têm que surtir efeito ao mesmo tempo, no mesmo espaço, apresentando logo à partida diferenças para com o mix físico. Face à interação necessária para com o consumidor virtual, e o uso de linguagem chamativa e personalizada com o mesmo, pode-se determinar que de facto o marketing mix teve que ser adaptado à nova realidade digital (Patty, 1997).

Ultrapassados os problemas iniciais de uma nova era comercial e de convergência, o marketing digital pôde assim começar a evoluir e aprofundar especificidades face aos setores, métodos de interação e targets a alcançar. O envolvimento virtual com os cidadãos e a evolução das TIC levou à criação das SM, tendo revolucionado o modo como o marketing digital e o marketing geral atuam. Através do Marketing Digital uma empresa ou marca atualmente podem, para além de ser presença assídua com os seus públicos nas SM, ter programas avançados de CRM, realizar estudos de mercado e de campanhas interativas e responsivas, ter sites de vendas eficientes, blogues, entre tantos outros (Constantinides & Fountain, 2008).

Esta evolução não só tecnológica, levou à conseqüente mudança do comportamento de compra dos consumidores, levando à mudança dos hábitos tradicionais de consumo. Segundo Whelan et al. (2016) o consumo consiste num processo cognitivo de percepção e comportamento regulados pela memória que pode ser criada pela repetição ou hábito, e que está diretamente dependente de fatores culturais, sociais e próprios do indivíduo (Blackwell; Miniard; Engel, 2008).

Estando as pessoas cada vez mais conectadas no mundo virtual e por conseqüente informadas, tomam decisões mais racionais, buscando estabelecer relações entre o produto adquirido e o simbolismo do mesmo na sua situação social atual (Henrique; Sousa, 2016). Cada vez mais a experiência retirada de qualquer compra e de qualquer produto é o fator-chave para a compra e a possibilidade de as tecnologias poderem apelar fortemente à emoção e ao comportamento de consumo impulsivo tornam-nas essenciais para as estratégias de marketing digital (Veiga Neto, 2015) Posto isto, a estratégia na utilização da internet pelas organizações, deve passar necessariamente pela obtenção de um maior conhecimento das necessidades dos seus clientes e também, pela disponibilização de informação e controle interativo da web.

Analisada a evolução do marketing digital podemos realçar que de facto este é a ideologia das organizações, onde as mesmas precisam sempre de procurar o seu constante amadurecimento em relação as novas tendências e práticas do novo mundo, pois elas integram um fator crucial para uma boa estruturação e manutenção das empresas nos mercados em que se destinam, atraindo uma maior quantidade e qualidade de consumidores (Wymbs, 2011).

## **2.5 Marketing B2C vs Marketing B2B**

Os sucessivos passos que o Marketing deu, desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, dependeram sempre das condições do mercado e da evolução da economia desses mercados, mas o seu aparecimento formal só ocorreu no momento em que as empresas e outras

organizações perceberam que o elemento fundamental da sua oferta é o consumidor e não o produtor ou distribuidor (Nunes et al., 2008).

Apesar do marketing B2C focar a sua atenção na última etapa da cadeia de valor, isto é, o consumidor final, ainda antes deste adquirir um produto, esse é revendido e refinado pelos vários intervenientes na cadeia de valor, desde a matéria-prima até ao produto final (Brito et al., 1999).

A figura abaixo apresentada demonstra a localização dos negócios B2B e B2C na cadeia de valor, demonstrando que ao longo desta, existem várias transações antes do produto chegar ao consumidor final.

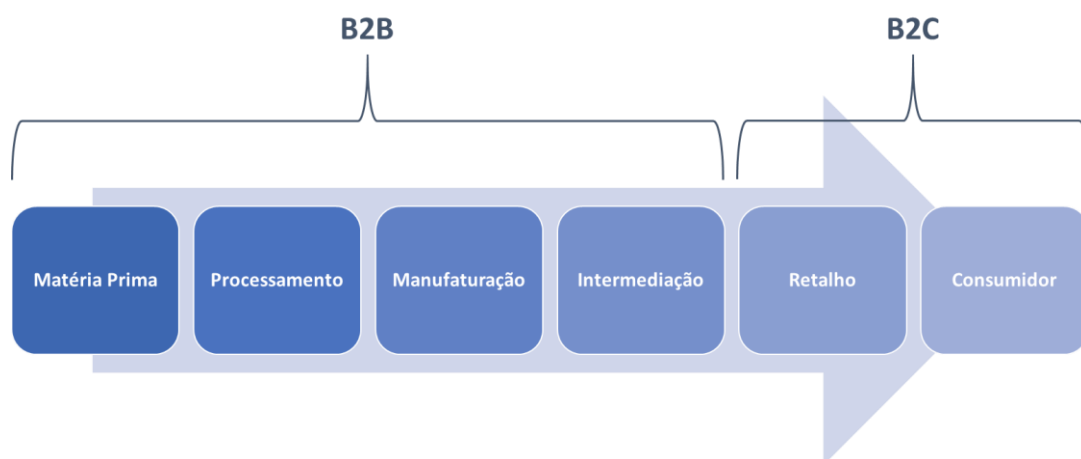


Figura 1- Representação do marketing B2C e B2B na cadeia de valor. Fonte ((Peppers et al., 2001).

O conceito de marketing aplicado à sua função necessitou portanto, de se redefinir para o tipo de negócio e target a atingir, dividindo-se em duas determinantes essenciais no mercado. Surgiu assim o marketing B2C (business to consumer) e o marketing B2B (business to business). Apesar de apresentarem conceitos e estrutura semelhantes, apresentam propriedades bem diferentes na hora de realizar negócios e adquirir clientes.

O marketing B2C direciona-se para a última etapa da cadeia de valor, ou seja, o consumidor final. Nos mercados B2C, os produtos adquiridos pelos consumidores são geralmente para consumo próprio e não serão revendidos de novo (Lindon et al., 2009). O processo de compra B2C é aquele que pode ser considerado mais comum, face a toda a cadeia de valor ter como

finalidade a chegada do produto ao consumidor. O processo de compra e venda pelas empresas neste mercado é contínuo apresentando uma constante atualização e gestão de stocks para corresponder à procura exercida pelos consumidores (Harrison et al., 2005). O processo de venda neste tipo de setor é resposta à procura do consumidor, vindo o primeiro passo para estas transações sempre da parte dos clientes. Este ponto não invalida que as empresas não tenham que realizar estratégias bem estruturadas de marketing para atrair o cliente a produto (Brassington et al., 2006).

Nos mercados B2B, as especificidades dos produtos e serviços são analisadas com maior atenção quando comparadas aos produtos ou serviços dos mercados B2C face à importância que estes negócios apresentam para as empresas (Brito et al., 1999). O marketing B2B descreve-se como o negócio que envolve negociações entre empresas, quer seja entre o fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor (Lindon et al., 2009). Os negócios empresariais visam entender, criar e disponibilizar valor aos mercados e clientes. Os clientes no mercado B2B são empresas, instituições ou governos que adquirem bens ou serviços para sua utilização, para incorporar em produtos ou serviços que produzem, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (Andersen et al., 2009).

O Marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respetivas competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias (Andersen et al., 2009).

Solomon et al. (2009) realizaram um estudo analítico aos mercados B2B e distinguiram três tipos de negócios neste. Dividiram e distinguiram entre produtores, revendedores e em organizações. O mercado dos produtores foi definido como aquele que recorre a matérias-primas e produtos já pré-fabricados para a transformação e produção de outros bens ou serviços, nem sempre visando a venda para o consumidor final. Este tipo de mercado engloba enormes e distintas transações de produtos para proceder à sua atividade (Solomon et al., 2009). O mercado da revenda ou dos revendedores é distinto do mercado dos produtores face à compra de produtos já fabricados e prontos para a venda. Este tipo de mercado funciona como um canal de transição do produto de fábrica para a venda ou aluguer ao

consumidor final (Solomon et al., 2009). Por fim as organizações, que compreendem todas as empresas e instituições governamentais, não governamentais e sem fins lucrativos que visam adquirir os produtos e serviços geralmente a baixo custo para poder realizar as suas atividades para com os seus clientes, pacientes ou associados (Solomon et al., 2009).

No mercado B2B o posicionamento é considerado a ferramenta chave para o negócio ter sucesso (Solomon et al., 2009). Tal como no marketing B2C é necessário estar atento ao rumo dos mercados e prever as tendências, mostrando a razão pela qual devem ser escolhidos ao invés de um concorrente direto. Porém, o negócio surgirá maioritariamente por parte do cliente que na sua procura por um produto ou serviço escolheu determinada empresa face ao destaque em relação à concorrência.

Face à importância e impacto que a decisão sobre a compra pode ter para a empresa, todos os detalhes e funcionalidades técnicas são analisadas, sendo muitas vezes, o produto, testado antes da compra (Harrison et al., 2005). Isto torna importante a partilha clara e desimpedida das informações técnicas e físicas dos produtos e serviços, estando geralmente estes associados a um profissional conhecedor das suas funcionalidades. Nos mercados B2B o vendedor tem um papel fundamental para a realização das transações. É este que dá a cara pela organização, que demonstra o produto e que pode esclarecer todas as questões e dúvidas fornecidas pelo comprador, sendo fundamental transmiti-las da melhor forma ao cliente exigente que é o cliente no mercado B2B (Cruz, 2012).

Para além da especificidade e exigência face aos produtos, o cliente dos mercados B2B é muito mais informado, ponderado e exigente comparado com os consumidores dos mercados B2C, levando a uma maior complexidade na fase transacional. Isto leva a que a interação entre o comprador e vendedor seja mais profissional, formal e clara, direcionada e focada unicamente no negócio proposto (Brito et al., 1999).

Na base das transições dos mercados B2B encontram-se as boas relações entre empresas e comprador/vendedor. O marketing B2B pode ser considerado um tipo de marketing relacional, face à necessidade das empresas e organizações criarem e manterem boas relações com os fornecedores e compradores. Os relacionamentos têm que ser vistos como

uma das mais importantes particularidades do negócio B2B, que pode ser o fator decisivo entre realizar um bom ou mau negócio (Leek et al., 2001).

Os clientes B2B não procuram bens e serviços para satisfazer as suas próprias necessidades. A procura advém das necessidades, direta ou indiretamente, dos consumidores finais. A natureza da procura em B2B significa que os profissionais de marketing devem estar atentos às mudanças nas tendências de consumo que terão, em última instância, uma forte influência sobre as vendas B2B (Solomon et al., 2009).

A difusão da Internet pelo globo levou a que as comunicações e transações internacionais aumentassem em grande escala. A proximidade possibilitada pela internet levou não só à fragmentação dos mercados como ao aumento da concorrência e conseqüente competição global. Qualquer organização que assim o pretendesse poderia estar visível para todos no meio online, pelo que se tornou essencial delinear estratégias de diferenciação para promover o destaque da organização face a concorrentes. Este fator veio acrescentar ainda mais o valor do marketing B2B nas organizações. Como conseqüência a necessidade destas por um marketing diferenciado e dedicado em exclusivo ao negócio da empresa e seu mercado, veio tornar a sua necessidade cada vez mais evidente (Harrison et al., 2005).

O marketing B2B cada vez mais chama a sua atenção para várias áreas de estudo, depois de uma era de marketing focado na última etapa da cadeia de valor. Os novos meios de comunicação e de transação levaram a que também o marketing B2B tivesse de ser diferenciado e bem delineado, diferente do marketing B2C (Peppers et al., 2001).

A ideia de que ambos os tipos de marketing deveriam ser distintos e com formas de atuar no mercado diferentes foi até há pouco tempo facilmente esquecida e descartada pelas organizações (Harrison et al., 2005). Porém o marketing B2B tem vindo a ganhar importância e a impor os seus valores e características muito por mérito da globalização dos mercados. Por detrás desta globalização, claro está, destaca-se a importância da Internet para alcançar esta mudança de visão nas organizações (Harrison et al., 2005).

As diferenças entre o marketing B2C e B2B levam a que estes sejam trabalhados e interpretados de formas distintas entre aqueles que os praticam. Estas diferenças são mais

evidenciadas no marketing mix levado à prática, mais propriamente nas estratégias de comunicação, no preço e nos canais de distribuição (Peppers et al., 2001).

Enquanto que no mercado B2C os produtos são adquiridos pelos consumidores para consumo próprio enquanto que nos mercados B2B os produtos adquiridos servem, ou para suportes das suas atividades, ou para manufatura e posterior venda. Especificadas estas evidências, pode-se perceber que a motivação para a compra e o modelo de implementação das medidas de marketing são diferentes nos dois mercados (Lindon et al., 2009).

As diferenças entre estes mercados não estão relacionadas com os tipos de produtos ou serviços disponibilizados em cada um destes, mas sim no contexto em que esses produtos são vendidos. Ou seja, as suas diferenças vão recair no marketing mix e nos canais de comunicação entre vendedor e comprador (Brassington et al., 2006). A globalização e a crescente partilha da informação motivada pela massificação da Internet tornaram ambos os mercados mais abrangentes, no entanto, a forma como as empresas devem atuar neles deve ser ainda assim diferente entre si.

O marketing B2B começa por apresentar distinções face ao marketing B2C face à procura de produtos e serviços destas empresas ser impulsionada em larga escala pelos clientes. Este fator não significa que as empresas inseridas em mercados B2B não tenham que organizar e implementar as suas estratégias de marketing e estar atentas ao mercado em que se encontram inseridas. Tal como no marketing B2C é necessário estar atento ao rumo dos mercados e prever as tendências, mostrando a razão pela qual devem ser escolhidos ao invés de um concorrente direto.

Outra diferença característica do modelo B2B é que, enquanto que no mercado B2C a compra é feita muitas vezes sem um processo de decisão prévio, por impulso e constar numa decisão pessoal, no meio industrial as decisões são tomadas habitualmente no âmbito coletivo. Devido aos montantes de elevado valor que estão normalmente envolvidos entre transações, as decisões sobre a compra de produtos ou serviços para revenda ou para uso são tomadas em equipa, mediante a importância que estas apresentam para a empresa, podendo ser necessário fazer a decisão chegar à administração (Harrison et al., 2005).

O mercado B2B suporta ainda especificidades concernentes ao suporte e assistência técnica muito mais cuidado e específico que nos mercados B2C após a transação. Face à complexidade dos produtos adquiridos, muitas vezes a empresa que vende necessita de criar todo um suporte técnico de assistência ao comprador. É comum uma empresa B2B ter que ensinar e formar os seus clientes sobre como utilizar os produtos ou serviços em causa (Peppers et al., 2001).

Distinguem-se ainda estes dois tipos de marketing pelo facto de que o marketing B2B apresenta um reduzido número de clientes, no entanto as transações efetuadas são de grande escala e montante. Outro fator importante deve-se ao facto das relações interpessoais entre as empresas. Enquanto que no mercado B2C é impossível criar uma relação pessoal com todos os clientes em determinados negócios, no mercado B2B estas são de extrema importância. Ter um rosto e um intermediário que ajuda uma empresa no processo de compra e de manutenção é extremamente importante para o comprador (Cruz, 2012).

Por fim, nos mercados B2C as empresas têm que ter um stock disponível para a venda imediata ao consumidor final, nos mercados B2B a procura dos produtos pode denominar-se como derivada. Esta deve-se à procura que advém do lado do consumidor levando a que o número de produtos que uma empresa B2B encomenda tenha por base as previsões do produto final para o mercado de consumo (Brassington et al., 2006).

Todas as organizações são únicas. Todas elas possuem diferentes ideias de ação, diferentes estratégias, produtos, recursos humanos e infraestruturas, pelo que se torna necessário adaptar o seu marketing a essas mesmas especificidades e ao mercado em questão. Face a estes fatores, também eles se alteram aquando da análise de um mercado B2B ou B2C tornando fundamental estudar ambos e decifrar as suas diferenças e especificações.

## **2.6 Marketing digital nos negócios B2B**

A internet e a sua globalização facilitaram a comunicação entre empresas e pessoas, criando um diálogo bidirecional que permitiu dar voz ao consumidor pela primeira vez na história.

Para além da web facilitar a venda de produtos e serviços, permitiu que a comunicação em rede se tornasse um importante trunfo de marketing e comunicação organizacional (Mello, 2010). Os reduzidos custos que o marketing digital apresenta face ao marketing tradicional e as várias ferramentas analíticas criadas, permitiram às empresas criar com maior eficiência e com maiores e melhores métricas de análises, estratégias eficientes e estruturadas de posicionamento, customização e relações com os consumidores (Vitale, Giglierano et al., 2010).

Com a utilização da internet por parte das empresas, estas conseguiram responder melhor às necessidades dos seus clientes, permitindo uma melhoria na situação de mercado, redução de custos, redução de tempo e diferenciação da concorrência (Long, Tellefsen et al., 2007).

Estas novas condições de negócio que fizeram as empresas expandir-se com maior facilidade e levaram ao reconhecimento de novos paradigmas do marketing. No caso do marketing digital B2B, a sua importância surgiu diretamente com o aumento da concorrência, por necessidade de diferenciação e uso das ferramentas de marketing digital, que se revelam fundamentais para o sucesso dos negócios (Dou and Chou, 2002). Porém é necessário estar na vanguarda da evolução, pois a constante inovação traz aos mercados potenciais novos instrumentos de análise, customização e interação com os compradores (Davidavičienė et al., 2014).

Apesar das ferramentas de marketing digital estarem na vanguarda da comunicação e projeção dos negócios é fundamental não esquecer a sua integração com os meios tradicionais. O conteúdo utilizado nas campanhas digitais e a imagem da empresa física devem estar integrados em uníssono com o meio digital de modo a promover com eficácia o negócio e responder às necessidades dos mercados. A tendência observada parte para a mudança de cultura dos negócios empresariais. Cada vez mais se deve promover a ajuda nas transações e no suporte técnico fornecido, pondo de lado a venda em si. Isto requer que a empresa reformule os seus objetivos de marketing, as suas estratégias, métricas de análise e as suas habilidades dentro dos mercados (Holliman and Rowley, 2014).

Com os consumidores a recorrer cada vez mais aos produtos e serviços para satisfazer as suas necessidades, através de meios online é fundamental que as empresas e organizações se

foquem na experiência que a compra transmite ao comprador, juntamente com a confiança apresentada face ao valor acrescentado bem-apresentado e visível no meio online. É necessário que a confiança e excitação apresentadas quando se compra algum produto fisicamente, passe para o mundo virtual, girando tudo à volta da experiência e da transparência (Baranov, 2012).

Com a constante evolução e reformulação das ferramentas de marketing digital ao longo dos anos foi possível aprimorar ferramentas perfeitamente adaptadas para as tarefas e necessidades que as empresas apresentavam. No presente, é possível vender os produtos ou serviços de uma empresa recorrendo a essas mesmas ferramentas digitais, com a vantagem de se poder ainda analisar e conhecer o comportamento do cliente até chegar à compra. Estas permitem ser adaptadas e perfeitamente configuradas segundo os objetivos definidos pelo negócio. Algumas das ferramentas atualmente utilizadas pelas empresas compreendem o *website*, *CRM*, *e-mail marketing*, *mobile marketing*, *social media*, *content marketing*, *search Marketing*, *marketing analytics* entre muitas outras (Ryan, 2014).

Tendo já sido explicado anteriormente o conceito de *social media* e seus associados tecnológicos, *content marketing*, *analytics* entre outros e para melhor se perceber em que consistem as restantes ferramentas, em jeito de definição é esclarecido que o *website*, como já explicado, consiste na deslocação da loja física para o meio online, como plataforma de vendas, informativa ou interativa com a marca (Ryan, 2014). *E-mail marketing* pode ser entendido como a área do marketing que visa o relacionamento direto e contínuo, entre as empresas e seus consumidores, com o objetivo de abrir portas para a venda de qualquer produto ou serviço, através da propaganda de correio eletrónico (Mohammed, 2000). *Mobile marketing* é o termo usado para definir as ações de marketing realizadas através de dispositivos móveis, que pode chegar aos consumidores em formato de SMS, MMS ou por aplicações móveis (Stuart J., 2004).

Devido às alterações do comportamento de compra, onde o online faz cada vez mais parte do dia-a-dia consumidores (desde a procura de informações até à compra online promovendo o marketing de convergência), Miller (2012) diz que as empresas B2B precisam de inovar para se manterem competitivas nos seus mercados.

Um estudo feito por Järvinen, Tollinen et al. em 2012 identificou que as ferramentas de marketing digital mais utilizadas nos mercados B2B são as newsletters e o e-mail marketing, face à sua facilidade de conceção e por serem em muito semelhantes aos conteúdos previamente apresentados no marketing tradicional, tais como as cartas, as newsletters físicas e flyers informativos. Por outro lado, segundo os autores, a menos usada é o social media. Esta tendência tem vindo a reverter-se face ao crescimento desmedidos destas redes sociais.

A existência de uma loja digital que em tudo replique a loja física e que tenha como suporte ferramentas de *backoffice* bem estruturadas é, segundo Miller (2012), a ferramenta mais eficiente para os negócios empresariais. Segundo o mesmo autor, as ferramentas menos eficientes nestes negócios são os métodos tradicionais (jornais e panfletos), mobile marketing e as *social media*, muito pelo método formal e profissional com que estes negócios se realizam, não dando espaço para bruscas inovações que possam prejudicar toda a empresa. Isto promove um atraso na evolução do negócio, estando o marketing B2B constantemente atrasado em meios evolutivos quando comparado ao marketing B2C que cria estratégias inovadoras e imprevisíveis para os seus modelos de negócio.

Contrariando estas teorias, Brennan and Croft (2012) e Busscher et al, (2013), afirmam que as redes sociais são uma importante ferramenta para a comunicação e projeção dos negócios B2B. Andzulis, Panagopoulos, e Rapp (2012) afirmam que as SM devem ser parte integrante do reportório de uma empresa B2B, pois permitem que a empresa apresente um meio comunicacional e humanizado, com fácil identificação dos seus recursos humanos e estrutura, e onde os vendedores se podem relacionar com os clientes e construir um capital social que irá incentivar os clientes a interagir, participar, e estabelecer relações com eles.

Como se pode observar, ainda não existe um consenso entre os especialistas e analistas do tema. Com o avanço tecnológico e a mudança completa dos consumidores e negociadores B2B para *centennials*<sup>6</sup> será quase evidente que as SM se tornarão em conjunto com os websites as maiores ferramentas potenciadoras dos negócios B2B.

---

<sup>6</sup> O termo *Centennials* corresponde a todas as pessoas que nasceram entre a década de noventa até cerca de 2010. São conhecidas por serem nativas digitais, nunca tendo estado num mundo sem a existência da internet. Como tal, estão completamente familiarizadas com a *World Wide Web*, compartilhamento de dados, telefones móveis entre outras tecnologias modernas, estando extremamente conectadas e dependentes à rede.

Muitas empresas B2B ainda vêm o Marketing e suas ferramentas digitais, principalmente o CRM, como um investimento tecnológico, não levando em conta as estratégias de comunicação e a mudança de paradigma para uma nova cultura digital e relacional (Peppers, Rogers, 2001). A era digital, mais que permitir o uso de ferramentas para os negócios empresariais, deve permitir a mudança de paradigma cultural e empresarial. Investir mais na relação e posicionamento, que são os fatores-chave do mercado B2B, em vez de apenas comprar relacionamentos, é fundamental para a futura sobrevivência das empresas.

# Estágio Curricular

---

## 3.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se o estágio curricular realizado no âmbito do curso de Mestrado de Marketing Relacional, o qual decorreu no período de 4 de novembro de 2015 a 4 de maio de 2016, num total de 1048 horas, na empresa Americana Papelaria S.A. Nesse sentido, apresenta-se a empresa acolhedora do estágio e os objetivos do estágio curricular, descrevem-se as atividades desenvolvidas e efetua-se uma análise crítica das mesmas.

## 3.2 Americana Papelaria S.A.

O estágio curricular foi realizado na empresa Americana Papelaria S.A, uma papelaria de referência na zona de Leiria face aos seus 59 anos de história. O que começou em 1957 por ser uma mera papelaria local é hoje, uma empresa sólida com várias infraestruturas tais como um armazém de receção e expedição de mercadorias, três papelarias, duas tabacarias, um ponto de venda de lotaria, uma livraria e uma média superfície de exposição e vendas, todas compreendidas nos concelhos de Leiria, Marinha Grande (uma papelaria) e Batalha (uma tabacaria) (ver Anexo I – Divisão da Empresa por Canais).

A Americana é um dos principais revendedores de artigos de papelaria e economato para grande parte das papelarias locais da zona de Leiria, e ainda empresas, escolas, livrarias, municípios entre outras instituições de todo o país, sendo ainda um importante fornecedor das grandes superfícies comerciais nacionais.

A empresa conta com 5 Administradores, sendo cada um responsável pelo seu Departamento e pelos 87 funcionários que neles se incluem (para melhor perceber o tamanho e estrutura da empresa ver Anexo II – Organograma da Americana S.A.).

Expandiu-se para o mercado mundial no fim da década de 90, através de importações. Hoje apresenta aproximadamente 100.000 referências em stock e está entre o top 3 das melhores

empresas de distribuição dos seus produtos a nível nacional, encontrando-se em contínuo crescimento apesar da grave receção económica que o país atravessou nos últimos anos (principalmente entre 2011 e 2013) (Departamento de Estudos Económicos, 2016).

O seu volume de vendas aumenta há anos consecutivos, tendo em 2015 chegado aos 15.000.000 de euros com aumentos de 12% face ao ano interior. Este crescimento tem-se mantido constante nos anos transatos.

Relativamente à oferta, a Americana S.A. oferece soluções para clientes B2C nos seus pontos de venda distribuídos por Leiria, Marinha Grande e Batalha. Para clientes B2B a oferta de produtos é feita através de distribuição, equipa comercial e exportação, abastecendo também Revendas e Grandes Superfícies, conciliando todos estes tipos de negócio com foco centrado em relações *win-win*.

As exportações atualmente centram-se com maior intensidade no mercado angolano, porém também são realizadas para todos os PALOP, França, Magreb<sup>7</sup> e Colômbia.

O mercado B2B é, porém, o principal foco da empresa face às quantidades de mercadoria e valores transacionados neste setor. Para corresponder melhor às necessidades destes clientes e para uma melhor organização empresarial a Americana criou um setor específico para tratar dos seus clientes B2B, denominado *Americana Connect*. Este setor incorpora todas as transações e serviços que não englobem vendas nos diversos espaços físicos da empresa. O *Connect* realiza negócios por encomendas dos seus clientes via e-mail, site, chamadas telefónicas e/ou equipa de comerciais. A encomenda é então tratada e enviada para o local selecionado pelo cliente, via transportadora ou equipa de comerciais.

A presença da empresa online está compreendida no seu site, Facebook, Instagram e Youtube, recorrendo juntamente ao uso do Google *Adwords*, e-mail e *newsletter*.

A atual visão da Americana S.A. é descrita como “Seremos reconhecidos a nível nacional como uma empresa mais competitiva, nas nossas áreas de negócio” e a sua missão consiste

---

<sup>7</sup> Corresponde à região noroeste de África. Incluem países como Marrocos, Argélia e Tunísia.

em procurar “Distribuir, superando as expectativas do cliente, toda a gama de produtos para uso em áreas administrativas, escolas, artes e afins.”

### **3.3 Objetivos do Estágio e Atividades Desenvolvidas**

Este estágio curricular teve como principal objetivo a aquisição e aprofundamento de competências profissionais, envolvendo a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional. Após acordado pelas entidades responsáveis, o estágio teve como objetivo específico colaborar na área de web marketing da empresa Americana S.A.

Num plano inicial, foi acordado que durante o estágio as atividades a realizar incluíam conhecer os diversos departamentos, realizar uma análise do site da empresa, melhoramento do caderno de encargos de um novo site, ajuda na conceção de um projeto para o novo site pretendido, estruturação de mensagens de boas vindas para os diferentes segmentos, realização de um plano de marketing para o canal de distribuição denominado *Americana Connect* e de um plano para os 60 anos da Americana que serão festejados no ano 2017 (Ver Anexo III – Plano de Trabalho Inicial).

#### **3.3.1 Apresentação aos Departamentos e Pessoal da Americana S.A.**

Os primeiros dias de estágio na Americana S.A. consistiram em conhecer, não só as infraestruturas da mesma, como também os seus departamentos e pessoal integrante. Foi calendarizado no primeiro dia com o orientador de estágio Eng. Paulo Sousa que as duas semanas iniciais de estágio seriam para conhecer os funcionários da instituição e seus departamentos com o objetivo de conhecer todo o pessoal integrante da empresa e principalmente, analisar e anotar possíveis falhas, pontos fortes e pontos fracos relativos ao trabalho realizado, satisfação pessoal, comunicação interna entre departamentos, canais e colaboradores, para realizar o plano de marketing proposto.

Durante esta análise inicial à empresa, comecei a ler o caderno de encargos feito até ao momento pelo Eng. Paulo Sousa para começar a desenvolver uma fase final do mesmo, em parâmetros e pontos bem divididos e estruturados, de fácil interpretação.

No Anexo IV é possível observar os dias, departamentos e atividades realizadas no decorrer das primeiras semanas, tal como as avaliações dadas.

É importante salientar o dia com o Departamento de Marketing, ao encargo da Paula Raimundo, que me fez ter um primeiro contacto mais prolongado com a mesma e que prosperou a relação entre ambos. Nesse dia foram apresentadas as redes sociais da empresa, a plataforma de envio de e-mails, os pontos fortes e fracos do marketing da empresa, os catálogos de produtos e os eventos realizados na Americana S.A.

Um dos projetos realizados durante o estágio surgiu no decorrer deste dia, quando se apresentaram as plataformas sociais da empresa. A Americana.S.A está presente no *Facebook* e *LinkedIn*, tendo pouco exploradas outras plataformas de possível interesse. Fiquei encarregue de explorar e apresentar projetos sobre estas plataformas.

O meu local de trabalho situava-se nos serviços administrativos da Americana S.A., situados na Rua Imaculada Conceição, 129, Telheiro – Barreira. Foi-me fornecida uma secretária no setor que compreendia o Departamento de Marketing (Paulo Raimundo), Informática (Eng. Paulo Sousa, Hugo Feliciano e Rúben Venâncio) e Recursos Humanos (Irene Silva).

### **3.3.2 Análise do Site e Caderno de Encargos**

Quando iniciei o estágio, estava a ser realizado pelo Departamento Informático, uma listagem com requisitos considerados importantes, para a renovação do site da empresa e consequente imagem desta no online.

Foi-me inculcida a tarefa de transformar esses requisitos e ideias de requisitos numa lista ordenada e coerente, devidamente dividida para que as empresas fornecedoras de sites conseguissem perceber o que era pretendido em primeira instância pela Americana S.A.

Para realizar tal tarefa, foi necessário avaliar o site da empresa e anotar as suas falhas, tarefa que não foi difícil, visto que a plataforma usada é antiga e muito básica de analisar, tanto em *backoffice*<sup>8</sup> como na ótica do utilizador.

Um site deve ser encarado como uma extensão da empresa. A percepção passada pelo site para os clientes é muito importante. Se este for confuso, passa uma imagem de que a empresa é “confusa” ou até mesmo “não confiável. Se por outro lado for bem organizado, atrativo e de fácil utilização revelará que a empresa se preocupa em transmitir uma boa imagem aos seus clientes e em proporcionar um serviço online que prima pela qualidade de excelência.

Um site, no seu pleno de funções, deve transformar-se numa ferramenta de negócios poderosa, sendo um recurso de fácil navegação, intuitivo e amigável para a criação da marca e permitindo uma comunicação eficaz entre empresa e cliente e vice-versa (Observatório do Comércio, 2002)

O marketing aplicado ao site, num todo, é praticamente inexistente como se pode observar na figura abaixo. O design não é apelativo, e o modo de navegação atual não é *user-friendly*<sup>9</sup>, sendo fácil ao utilizador desistir da compra ou até mesmo da procura de produtos.



Figura 2 - Homepage do site da Americana S.A.

<sup>8</sup> Em informática, *backoffice* corresponde ao núcleo de um sistema (ex: site), que não é visto pelo utilizador final. O *backoffice* possui tarefas específicas, coordena e gerência atividades desse sistema, website, entre outros.

<sup>9</sup> Em informática, *user-friendly* é uma expressão utilizada para indicar que um programa ou aplicação são fáceis de acessar por qualquer tipo de usuário ou seja, são “amigáveis” do ponto de vista do utilizador mesmo que este não tenha conhecimentos aprofundado de informática.

Como se pode observar, a plataforma não apela a que este seja explorada, pois o primeiro e mais relevante impacto que temos é que estamos perante um aglomerado de informação, sendo difícil perceber onde ir a seguir.

É necessário manter o website com um design consistente, harmonioso e integrado com os mecanismos de navegação. Deverá permitir uma acessibilidade constante aos carrinhos de compras e ao serviço de ajuda, descrição dos termos de utilização e compras online, bem como dos artigos e a possibilidade de adicionar notas pessoais às encomendas (Observatório do Comércio, 2002).

O site não se encontra adaptado à nova realidade virtual, sendo muito standardizado e pouco personalizável através do *backoffice*. Para conseguir criar conteúdos no site é necessário um conhecimento muito aprofundado de programação e apresentam-se funções muito restritas no que diz respeito à manipulação de imagem.

A estrutura – em termos de tema do site – também não se consegue alterar. Todos estes fatores levam que se, na Americana S.A., fosse urgente mudar a sua imagem online para algo prático, moderno e feito a pensar no cliente, o que vai de encontro com os valores da mesma.

Dionísio et al. (2009) referem que a segmentação online permite em tempo real, recolher uma vasta informação sobre cada consumidor, desenhar um perfil individual para cada um e desenvolver uma proposta de valor adequada a esse consumidor. Das dinamizações pretendidas, algumas revelaram-se essenciais para a atualidade de uma empresa. Desde permitir logins através do Facebook, rastrear e segmentar em tempo real de modo a obter informações sobre o cliente ou simplesmente permitir comparar produtos, o caminho a percorrer nas especificações do caderno de encargos era longo.

Após finalizar o caderno de encargos, muitas vezes desenvolvido em conjunto com o Eng. Paulo, este foi aprovado pela direção e procedeu-se ao contacto de empresas a fim de pedir orçamentos. Presenciei a algumas reuniões com instituições entendidas em Marketing Digital, tais como inCentea, Woy, Relógio, Urbanos, entre outras.

### **3.3.3 Plano de Marketing da Americana *Connect***

Outra tarefa de estágio foi a construção do plano de marketing referente a toda a Americana S.A, com foco no canal *Connect*.

Um dos processos mais importantes envolvidos em qualquer operação de negócio bem sucedido é a criação e implementação de um plano de Marketing. Um plano de Marketing tem uma composição própria embora possa ser adaptado a cada caso de forma específica (Kassel, 1999).

Tomei como foco os Recursos Humanos da instituição, tendo questionado todos aqueles que possuíam um cargo de chefia ou que estavam encarregues de alguma tarefa específica, para melhor entender o setor em que trabalhavam e as necessidades que estes teriam, tal como grande parte dos funcionários que exerciam no local do estágio.

Para iniciar a análise interna da empresa, tomei como importante recolher as opiniões de cada um, questionando-os do que estaria bom e menos bom com o seu trabalho e com a Americana em geral.

Uma organização que está a produzir o seu plano de Marketing terá de se avaliar por forma a conhecer as suas capacidades para ter sucesso no mercado, para poder descobrir oportunidades vantajosas, mas também para saber quais as suas capacidades e incapacidades para enfrentar riscos e poder sobreviver no mercado (Nunes et al., 2008).

No domínio da análise interna procuram-se conhecer as capacidades e as limitações da empresa e do seu funcionamento. Essa análise deve, então, ser multifuncional tendo em vista recursos financeiros, humanos, produtivos, know-how e recursos de investigação tecnológica. São também objecto de análise os planos anteriores e o grau de realização dos seus objectivos (Nunes et al., 2008).

De acordo com um estudo publicado pela Inforpress (2007:2), “A comunicação é, sem dúvida nenhuma, uma das ferramentas mais importantes numa organização. É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se

destina. (...) Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objetivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. (...) A comunicação interna e externa, contribui na aproximação das pessoas à empresa, ajudando-as a entenderem as decisões e estratégias, aumentando assim a credibilidade”.

Ao utilizar a comunicação interna da empresa com aqueles que nela já trabalham há mais de dez anos (maioria dos funcionários trabalha na empresa entre dez e trinta anos) e os conhecimentos adquiridos no mestrado de marketing, consegui não só englobá-los no estudo e torna-lo algo de todos, como recolhi os pontos fortes e pontos fracos de uma forma mais precisa do que se tivesse sido apenas eu a analisar, face a entrada recente.

Todos se mostraram muito amáveis, porém nem sempre disponíveis, pelo que a tarefa demorou duas semanas até questionar todos os funcionários que queria.

Nesse mesmo período, analisei os resultados financeiros da americana nos últimos 4 anos, num todo e por cada loja ou área específica da empresa. Para tal, tive que aprender a trabalhar com uma plataforma interna desenvolvida pelo departamento informático, denominada “BI”.

O “BI” consistia num programa tabelado produzido em Excel e que estava em constante recolha de dados ao servidor e conseqüentemente ao NAV (Navision, programa financeiro da *Windows*, utilizado pela Americana para fins de faturação e contabilísticos).

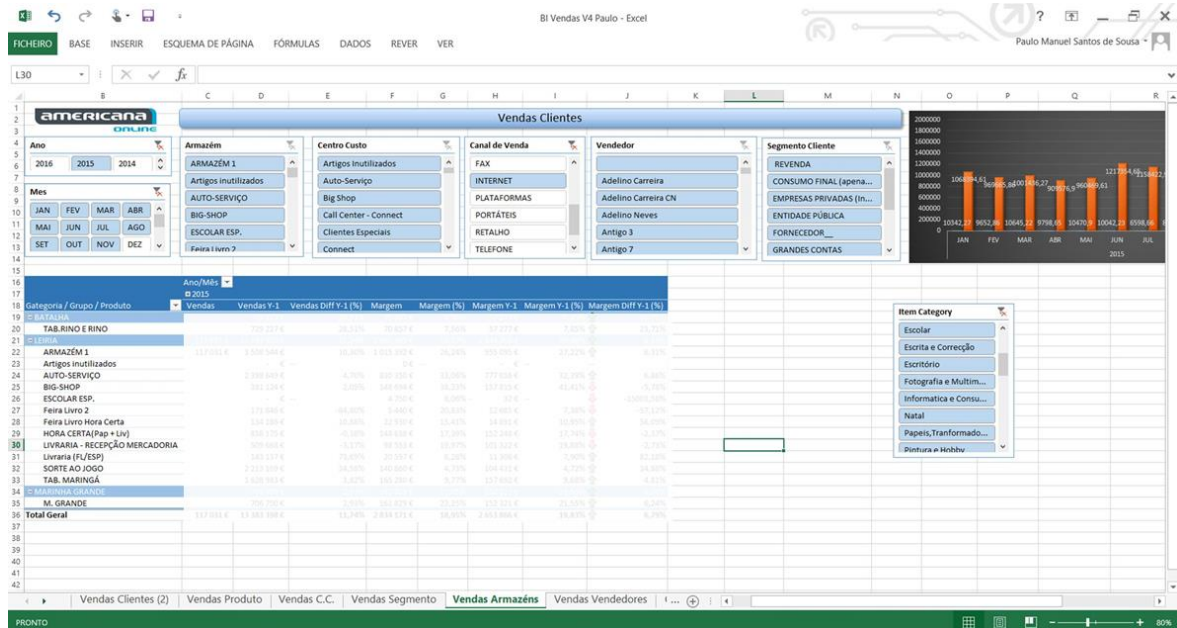


Figura 3 - Excel denominado "BI" pela Americana S.A. Os valores foram ocultados por sigilo profissional.

O formato do BI assemelha-se a uma simples tabela que confere resultados ao selecionar variáveis já criadas, onde podemos pedir dados cruzados de todas as áreas, departamentos, produtos, meses e anos. Esta análise demorou alguns dias a ser feita, face à falta de experiência que tinha no uso do programa

No fim da análise do BI, consegui determinar a posição financeira da Americana S.A. no mercado atual e o peso que esta empresa tem no distrito de Leiria e no mercado nacional de papelaria. Findei assim a minha análise financeira e voltei-me de novo para os questionários.

Após recolher todos os questionários juntei a informação e filtrei as respostas para conseguir analisar as opiniões mais relevantes e consequentemente apresenta-las no plano de marketing.

Segundo os padrões de um plano de marketing tático, o processo de marketing consiste em analisar oportunidades de mercado, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planeando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing.” (Kotler, 2000, p.108).

Dado que as empresas operam num determinado ambiente, um passo fundamental é a investigação sobre esse ambiente. É preciso pesquisar nos mercados e em seguida recolher a informação e analisá-la no contexto da comercialização de produtos (Westwood, 2006).

No campo da análise externa, é preciso fazer uma apreciação da concorrência que, no seu sentido mais lato, são todos os produtos ou soluções que possam substituir, total ou parcialmente, o produto que tentamos vender (Lindon et al., 2009). Uma organização quase nunca está sozinha no mercado e sofre sempre o impacto da concorrência que, habitualmente, é tanto mais agressiva quanto mais desenvolvido o mercado está.

No que diz respeito a cada concorrente identificado é importante caracterizá-lo exaustivamente de forma a conhecê-lo quase tão bem como ele próprio. É preciso identificar não só os atuais concorrentes mas também os potenciais (Lindon et al., 2009) que num curto espaço de tempo se podem tornar perigosos para a empresa. Nesta situação é preciso entender qual o tipo de concorrência, quantos concorrentes existem (se for possível quantificar), qual a dimensão dos concorrentes, qual o grau de concentração e cobertura do mercado pela concorrência, qual o comportamento normal da concorrência, qual a evolução previsível da concorrência, quais as estratégias usadas mais frequentemente pelos principais concorrentes, quem são os concorrentes diretos e qual a dimensão relativa do nosso principal concorrente (Nunes et al., 2008).

Tendo já feito a análise interna da empresa, um dos passos seguintes a tomar foi, portanto, proceder à análise de mercado – entenda-se como mercado o setor ou tipo de negócio onde se está inserido, tal como a concorrência nesse mesmo setor – Analisei juntamente com a administração quais os concorrentes nacionais diretos da Americana S.A. e que parte do mercado é que estes representavam no quadro da papelaria nacional. Fiz ainda um breve apanhado do mercado nacional de papelaria, de modo a conseguir posicionar melhor a empresa nesse panorama.

O comportamento de clientes e mercados é claramente influenciado por aquilo a que podemos chamar de meio envolvente, pelas suas tendências e pela sua evolução. É feita uma análise PESTA (Política-Legal, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental) onde são

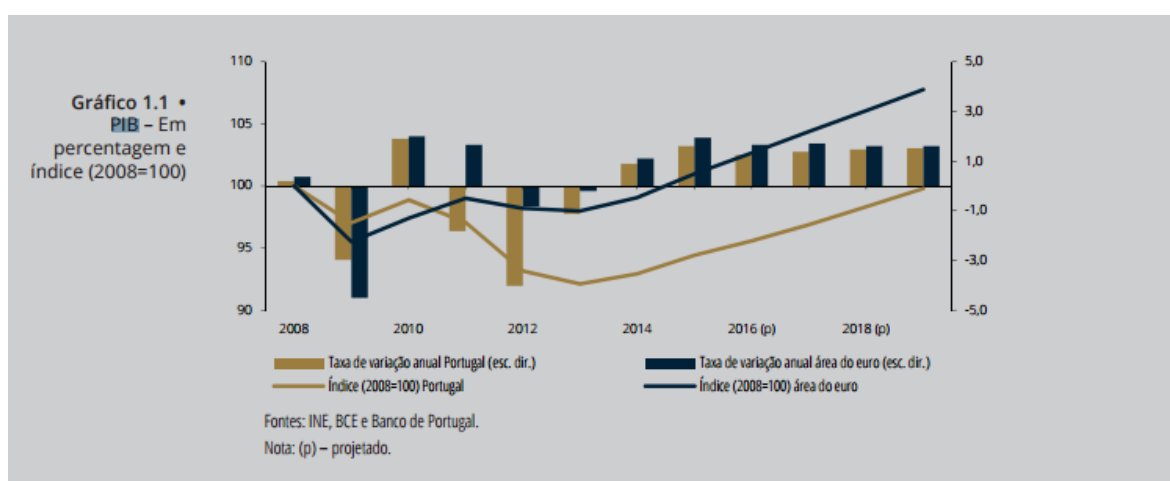
avaliadas estas componentes do meio envolvente: a envolvente política-legal, económica, social, tecnológica e ambiental (Lindon et al., 2009).

Como tal, recolhi parte da análise PESTA, mais concretamente dos componentes de análise política e económica, através do Boletim Económico de Dezembro de 2015 lançado pelo Banco de Portugal.

Relativamente a dados políticos, analisei parte das medidas a decorrer, impostas pelo antigo governo de Passos Coelho e as medidas que poderiam ser alteradas face à entrada recente do novo governo de António Costa, que tinha sido eleito à dois meses. Como a prioridade da Americana S.A. não passava por investir no mercado internacional, a vinda de um novo governo, à data, em nada alterava o panorama do mercado de papelaria nacional.

Para analisar os dados económicos centrei-me em valores atuais e em projeções de conjunturas como o PIB, a procura interna, taxa do VAB, taxa de exportação e taxa de desemprego. No gráfico abaixo podemos ter como exemplo de que modo foram recolhidos todos os dados para a análise económica, a projeção do PIB em percentagem, para 2016 e até o ano 2018, apresentada pelo Boletim Económico e com fontes recolhidas pelo INE, BCE e BP.

Tabela 2 - Gráfico relativo à projeção do PIB, em percentagem e índice (2008=100), apresentado pelo Banco de Portugal.



Recolhi os restantes componentes, sociais, tecnológicos e ambientais de modo a findar a minha análise PESTA, concentrando-me nos tecnológicos pois as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm sido um marco extremamente importante nas

mudanças económicas do mundo. O sector das TIC desempenha cada vez mais, um papel relevante contribuindo para o rápido progresso tecnológico e crescimento da produtividade, com conseqüente progresso económico. As TIC adquiriram grande importância no final do século XX, com a sua inserção crescente em todos os aspetos do dia-a-dia das pessoas e das organizações (Turlea et al., 2010).

Após recolher todas as informações necessárias para traçar o plano de marketing, juntei as informações positivas e negativas dos questionários, da análise interna, externa e procedi à análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou em português denominada de FOFA (pontos Fortes, Oportunidades, pontos Fracos e Ameaças).

Enquanto que os pontos fortes e fracos podem ser considerados fatores da empresa (cota de mercado, poder financeiro, recursos humanos, infraestruturas entre outros) e podem ser controlados, as oportunidades e ameaças são fatores que não são controláveis, pelo que a empresa tem que estar preparada para agarrar as oportunidades que possam surgir, tal como tem que prever e/ou conseguir aguentar ameaças que se imponham (Westwood, 2006).

Após ter toda a informação referente à realidade atual da empresa e do país, comecei a criar métodos e procurar soluções para combater os pontos fracos da empresa, tal como identificar estratégias para explorar os pontos fortes e dinamizá-los ainda mais. A administração providenciou-me algumas sugestões referentes a ideias e métodos que achavam interessantes ver a funcionar na empresa para eu explorar e traçaram os objetivos que gostariam de ver atingidos.

Tendo a Americana S.A. dezenas de milhares de produtos e referências em stock e sendo o plano de marketing mais focalizado para os recursos (humanos, financeiros e materiais) e não produtos da mesma, no marketing-mix não se deu relevância a componentes como o produto e o preço (sendo os preços praticados pela empresa, por si só um fator forte). Foquei-me nos canais de distribuição, mais concretamente numa parcela desses canais que constituía a equipa comercial, e na comunicação que carenciava (como visto acima) de uma boa relação online com os consumidores – tanto B2B como B2C – e de uma boa segmentação e focalização nos jovens (esmagadora maioria das vendas representava a fixa etária adulta e a empresa queria considerar os jovens como um novo target a alcançar).

Traçadas estratégias por mim e por alguns membros da direção para as várias áreas da empresa e delineado o orçamento que estas iriam ter, especifiquei os resultados que eram esperados das mesmas e em como estes iriam ajudar a empresa a crescer no mercado B2B e B2C. Relativamente ao mercado B2B pensaram-se as seguintes estratégias:

- Implementação de um canal de Telemarketing (para informar, dar a conhecer e esclarecer empresas clientes e potenciais clientes);

- Aumento da equipa comercial, controlo de vendas e definição de objetivos (equipa era constituída por quatro vendedores o que, no panorama nacional torna difícil visitar novas empresas e dar a conhecer os produtos e serviços da Americana S.A. Este ponto seria um dos mais caros a nível de orçamento pois uma viatura e um comercial a mais levam a grandes custos. A solução passou por eliminar uma possível viatura nova e fazer acompanhar os antigos comerciais de modo a que, enquanto um ia visitar os clientes e entregar encomendas, o outro iria dar a conhecer a empresa a potenciais novos clientes. Foi ainda decidido que se deveria esquematizar os circuitos de cada comercial de modo a aprimorar os percursos de cada um e evitar viagens desnecessárias).

- Criar novo site (algo que já estava planeado pela direção mas que iria levar a grandes esforço financeiro. Porém teria que ser feito visto que cada vez mais se realizam negócios online).

Relativamente ao mercado B2C as estratégias pensadas e sugeridas em conjunto com a direção passaram por:

- Abrir um Auto-Serviço em Lisboa (pavilhão de venda a retalho de grandes dimensões como o que a Americana S.A. tem em Telheiro, Leiria. De todos os espaços de vendas que a empresa tem, o auto-serviço é aquele que mais rentabilidade tem e já foi inclusive solicitado por muitos clientes, para uma abertura similar perto da capital. Muitas empresas e clientes particulares deslocam-se propositadamente ao auto-serviço por inexistência de determinados produtos noutros locais. Seria o maior de todos os

investimentos possíveis no plano de marketing traçado, mas certamente o que maior retorno traria a nível financeiro e de notoriedade nacional).

- Criar campanhas nas redes sociais para target mais jovem (utilizar o Facebook e criar um Instagram para a empresa era prioritário de modo a criar proximidade com os targets mais novos. Passatempos e campanhas são cada vez mais utilizados pelas marcas para chamar a atenção dos seus públicos e criar *leads*).

Outras estratégias delineadas foram direcionadas para os recursos humanos da empresa e sua estrutura. O plano de marketing foi finalizado e entregue ao meu orientador de estágio, o Eng. Paulo, para analisar e recolher as ideias que melhor serviriam à realidade atual da empresa na sua visão.

### **3.3.4 Instagram**

Como determinado no plano de marketing, um dos objetivos seria alcançar o público mais jovem e ganhar notoriedade dentro desse público. Os chamados “Nativos Digitais” estão constantemente conectados com os seus amigos através das redes sociais. Estas amizades são idênticas com as tradicionais, pois são baseadas em interesses compartilhados e interações frequentes (Palfrey & Gasser, 2011). Tendo em conta esta realidade, a maneira mais fácil, ágil e a muito baixo custo de as empresas se relacionarem com os jovens atualmente é através das redes sociais.

Enquanto nos meios de comunicação convencionais os conteúdos são criados pela empresa e a mensagem flui unilateralmente, ou seja, da empresa para o consumidor, nas redes sociais os conteúdos e a informação fluem em múltiplas direções por interações, partilhas, gostos e comentários (Afonso & Borges, 2013).

É inegável a influência que as redes sociais têm na vida dos consumidores e empresas. A rede social com mais utilizadores ativos no mundo é, de longe, o Facebook com mais de 1 bilhão de utilizadores. Segundo um estudo elaborado pela Marktest em 2016, 94% dos

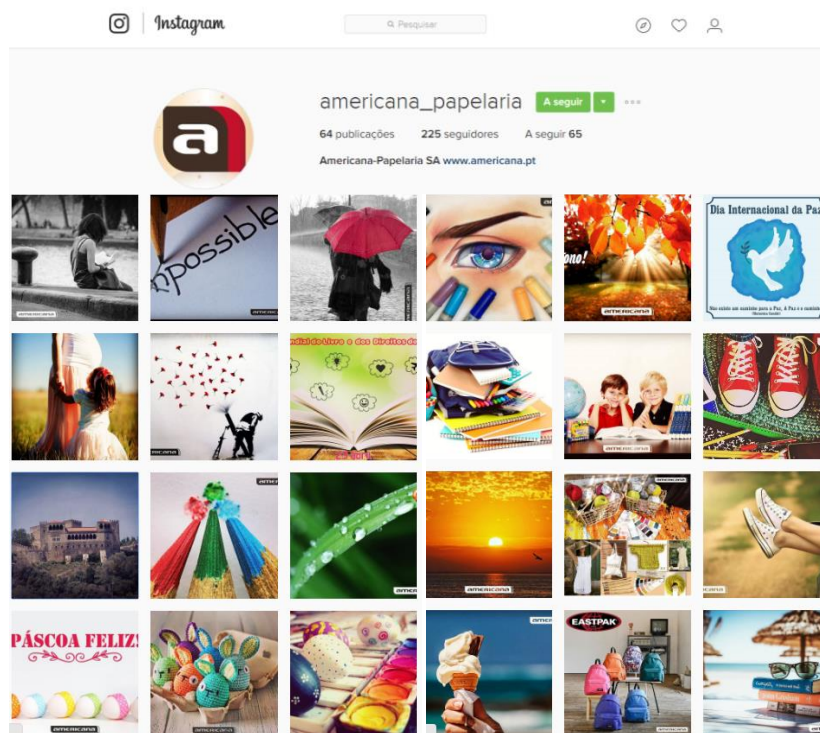
utilizadores de redes sociais em Portugal possuem perfil no Facebook. O mesmo estudo indica que 67% segue figuras públicas e 62% segue marcas nas redes sociais.

Ainda fazendo referência ao estudo do Grupo Marktest é revelado que Facebook é a rede social com maior taxa de penetração em Portugal, com 93,6%, seguido do YouTube (41,4%), Google+ (40,2%), LinkedIn (37,3%), Instagram (28,9%) e Twitter (23,6%). Segundo o relatório, no ano de 2015 a utilização das redes sociais Instagram e Tumblr cresceu 31% face a 2014. O Instagram conta já com 600 milhões de utilizadores em todo o mundo e mostra potenciais de crescimento que podem alcançar o Facebook.

Face à simplicidade de utilização da aplicação, por ser “limpa” (sem conteúdos e publicidades espalhados por toda a janela de visualização como é exemplo o Facebook) e por ser exclusivamente criada para o uso mobile, o Instagram tornou-se o novo foco das empresas para chegar aos públicos mais jovens. Segundo o site Community Manager Portugal, tais factos fizeram com que as empresas pressionassem os responsáveis da aplicação a permitir anúncios como já era feito no Facebook. A trinta de setembro de 2015 isso começou a ser possível e cada vez mais se pode observar anúncios no nosso *feed* do Instagram.

Tendo estes pontos em conta, elaborei um relatório sobre o Instagram, explicando a história e evolução da aplicação e planeando os *posts* a colocar todas as semanas para ganhar seguidores e criar continuidade e frequência nas publicações. Apresentei-o à Paula (responsável pelo marketing) e ao meu coordenador de estágio, Eng. Paulo. Prontamente deram uma resposta positiva ao meu relatório e assim nasceu o Instagram da Americana S.A.

Pode observar-se na imagem seguinte as primeiras publicações que postei na aplicação, tentando sempre realçar criatividade e apostando em datas comemorativas para interagir com os públicos.



Não me limitando apenas a colocar artigos para venda (vender não é esse o potencial do Instagram, mas sim servir como um canal que leva à procura e consequente venda), utilizei os materiais existentes na Americana S.A. para dar soluções criativas a épocas especiais (como é caso os coelhos da páscoa feitos de tricot e os livros de leitura na praia) apelando sempre à cor forte e apelativa.

O Instagram continua a postar imagens e a ganhar seguidores e pode ser visualizado em [https://www.instagram.com/americana\\_papelaria/](https://www.instagram.com/americana_papelaria/).

### 3.3.5 Campanha de Coimbra

Outro grande projeto desenvolvido durante o estágio foi o ataque ao mercado de papelaria de Coimbra. A Americana S.A. queria expandir o seu negócio para fora do distrito de Leiria (pois este já se encontra dominado em grande parte pela empresa) e como tal decidiu fazer um ataque experimental a um local onde pudesse fazer chegar os seus serviços facilmente. A cidade escolhida foi Coimbra, pelo facto de existir muitos poucos clientes fidelizados na zona. A campanha idealizada consistia na apresentação de outdoors na cidade e envio de emails para todas as empresas existentes do distrito.

Foi-me dada uma base de dados adquirida há pouco tempo pela Americana S.A. para eu tratar. Filtrei os dados que eram de interesse para esta campanha, mais concretamente empresas que possuíssem email e que fossem do distrito de Coimbra. Depois descarreguei do NAV os contactos de email dos clientes que compravam ou que já tinham comprado material à empresa, pois esses também iam ser contactados para reforçar a nossa presença no cliente.

Findada esta tarefa, procedi à conceção da carta a enviar por email para os clientes. A parte gráfica a colocar nos outdoors e no email foi tratada por uma empresa de design gráfico. O formato desta é apresentado na imagem abaixo.



Figura 5 - Corpo do email enviado na campanha de Coimbra.

Eu e a Paula começámos a contactar empresas para obter orçamentos dos outdoors e decidir quais os locais estratégicos a escolher e que estivessem disponíveis para as datas pretendidas. Após observar as diversas hipóteses que suportariam as nossas exigências de localização, custo e dimensão foi apresentado um relatório elaborado por mim ao Eng. Paulo para decisão final. Após seleção das localizações deu-se início à campanha.

Os custos desta campanha poderiam facilmente ser restituídos num ano se no distrito todo conseguíssemos captar entre quatro a seis novos clientes, portanto não houve entraves ao início da campanha, face às estratégias bem delineadas. No caso desta correr mal, o

investimento feito em nada iria comprometer a empresa sendo, portanto, um teste fácil de realizar e de avaliar os resultados para investimentos em campanhas futuras.

O formato desta ação compreendia 2 meses de exposição de outdoors, divididos por duas localidades (um mês em cada uma) e envio de emails na semana a seguir ao início dos outdoors para desfazer o conteúdo apresentado. No Anexo V é possível visualizar o relatório elaborado para esta atividade.

A 6 de Abril deu-se o início da campanha de Coimbra e decorreu até 6 de junho. Tendo finalizado o estágio a 4 de maio, não analisei nem tive acesso aos resultados da mesma na sua totalidade. Foi feita uma análise à primeira vaga de emails enviada. No primeiro envio realizado às empresas de Coimbra foram endereçados 4300 emails dos quais 397 foram abertos (representando um índice de visualização de 9,23% com base no total de mails) e 56 destes clicaram no link do site ou LinkedIn (1,3% de conversões em visitas com base no total de mails). Cerca de 20% abriram o mail mais que uma vez. Dos emails abertos 14% clicou nas hiperligações (56 pessoas). No Anexo VI é possível ver o primeiro relatório com os resultados da primeira metade da campanha.

### **3.3.6 Cartas de Apresentação**

Muitas empresas possuem a chamada carta de boas-vindas ou de apresentação que é fornecida aos seus clientes ou a potenciais novos clientes, principalmente aquelas que têm uma equipa comercial ativa e que faz prospeção de mercado via presencial ou email. A Americana S.A. tinha a sua carta de apresentação muito desatualizada, constituída apenas por texto no corpo do email e nada mais.

Foi-me solicitado pelo Sr. Manuel Sousa, vice-presidente, membro da Administração e responsável pela equipa comercial e pelo *Connect*, que melhorasse a carta em termos de conteúdo escrito e gráfico.

O texto apresentado era longo e não ia direto ao assunto, contendo parte da história da empresa e dos grupos de artigos que tinha disponível. Para ter melhor perceção do que fazer

em relação a uma carta de apresentação, analisei vários modelos de outras empresas bem-sucedidas e reconhecidas. De facto, muitas apresentam uma breve descrição da sua história, dos produtos que têm disponíveis e contactos da empresa. Algo que despertou o meu interesse é que muitas empresas optam por enviar dois anexos nos seus emails. Um correspondendo à carta de apresentação, escrita e direta, e outro correspondendo a uma apresentação mais extensa, completa e trabalhada graficamente, geralmente com três a cinco páginas.

Adaptei o conteúdo da carta original para produzir uma mais direta e de fácil leitura, e utilizei parte da informação disponibilizada no site da empresa para criar um ficheiro informativo mais completo e chamativo, como observara nas outras empresas. Após terminar ambos os projetos, cedi-os ao Sr. Manuel Sousa que se mostrou muito satisfeito com o resultado.

### **3.3.7 Projeto Site Institucional**

Os clientes atuais buscam informações atualizadas antes de fazer qualquer tipo de negócio mesmo com empresas que já conhecem. Para os clientes novos, no mercado atual um site institucional tem grandes hipóteses de ser o primeiro contato que terão com a empresa. Ter um site institucional significa não só, ter mais um canal publicitário ou um cartão de visitas para a empresa, como mostrar aos clientes de uma maneira prática, eficiente e rápida as principais informações que irão convencê-lo que optar em fazer negócios com empresa é a escolha certa. O site institucional é o rosto da instituição no mundo virtual, servindo como um funcionário que trabalha 24 horas por dia, 365 dias ao ano (da Silva, 2013).

A segunda página web com mais visualizações da Americana S.A. segundo o Google *Analytics* pertencia de facto, ao site institucional da empresa, referindo-se aos contactos da mesma. O site institucional da empresa foi criado no ano de 2014 e continha informação dividida para particulares e empresas, apresentando as vantagens de negócio, catálogos e os contactos das diferentes lojas. Este site foi criado sob a plataforma online *Wix*.

O *Wix.com* é uma plataforma online que permite aos utilizadores criar e editar sites em *html5* e *sites mobile*. Permite de forma facilitada a construção de sites profissionais,

independentemente dos conhecimentos prévios de programação ou design, visto que apresenta inúmeros *templates*<sup>10</sup> já estruturados. É possível adicionar aplicativos de terceiros em sites wix como, formulários de contato, chats online, páginas de redes sociais, entre outros. A facilidade desta plataforma deve-se ao sistema de "arrasta e solta", sistema este que inclui aplicativos, gráficos, galerias de imagens, fontes, entre outros, todos eles operacionais e que podem ser utilizados no site dependendo apenas de um clique para os selecionar e arrastar para o local da página onde os pretende colocar.

Na figura abaixo é possível observar um template do wix para empresas de consultoria e marketing, tendo à esquerda todas as aplicações disponíveis, para colocar no site e editar como desejar.

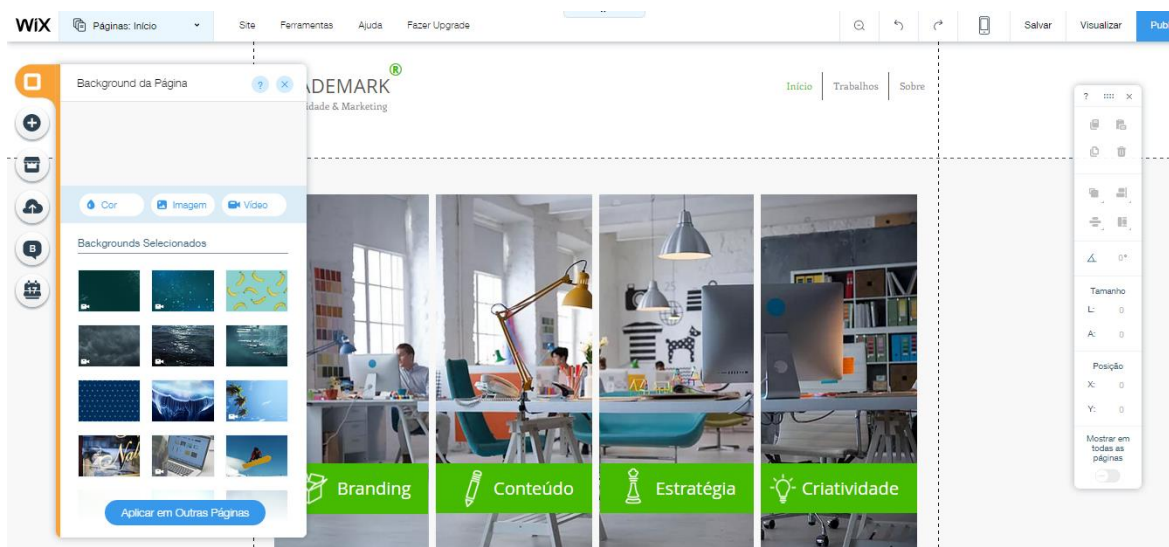


Figura 6 - Template do wix no modo de edição

Tendo sido esta página institucional um projeto, não foi muito desenvolvida em termos visuais e apelativos, porém e devido à procura significativa desta pelos cibernautas, o Eng. Paulo e a Paula estavam de acordo que esta deveria de ser melhorada, enquanto o site novo da Americana S.A. não era desenvolvido. Sugeriram-me e desafiaram-me a aprender a trabalhar com a plataforma e posteriormente melhorar o site institucional.

<sup>10</sup> Templates são designados de documentos de conteúdo, com apenas a apresentação visual (apenas cabeçalhos por exemplo), sem conteúdo algum e com instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar em cada parcela da apresentação pré-criada.

Comecei por desenvolver um site experimental, para aprender a trabalhar com o *Wix* e após dominar as ferramentas base, comecei a estudar a estrutura do site institucional. Eu e a Paula concordámos que se deveria de fazer um site novo de raiz, tendo ela partilhado comigo uma versão em fase inicial que ela própria começara. Desenvolvi essa versão, tendo criado o conteúdo adaptado do site antigo.

Tendo esta sido uma das últimas tarefas a desenvolver, ficou por desenvolver uma parte pequena do site, levando a que este ainda não se encontre online.

### **3.3.8 Outras tarefas**

Durante o decorrer do estágio, foram surgindo tarefas que, apesar de serem de pequenas dimensões e de tomarem pouco tempo para serem realizadas, também contribuíram para o meu desenvolvimento profissional. Quando solicitado pela Administração ou pelo Departamento de Marketing, as tarefas grandes como o plano de marketing, o caderno de encargos ou o site institucional eram postas de parte e realizava o que me fora solicitado.

#### *3.3.8.1 Google Analytics*

Periodicamente recorri ao *Google Analytics* para conseguir perceber como estava a funcionar o site para a empresa, qual o volume de visitas que este tinha, e o tempo que o utilizador passava na plataforma quer mensalmente quer anualmente.

A Americana S.A., apesar de ter o BI como plataforma de análise e poder ver os ganhos que o site fornecia, não conseguia determinar o número de utilizadores que por ele passavam e não recorria ao *Analytics* para nele criar estratégias. Após analisar o volume de visitas, tempo que o utilizador passava por página e no site geral e taxa de rejeição<sup>11</sup> na primeira página e taxa de abandono nas seguintes, concluímos o que já se sabia. O site não estava a ser *user-friendly*, nem a desempenhar o seu papel a nível de resultados que dele seriam esperados.

---

<sup>11</sup> Taxa de rejeição é a expressão utilizada pela Google para definir a percentagem de sessões que visitou uma única página, ou seja, sessões nas quais a pessoa saiu do site na página de entrada sem interagir com ela.

Estas análises apelaram ainda mais à necessidade da empresa contruir um novo site e uma nova imagem online.

### *3.3.8.2 Plataformas de SMS e E-mail Marketing*

Outra tarefa pedida pela administração e executada por mim foi perceber quais e como funcionavam certas plataformas informáticas referentes a telemarketing e email marketing. As plataformas com maior foco de observação foram o *E-goi* e o *MailChimp* por permitirem acesso gratuito nas suas versões mais básicas.

A Americana S.A. possuía apenas uma aplicação muito rudimentar de envio de newsletters e como queria mudar o seu site, precisava de uma plataforma que conseguisse funcionar em interação com o mesmo e programar campanhas de sms marketing, mailing<sup>12</sup> e realizar email tracking<sup>13</sup>.

Foi concebido após exploração, um relatório de funcionalidades e preço de ambas as plataformas, adaptados à necessidade da empresa, tendo o E-Goi melhores valores para o envio de SMS e emails.

### *3.3.8.3 Apresentação B2B em Prezi*

Após ter desenvolvido as cartas de apresentação da empresa era necessário colmatar essa informação com algo mais interativo e completo, que pudesse ser vista via email ou utilizada em apresentações da empresa em feiras ou conferências. Como tal, foi-me sugerido que descortinasse o conteúdo existente na carta de apresentação e o juntasse com a história da empresa. Querendo a Administração inovar um pouco nos métodos de apresentação e largar os slides estáticos, desafiei-me a aprender a trabalhar com a plataforma Prezi e criar nela a apresentação desejada.

---

<sup>12</sup> Mailing é uma expressão utilizada na área do marketing que visa o relacionamento direto e contínuo, entre as empresas e seus consumidores, com o objetivo de abrir portas para a venda de qualquer produto ou serviço, através da propaganda de resposta direta, correio eletrônico e telemarketing.

<sup>13</sup> Refere-se a email tracking ao método de rastreamento da entrega do e-mail para o destinatário pretendido. Através deste método é possível a data e hora exatas em que o e-mail foi recebido ou aberto, bem como o endereço IP do destinatário.

O prezi é um software utilizado para a criação de apresentações não lineares, sendo uma excelente ferramenta para criar apresentações. Este permite criar zoom em textos, imagens e figuras, podendo rodar o cenário escolhido a 360° e produzindo vídeo, facilitando a visualização de informações que o apresentador queira dar foco.

Realizei algumas apresentações, sempre tendo a opinião da Paula como suporte e adaptando as melhorias que esta sugeria. É possível visualizar o produto final no endereço: <https://prezi.com/b0hz9c1ynvqo/quem-somos/>.

#### *3.3.8.4 Outra tarefas*

Não tendo sido exploradas com muito afinco, mas tendo a sua importância, as seguintes tarefas ajudaram-me e ensinaram-me a manusear algumas plataformas e alguns métodos de trabalho.

Durante o estágio, mais especificamente nas épocas festivas como o Natal, Passagem de ano e Páscoa ajudei a Paula a escolher e desenhar montras das lojas e cartazes a enviar para as mesmas, tal como criar promoções em artigos. Comecei a utilizar o Adobe Photoshop para editar imagens e aprendi bastante dentro desta plataforma, o que foi muito positivo.

Realizei um relatório com palavras chaves e custos médios das mesmas usando o Google Adwords como base. Foi solicitado pela Administração este trabalho, pois apesar de já se realizarem campanhas no Adwords, não havia noção de quais os valores atuais das palavras chave. Este trabalho serviu para descobrir um pouco desta ferramenta do Google, o que é fundamental para o marketing digital da atualidade.

As restantes tarefas englobavam fotografar produtos para o site e fotografar eventos da Americana S.A. para colocar no Facebook. Foi-me também apresentado o Project, um programa similar ao Excel que tinha como função criar e esquematizar projetos ou tarefas. Produzi uma cronologia de atividades desde o início do ano de 2016 até ao fim do meu estágio, com as funções e prazos a realizar pelo Departamento de Marketing. Por fim explorei os programas de rastreabilidade que as transportadoras da Americana S.A. possuíam (Chronopost e Torrestir). A ideia era aplicar no site um campo onde o cliente pudesse ver o estado da sua encomenda, sem ter que ir ao site da transportadora.

### 3.5. Confronto teórico-prático

Após o período de estágio, foi possível perceber a realidade do mundo empresarial e compará-la com a teoria, que serve como guia importante e estruturado, para um código de boas práticas negociais.

Ao chegar à Americana S.A. deparei-me com um mercado B2B e B2C em constante interação, tendo a empresa de se desdobrar em duas estratégias diferentes. Tendo esta percepção, a Americana S.A. tinha o departamento *Connect* dedicado exclusivamente ao mercado B2B, um armazém que suportava ambos os mercados o resto das infraestruturas e recursos humanos a trabalhar no mercado B2C. Deparei-me também com muita tecnologia de nível informático à qual não estava familiarizado, no então passei a perceber a sua função e importância da mesma e todo o processo que se encontrava por detrás de uma empresa que realiza transações semelhantes à Americana S.A. Essa tecnologia apesar de me parecer algo bastante avançado, veio a revelar-se, após muitas reuniões realizadas para a criação do novo site, algo já ultrapassado e possível de ter alguns *upgrades*. Quando virado para as ferramentas de marketing disponibilizadas e em que ponto este estava a gerar efeitos, percebi que aí existia o grande défice da empresa.

Fazendo uma comparação teórico-prática dos conteúdos bibliográficos explorados e das percepções tomadas e atividades realizadas é possível perceber determinados fatores relacionados com a experiência de negócio apresentada pela Americana S.A. e com a sua visão e planeamento de marketing.

Relativamente à análise teórica dos mercados B2B é possível perceber que de facto, as negociações deste são realizadas com um grande leque diferente de empresas e organizações. Segundo Lindon et al. (2009), os negócios deste mercado envolvem negociações com fabricantes, fornecedores de matérias primas, revendedores ou organizações e de facto a Americana realizava transações negociais com todos estes.

Peppers et al. (2001) concluiu que os mercados B2B e B2C têm que ser trabalhados e interpretados de maneira diferente, com as diferenças evidenciadas nas estratégias de comunicação, no preço e nos canais de distribuição. Este ponto estava claramente perceptível

na divisão da Americana, face à existência de um departamento exclusivo para a faturação e comunicação com os seus clientes B2B, com existência de uma equipa comercial, transporte próprio e associações a transportadoras e por fim, com preços diferentes dos apresentados nas lojas (B2C).

O fator preço apresentava margens mínimas quando à realização de negócios com grandes superfícies comerciais, porém as enormes quantidades de produtos transacionados revelavam grandes montantes nesses negócios, tal como Solomon et al. (2009) e Harrison et al, (2005) esclareceram. Estes negócios são muito complexos e têm que ser bem analisados para gerarem vantagens para ambas as partes. Esta complexidade negocial explicada pelo autor também foi percebida durante o meu período de estágio, pois a equipa comercial, apesar de gerar negócios, tinha que o apresentar ao tomador de decisão que faz parte da Administração da empresa. Decisões mais complexas e fora do negócio comum, como por exemplo a compra de um novo site (face aos grandes montantes envolvidos) já dependiam da tomada de decisão de toda a Administração.

Leek et al. em 2001 demonstrou que uma das mais importantes particularidades dos negócios B2B são os relacionamentos entre as empresas e os seus parceiros de negócio, seja fornecedores, clientes ou revendedores. Este fator é, possivelmente aquele que mais saltou à vista durante o meu estágio. As boas relações dos administradores com vários parceiros de negócio das mais diferentes áreas tornavam possível ter uma base de contactos possível de satisfazer as mais diversas necessidades da empresa com valores inferiores aos apresentados nos mercados.

Ainda relativo aos diferentes preços praticados pela empresa, também foi possível observar a dissemelhança destes na loja online da empresa. Brochand B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio em 1999 afirmaram que os meios online traziam vantagens concernentes aos preços praticados nas lojas online quando comparadas às físicas pela remoção dos custos que estas implicam. Outro ponto retirado da análise teórica destes autores corresponde à recolha e análise da informação gerada por parte dos internautas no site das empresas e dos seus dados pessoais possíveis captar com a realização de transações ou apenas de visitas à plataforma online. Na Americana S.A. este ponto não era realizado por completo. Devido a

um site antigo e ainda muito simples, este não permitia analisar o tráfego dos seus clientes pelo site, nem analisar quais os principais pontos de interesse.

Apesar destes parâmetros poderem ser analisados através do Google Adwords, os resultados poderiam ser mais facilmente analisados e tratados se o site já estivesse preparado para tal. A convergência entre o meio físico e o meio online apresentada por Wymbs (2011) também foi notada durante o período do meu estágio. A coerência das campanhas realizadas pela empresa era bem perceptível, tendo uma imagem idêntica e similar em ambos os meios online e físico e que se dividiam pelas redes sociais, site, outdoors, posters, panfletos e cartas. Este ponto importante para a fácil identificação da empresa por parte dos clientes estava bem assente nas ideias e estratégias da Americana.

O estudo levado a cabo pelo jornal Observador em 2016 analisou que em Portugal, no que respeita às empresas, apenas um terço (32,9%) afirma já ter adotado soluções de social business, que inclui as redes sociais. Felizmente a Americana S.A. cedo percebeu a necessidade de criar uma imagem corporativa presente nestas redes. Infelizmente o potencial destas redes não estava a ser bem explorado. O Facebook, Instagram, LinkedIn entre outras redes já possuem estruturas bem munidas de ferramentas analíticas para efeitos de marketing, porém face à ainda falta de visão focada no online e por falta de conhecimento para utilizar essas ferramentas, a Americana excluía esta hipótese, apesar de admitir que seria uma vantagem começar a delinear estratégias focadas nessas redes.

Outro ponto importante recolhido durante a análise bibliográfica e que não estava presente no leque de ferramentas de marketing da empresa corresponde ao uso de programas de CRM para poder realizar campanhas interativas e responsivas, tais como estudos de mercado e de clientes. Ryan (2014) designou as diferentes ferramentas utilizadas pelo marketing na atualidade. Confrontando esta análise teórica com o observado durante o estágio foi possível perceber que a Americana utilizava parte das ferramentas essenciais para uma boa estratégia de marketing. Entre estas destacavam-se o e-commerce, e-mail marketing, social media, content marketing entre outros de cariz físico tais como outdoors, panfletos, cartas e cupões de desconto. Curiosamente o estudo realizado por Järvinen, Tollinen et al. em 2012 concluiu que as ferramentas de marketing digital mais utilizadas nos mercados B2B são as newsletters e o e-mail marketing indo em parte ao encontro com o que a Americana fazia.

Mais uma vez, a empresa estava ciente de que na teórica se deve ter um bom programa de CRM para delinear boas estratégias de marketing, porém o foco de investimento da mesma estava centrado no site, que em backoffice traria essas ferramentas de CRM necessárias. Esta ideia replica aquilo que Miller (2012) definiu como sendo a ferramenta mais eficiente para os negócios empresariais.

Outro ponto teórico com o qual a Administração estava familiarizada, mas que não tinha em prática consistia num plano bem descrito e implementado de marketing. A empresa não delineava objetivos de marketing claros para cada um dos departamentos da empresa, focando-se muito no negócio em si, contrariando a teoria de Kotler (2010, 2013) no que respeita às estratégias delineadas que podem e devem servir de linhas de orientação para toda a instituição.

Em conclusão e analisando num modo geral aquilo que foi recolhido em enquadramento teórico e aquilo que existia e era praticado na Americana S.A. pode-se afirmar que a empresa cumpre com grande parte da teoria definida para as boas práticas dos negócios e de marketing. Relativamente ao marketing B2B e seu mercado, foi possível verificar a sua conformidade com o que é definido na teoria. No que toca ao marketing digital e suas ferramentas, a empresa já apresenta uma visão esclarecida e alertada para a sua necessidade de implementação e convergência com os métodos já realizados. No entanto necessita de priorizar as suas necessidades e de facto o site é o primeiro ponto a alterar para começar a ir de encontro com o que a teórica ensina e começar a atacar o mercado e implementar uma visão mais vanguardista e interventiva na expansão do negócio.

## Conclusão

---

A experiência profissional adquirida na Americana SA ao longo dos 6 meses de estágio e a revisão bibliográfica efetuada durante este período permitiram perceber que, apesar do avanço tecnológico exponencial ao longo dos últimos anos, o Marketing B2B ainda se encontra numa fase inicial de implementação e recolha de dados conclusivos referentes ao processo de marketing digital para este mercado.

Apesar de já se conseguir destacar diferenças e perceber as necessidades exclusivas entre o marketing B2C e B2B, continua muitas vezes a ser dada mais atenção a Marketing B2C que ao B2B. Ambos partilham a fonte de conhecimentos teóricos onde se baseiam, porém é preciso dedicar uma atenção diferente a cada um destes dois tipos de Marketing.

No enquadramento teórico foram explicadas as diferentes vertentes do marketing quanto ao tradicional e contemporâneo, ao B2C e B2B e qual a sua evolução ao longo da história. Porém, para um melhor entendimento sobre a temática, estas teorias não devem ser vistas isoladamente sem conseguir perceber primeiro as métricas ao qual o marketing se baseia, nomeadamente as ferramentas de marketing, os seus padrões de planeamento estratégico e como este atua ao nível de resultados. Todas estas teorias se tornam complementares entre si e devem ser vistas como um todo necessário de ser percebido e estudado. São fundamentais para perceber quais os passos a seguir para o real sucesso de uma estratégia integrada.

Da evolução do marketing até à atualidade percebermos que cada vez mais é necessário realizar adaptações a processos de marketing cada vez mais rapidamente e num menor intervalo de tempo. Desde a revolução industrial, onde as estratégias de marketing que duravam décadas inicialmente sem serem alteradas (e resultavam), as mesmas foram diminuindo para uma duração cada vez mais diminuta, sendo esta atualmente de poucos anos. E mesmo estas estratégias de curta duração apresentam hoje uma tendência para diminuir, tendo as empresas cada vez mais de se tornar dinâmicas, responsivas e com suporte suficiente para serem maleáveis quanto às necessidades que se advém.

Outra diferença abrupta do marketing tradicional para o marketing 3.0 foi que, no marketing tradicional, a visão de mercado e as respostas de empresa provinham das necessidades que surgiam nesses mercados. Atualmente uma empresa não pode de todo esperar que surja uma necessidade por parte do mercado. Face à concorrência e ao consumidor cada vez mais informado, as empresas têm que prever as necessidades que possam surgir ou elas próprias criar essa necessidade nos potenciais clientes. Delinear estratégias maleáveis, possíveis de serem adaptadas e melhoradas quando necessário, sem e desviar da visão e imagem atual da empresa é o segredo entre o sucesso e o fracasso.

Apesar de ser muitas vezes dada mais atenção ao marketing B2C, o marketing B2B possui especificidades muito particulares quanto à sua forma de atuar no mercado. Desse conjunto de especificidades ressalta o facto de os mercados B2B terem processos de tomadas de decisão mais estruturados, planeados e complexos que nos mercados B2C. Apesar do número de clientes ser mais reduzido que no mercado B2C, as transações nos mercados B2B são representadas em grande escala, o que leva a grandes montantes investidos, que levam a essas tomadas de decisão mais ponderadas. Outro fator a ter em consideração é a complexidade dos próprios produtos existentes nos mercados B2B.

As relações interpessoais e empresariais também são um fator relevante no marketing B2B. A presença do vendedor ou técnico responsável, juntamente com a necessidade de deslocação para conferir o suporte técnico necessário fazem com que estas transações sejam maior parte das vezes geograficamente mais concentradas. Estas relações promovem os negócios a longo prazo e é fundamental mante-las para poder assegurar bases de retorno dos investimentos.

O elevado nível de detalhe e de especificidades juntamente com a venda e angariação em grandes volumes tornam este mercado único e bastante distinto do B2C, dentro daquilo que são os modelos de ação do marketing

O avanço tecnológico e a rapidez com que surgem novas ideias e soluções de negócio provocam nas empresas uma extrema necessidade de dinamismo e agilidade de negócio. Estas vêm-se na obrigação de procurar a constante antecipação face aos seus concorrentes e tendências dos mercados, tanto para os B2B com B2C. Planear estratégias e conseguir criar

diversos planos de ação para estas em diferentes cenários face a possíveis mudanças comportamentais dos mercados é fundamental, criando assim a tão necessária antecipação e agilidade empresarial. É esta a gestão necessária no presente, e com visão para o futuro, sem se comprometer com possíveis alterações estratégicas. As empresas têm que ter bases possíveis de serem moldadas consoante as necessidades dos mercados, mas sem tirar o foco e imagem empresarial.

Mesmo com esta possível instabilidade e incerteza sobre o futuro das empresas, é necessário manter o foco e visão das mesmas, com objetivos bem estruturados e mesuráveis, passíveis de serem avaliados e redefinidos. Os objetivos das empresas têm que ser cada vez mais realistas e coerentes, bem como têm que estar presentes na cabeça de toda a estrutura empresarial. Trabalhar a “uma só voz” é cada vez mais uma poderosa ferramenta utilizada pelas empresas, visando o foco e satisfação de toda a estrutura da empresa, levando esta a alcançar objetivos mais ambiciosos e com maior retorno para todos.

O plano de marketing tem, portanto, que ser realizado e implementado com várias hipóteses realistas e passíveis de serem alteradas. Este devem conter planos A, B, C... entre tantos outros, de modo a prevenir que, se se demonstrar necessário, se possa alterar a estratégia da empresa e antecipar possíveis problemas para esta. Posto isto, o plano de marketing nunca deve de estar efetivamente fechado.

O Plano de Marketing é um documento que se encontra em constante atualização, sendo necessário fazer-se os ajustes no mesmo como forma de reação à alteração das condições do mercado e da empresa.

Transpor as estratégias implementadas num plano de marketing para o mundo virtual é um desafio que o marketing apresenta, mas que tem vindo a ser afastar-se da realidade face à contante evolução e reformulação das ferramentas de marketing digital. No presente, é possível vender os produtos ou serviços de uma empresa recorrendo a essas mesmas ferramentas digitais, com a vantagem de se poder ainda analisar e conhecer o comportamento do cliente até chegar à compra. Estas permitem ser adaptadas e perfeitamente configuradas segundo os objetivos definidos pelo negócio. Algumas das ferramentas atualmente utilizadas

pelas empresas compreendem o *website*, *CRM*, *e-mail marketing*, *mobile marketing*, *social media*, *content marketing*, *search Marketing*, *marketing analytics* entre muitas outras.

Apesar das ferramentas de marketing digital serem muito importantes, percebeu-se neste relatório e durante o estágio que é necessário ter uma atenção centrada fortemente nos conteúdos. A criação de conteúdo é muito importante nos meios online. Marcar presença e estar em constante interação com o público é das melhores maneiras de gerar tráfego nas lojas online das empresas e de manter as marcas presentes na memória dos consumidores. É necessário que as marcas adotem estratégias de conteúdos de forma a envolver o desenvolvimento e compreensão da informação que seja relevante para o seu público-alvo.

Concluiu-se também que não existe ainda um consenso entre os especialistas e analistas de marketing sobre as novas tendências tecnológicas dos negócios. Com o avanço tecnológico as mídias sociais tornar-se-ão em conjunto com os websites as maiores ferramentas potenciadoras dos negócios B2B.

Considerando o contexto da empresa, a Americana S.A., sendo uma empresa a atuar no mercado nacional, apresentou-me as infraestruturas, ferramentas e recursos humanos que me permitiram aprender determinados conceitos e tecnologias desconhecidas até ao momento. Apesar de todas as capacidades e reconhecimento da empresa, a nível estratégico, esta apresentava carências que não deveriam de existir numa empresa como a Americana.

No âmbito da comunicação interna entre a direção e os colaboradores, os valores da empresa estavam muito bem evidenciados e cada funcionário representava a empresa como uma imagem uniforme. Contudo a comunicação entre a própria direção torna difícil delinear uma estratégia que possa ser credível e concebível, face a conflitos de visão e ideias relativas ao rumo estratégico a tomar. Não existia uma estratégia ou um plano de marketing para a empresa. A conceção do negócio realizava-se no presente e a prospeção do mercado era quase nula.

Foi realizado o plano de marketing com estratégias que se poderiam tomar a nível de mercado e organizacional. Apesar de ter conseguido recolher muitas ideias que foram geradas e divulgadas entre mim e os colaboradores da empresa, independentemente do

departamento, no final do plano traçado estas dificilmente foram analisadas e aceites pela administração para uma possível implementação das mesmas. Com o negócio a correr bem, mas sem ambicionar evoluir neste aspeto, centrei-me em atividades que já estavam implementadas na empresa. Analisar o site, o e-commerce e as campanhas nas redes sociais conferiu-me muitos conhecimentos informáticos que serão necessárias dominar na minha carreira. A noção do conceito empresa, a participação no ambiente empresarial e a convivência com os meus colegas de trabalho tornou este estágio numa experiência muito gratificante e cheia de lições que levo para poder evoluir enquanto pessoa e enquanto profissional.

### **Melhorias das práticas de gestão**

Face às atividades realizadas durante o estágio e análise da empresa, é possível considerar alguns pontos como aconselhamento e melhorias das práticas de gestão futuras para a empresa. Uma empresa com o poder de compra e com a posição da Americana deveria procurar o contínuo crescimento da própria empresa, para assegurar o futuro da mesma. Não tendo a administração ideia do futuro da empresa, não procura arriscar e sair da zona de conforto para crescer ainda mais e continuar o bom trabalho desenvolvido ao longo da sua história.

Outro conselho é referente ao departamento de marketing que até agora, realiza muito pouco marketing e mais design. As ferramentas disponíveis na atualidade, utilizadas no contexto da Americana S.A. seriam sem dúvida uma mais valia para a empresa no que toca a prospeção de mercado e relação com os seus clientes. Tirando as estratégias de descontos, outdoors e mailing, a empresa carece de soluções digitais que chegariam de modo mais rápido e eficaz aos seus targets.

A comunicação empresarial e a estratégia referente aos vendedores também deveriam ser revistas. Os objetivos a alcançar deveriam de ser mais exigentes e desafiantes, tal como os custos relativos à profissão deveriam de ser aprimorados, por estratégias de território e prospeção de mercado, que não está a ser feito presencialmente pelos vendedores.

Uma limitação da empresa é a falta de ferramentas relativas a CRM ou o fraco nível de utilidade do site, impossibilitando de gerar campanhas online ou de se realizar atividades

interessantes a determinados targets. Apesar da plataforma NAV permitir recolher os dados dos clientes e targets da empresa, a lentidão e a dificuldade do processamento dessa informação tornavam-na num processo lento e por consequente uma dificuldade.

Face à limitação que o site apresenta para a empresa, esta não consegue evoluir de modo exponencial nos meios online, pois este não permite integrações com as ferramentas do google, Facebook ou programas de CRM externos. Um programa de CRM teria sempre de ficar desagregado ao site existente, tornando o foco prioritário de investimento da empresa um novo site, que em backoffice traria essas ferramentas de CRM necessárias.

A falta de um plano de marketing bem descrito e implementado, com uma visão e valores atuais também seria uma mais valia, visto que a sua inexistência limitava em muito a coerência das campanhas da empresa, por falta de um foco ou objetivo principal. O pensamento tradicional da Administração, centrado no facto de que qualquer estratégia que dê lucro é boa, também limita os processos estratégicos que visem a evolução da empresa enquanto organização e enquanto visão dos seus clientes, com olhos postos no futuro. A necessidade imediata de resultados não pode mais ser considerada no atual panorama empresarial. Uma empresa que queira efetivamente implementar uma estratégia bem planeada rumo ao sucesso não pode esquecer que a estratégia tem de ser não só bem fundamentada como é preciso que haja uma vontade de implementar por parte da gestão de topo. São as administrações que tem as rédeas da mudança e só com o seu apoio a estratégia poderá ser implementada com sucesso.

No que diz respeito aos mercados B2B, é necessário promover o convívio, as conversas informais e até eventos de troca de ideias com clientes ou possíveis clientes para que se possa estudar as futuras necessidades do mercado. É preciso atentar nas ações não só do mercado, mas também da concorrência de modo a que se possa sempre prever o que o futuro guarda para nós.

Muito se ouve e especula sobre o avanço tecnológico em Portugal, comparado ao resto do mundo. A visão muitas vezes pessimista do português sobre o que desconhece serve, na minha opinião, como um impasse ao progresso, e à abertura das empresas para com os seus consumidores. A abertura das empresas ao marketing e sua importância nestas só agora

começa a ser despoletada em grande força, não por falta de ferramentas tecnológicas para tal, mas porque até então não se sentiu essa necessidade. Para muitas empresas o investimento em marketing e CRM é desnecessário e uma perda de dinheiro. Em muitas organizações existe atrito à mudança e só realizam investimentos quando é inevitável, apesar de muitas já terem uma visão esclarecida e alertada para a necessidade de implementação destas medidas. É cada vez mais importante que as empresas sejam inovadoras e estejam um passo à frente da concorrência, podendo alterar e reformular estratégias com antecedência e aproveitando todo um mercado não saturado de ideias inovadoras, diferentes, mas coerentes com a visão, missão e valores destas.

## Bibliografia

---

- Afonso, C., & Borges, L. (2013). *Social Target: Da estratégia à implementação - Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio* (T. Books Ed.).
- Akrimi, Y., & Khemakhem, R. (2012). What drive consumers to spread the word in social media? *Journal of Marketing Research & Case Studies*, 1–14.
- Almeida, A. R., Andrade, J., & Farina, M. C. (2010). Conhecimento de Marketing: a Disseminação Junto aos Profissionais e a Contribuição da Academia. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*.
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305–316.
- Apolli, Mariana; Gauthier, Fernando Álvaro Ostuni. (2008); *Publicidade na era digital*. Florianópolis, SC: Pandion.
- Babayans, G. B., M. (2005). "Estratégias de e-marketing – Como capitalizar no poder da internet e e-mail como novo meio de comunicação." *Matosinhos: E&B Data – Sistemas de Informação e Assessoria Empresarial, Lda*.
- Baranov, A. (2012). "Building Online Customer Relationship " *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Vol. 5. (5<sup>a</sup> ed.): Economic Sciences: <http://webbut.unitbv.ro/BU2012/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/04%20baranov%20a%20a.pdf>, acessado em 06 de Janeiro de 2017.*
- Bax, M. P., & Leal, G. J. (2001). Serviços Web e a evolução dos serviços em TI. *DataGramZero - Revista de Ciência Da Informação*, 2(2), 1–12.
- Blackwell, R. D.; Miniard, P. W.; Engel, J. F. (2008). *Comportamento do consumidor*. Tradução Eduardo Teixeira Ayrosa (Coord.). São Paulo: Cengage Learning.

- Bickerton P. Bickerton M. Pardesi U. (1996). *CyberMarketing*. Oxford: Buitenworth - Heineman. Chartered Institute of Marketing Series.
- Boaventura Netto, P. O. (2003); *Grafos: teoria, modelos e algoritmos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing*. Financial Times Press.
- Brito, C. M., & Ramos, C. (1999). *O Marketing Business-to-Business*. Obtido em 16 de Outubro de 2016, de Sociedade Portuguesa da Inovação: [http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/1.2/cap\\_actual.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_actual.htm).
- Brochand B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*, Publicações Don Quixote, Lisboa, 1ª edição.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0*, Lisboa: Edições Sílado
- Chaffey, D., et al. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*, Pearson Education.
- Conrado, A. (2012). *Os 8 Ps do Marketing Digital - O Guia Estratégico do Marketing Digital* (T. E. Lda. Ed. 1ª ed.).
- Constantinides, Efthymios & Fountain, Stefan J. (2008). *Special Issue Papers Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*, 231-244.
- Cruz, Raquel (2012). *Planeamento em marketing: um estudo de caso em B2B*. Universidade de Coimbra.
- Davidavičienė, V., et al. (2014). "Interaction with Customers Using Website Tools: Analysis of Lithuanian Manufacturing Sector." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 1262-1270.
- Departamento de Estudos Económicos. (Junho de 2016). *Boletim Económico*. Obtido de Banco de Portugal, consultado a 13 de Dezembro de 2016: [http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol\\_econ\\_junho16\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_junho16_p.pdf)
- Dionísio, et al, (2009), *b-Mercator*, D.Quixote.

- Dou, W. and D. C. Chou (2002). "A structural analysis of business-to-business digital markets." *Industrial Marketing Management*: 165-176.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305.  
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011>.
- Harrison, M., Hague, P., & Hague, N. (2005). *Why is Business-to-Business Marketing Special?* Manchester: B2B International.
- Henrique, G; Souza, S. (2016). Perfil, Hábitos de consumo e motivações de compra: Uma Pesquisa de mercado aplicada, p. 130-147.
- Holliman, G. and J. Rowley (2014). "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice." *Journal of Research in Interactive Marketing*: 269-293.
- Inforpress, Grupo S.L., Agencia de Comunicação e Relações Publicas, (2007), Estudo sobre comunicação e liderança: <http://pt.scribd.com/doc/50402762/Estudo-sobre-comunicacao-e-lideranca>, acedidos em 08 de Outubro 2016.
- Järvinen, J., et al. (2012). "Digital and Social Media Marketing usage in B2B Industrial Section" *Marketing Management Journal*: 102-117.
- Kassel, A. (Junho de 1999). *How to Write a Marketing Plan*. Marketing Library Services.
- Koetz, I. C. (2004); *O valor para o Consumidor Virtual – Análise da Utilização da Internet por meio de Web sites de Empresas*. p 127.
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI* (E. Presença Ed. 7ª ed.). Lisboa
- Kotler, P. (2000). *Princípios de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing* (P. P. Hall Ed. 12ª ed.). São Paulo, Brasil.
- Lawrence E., Corbitt B, Fisher J.A, Lawrence J., Tidwell A. (1999). *Internet Commerce*, 2nd Edition.
- Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. (2001). *Interactions, Relationships and Networks - Past, Present and Future*.

- Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. São Paulo Editora.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12ª ed.). Dom Quixote.
- Long, M. M., et al. (2007). "Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach." *Industrial Marketing Management*: 676-689.
- McCarthy E. Jerome (1964). "The Concept of the Marketing Mix". *Journal of Advertising Research*: 2–7.
- Mello, Selma Ferraz Motta (2010). *Comunicação E Organizações Na Sociedade Em Rede*, 41.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>.
- Miller, M. (2012). *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*, Pearson Education.
- Mohammed Rafiq, Pervaiz K. A, (2000) "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 6, pp.449 – 462.
- Nichols, M. et. al. (2006); Enhancing business networks using social networks based virtual communities. *Journal of Industrial Management and Data Systems*, v. 106, n. 1, p. 121- 138.
- Norton, Peter. (1986). *Inside the IBM PC*. Revised and enlarged. Nova York, Brady.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (2ª ed.). Dom Quixote.
- Palfrey, J. G., & Gasser, U. (2011). *Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais*: Artmed.
- Patty Maidenhead, T.; Mastering the new five P's of marketing, in Yudelso, J (1999) *Adapting McCarthy's four P's*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to One B2B*. Oxford: Capstone.

- Pink, D. H. (2013). A Nova Inteligência. In T. Editores (Ed.), Parte I - A Era Conceptual (7ª ed., pp. 15-78). Portugal: RIVERHEAD.
- Pinto, A. M. G.; Junqueira, L. A. P. (2009); Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5.
- Porter, Michael E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*.
- Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*, Kogan Page Publishers.
- Segura, M. C. O estudo do Marketing Digital versus Marketing Tradicional e a percepção das suas campanhas por parte dos consumidores no mercado virtual a tradicional. 2009. f. 51. Dissertação (Mestrado em estatística e Gestão da Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2009.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Mitchel, V., & Barnes, B. (2009). Chapter 5: Business-to-Business Marketing. In M. R. Solomon, G. W. Marshall, E. W. Stuart, V. Mitchel, & B. Barnes, *Marketing: Real People, Real Choices* (pp. 184-211). Prentice Hall.
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17–21. <http://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.016>.
- Stuart J. Barnes, Eusebio Scornavacca. 2004. Mobile marketing: the role of permission and acceptance. *International Journal of Mobile Communications (IJMC)*, Vol. 2, No. 2.
- Turlea, G., Nepelski, D., Prato, G., Lindmark, S., Panizza, A., Picci, L., et al. (2010). The 2010 report on R&D in ICT in the European Union. Publications Office of the European Union.
- Veiga Neto, A. R., Castro, F. N., Souza, S. L. B. de., Almeida, S. T. de., & Braga Junior, S. S. (2015). Fatores Que Influenciam Os Consumidores Da Geração Z Na Compra. *Race*, 14(1), 287–312.
- Vitale, R. P., et al. (2010). "Business to business marketing: Analysis and practice in a dynamic environment".

- Wang, C., Lee, M. K. O., & Hua, Z. (2015). A theory of social media dependence: Evidence from microblog users. *Decision Support Systems*, 69, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.11.002>
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (Third ed.). London: Kogan Page.
- Whelan, J.; Goode, M. R.; Cotte, J.; Thomson, M. (2016). Consumer Regulation Strategies: Attenuating the Effect of Consumer References in a Voting Context. *Psychology & Marketing*, v. 33, n. 11, p. 899-916.
- Wymbs, C. (2011). "Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived." *Journal of Marketing Education*: 93-106.
- Yin, Robert K. (2001) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª edição), Porto Alegre, Bookman.

## Webgrafia

---

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-sao-e-qual-e-a-importancia-dos-sites-institucionais-para-um-negocio/73240/>

<http://www.communitymanager.pt/como-criar-anuncios-no-instagram/>

<http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>

<http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>

[http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/FOLHETO\\_As\\_Marcas\\_Social\\_Media\\_Edi%C3%A7%C3%A3o2016.pdf](http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/FOLHETO_As_Marcas_Social_Media_Edi%C3%A7%C3%A3o2016.pdf)

<http://www.observador.pt/2016/06/29/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos-mas-empresas-utilizam-nas-pouco/>

<https://archive.org/stream/mylifeandwork00crowgoog#page/n72/mode/2up>

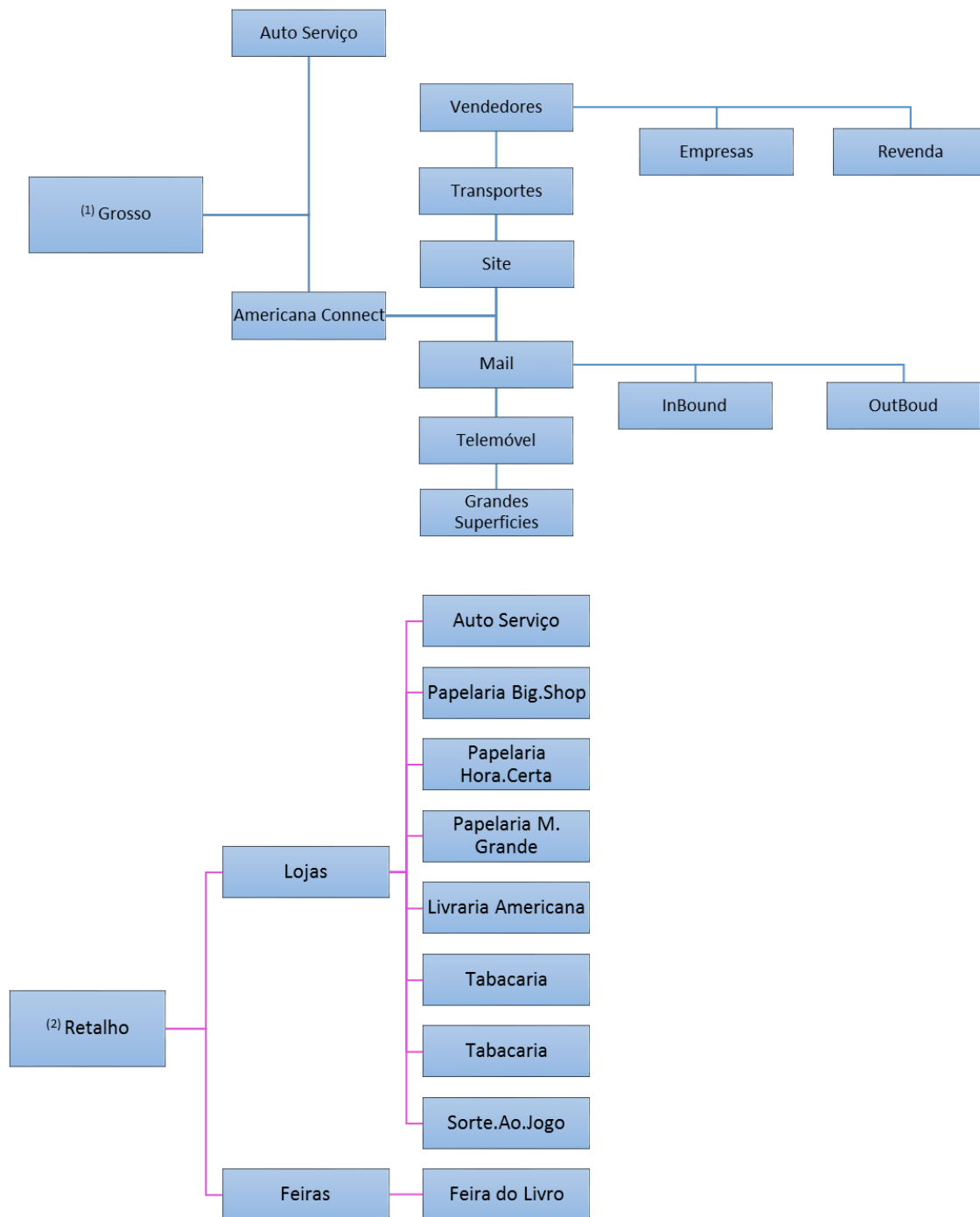
<https://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/redes-sociais-o-mundo-do-faz-de-conta>

<https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>

# Anexos

---

## Anexo I – Divisão da Empresa por Canais





## Anexo III – Plano de Trabalho Inicial



### PLANO DE TRABALHO

**Nome do estudante:** Marcelo Clemente Mendes **Curso:** Mestrado em Marketing Relacional  
**Supervisor da Escola:** Vítor Ferreira **Departamento:** DGE  
**Supervisor da Empresa:** Paulo Sousa **Departamento:** Administração

**Objetivos do estágio:**

O estágio tem por objetivo promover a aquisição de uma especialização de natureza profissional e aprofundar as competências profissionais, envolvendo a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional. Particularmente, o estágio tem como objetivo colaborar na área de web marketing da empresa Americana S.A.

**Trabalho a ser realizado pelo estudante (resumo):**

Análise do site atual, conceção/melhoramento do caderno de encargos de um novo site e ajuda na conceção do novo projeto do site. Realização de um plano de marketing para o canal de distribuição relativo a empresas e de um plano para os "60 anos da Americana".

Descrição da tarefa	Mês					
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Conhecimento dos vários departamentos e pessoal da empresa, com recolha de dados que sejam pertinentes para estratégia de marketing. Análise do site e caderno de encargos.						
Segmentação de base de dados.						
Estruturar mensagens e imagens para cada segmento.						
Folhetos / Campanhas de loja / Cartazes para o novo ano.						
Plano de Marketing para canais de distribuição.						
Plano de Marketing para 60 anos da Americana em 2017.						

# Anexo IV – Atividades Realizadas nas Primeiras Semanas

Ano letivo 2015/2016  
Mestrado de Marketing Relacional  
Atividades de Estágio, Americana Papelaria S.A.



## Descritivo de atividades nos diversos departamentos (Novembro):

- 5 5ª Receção e etiquetagem – Júlia **Zero de lição**
- Etiquetagem de sacos, sem explicação de procedimentos.
  - Material de trabalho disponível, porém não usado.
- 9 2ª Armazém – Arrumação – Abastecimento A.S – Isabel Gaio + Vitor **Muito Bom**
- Reposição de stock, abastecimento de loja e armazém, Logística. Explicação de procedimentos.
  - Material disponível. É possível melhorar o sistema informático para saber onde se encontram produtos e que quantidade existe em stock (não no total, mas sim no armazém)? Possível avisar quando está perto de rotura?
  - Noção de conceitos entre gestão de pessoas/material de apoio/realidade financeira.
- 10 3ª Connect logística - Picking, e ab. Retalhos, embalagem – Guida + Paula L. + Paulo **Bom**
- Recolha de guias de remessa para conceção do pedido, faturação das guias, embalamento dos pedidos.
  - Material disponível muito bom.
- 11 4ª Connect – Encomendas/vendas pelo site, grandes superfícies – Cecília + Célia + Luís **Razoável**
- Receção de encomendas/propostas pelo site e vendedores.
  - Navision é um ótimo programa para as necessidades da empresa.
- 12 5ª Marketing – Paula Raimundo **Muito Bom**
- Divisão de folhetos para campanha de Natal.
  - Publicação de propaganda nas redes sociais. edição de imagem.
  - Preparação de folheto de escritório 2016, com pesquisa de imagens e referências. Apelo aos fornecedores para envio de imagens.
- 13 6ª Connect – Revisão de notas de encomenda e transporte, Cobranças – Cecília + Lídia **Bom**
- Análise e libertação das encomendas (em guias) para o picking. Resolução de reclamações.
  - Cobranças e tratamento de dados de clientes (vencimentos, conversas e prazos).
- 16 2ª Contabilidade – Rosário Lourenço + Susana **Razoável**
- Noções básicas do que é realizado pela contabilidade (mapas de contas, pagamentos, correspondência).
  - Acertos trimestrais de contas das várias lojas.
  - Não é área de interesse.
- 17 3ª Compras – Sónia, Luísa, Rosário **Bom**
- Realização de cardecs de produtos para encomendas a fornecedores.
  - Análise e entrada de novos produtos.
- 19 5ª Recursos Humanos / vencimentos - Irene **Razoável**
- Relógio de ponto e atividades realizadas ao longo do ano.
  - Não é área de interesse.
- 20 6ª Auto Serviço – Lisete, Lurdes, Joana, Cristiana, Nelson **Razoável**
- Arrumação e etiquetagem.
  - Montagem de prateleiras e expositor.
  - Muito barulho de fundo do pessoal responsável.
- 23 2ª Informática – Hugo e Ruben **Bom**
- BI e tabelas dinâmicas excel.
  - Reparação de elementos informáticos.
- 2 Dez 4ª Connect encomendas (out) - José Martins
- Muito carro; Poucos montantes envolvidos.
  - Não compensa andar duas pessoas? Uma vai a encomendas, outra vai a novos clientes. (É essa a política implementada?)
  - Muitos pedidos semanais. Porque não juntar um dia por semana ou mês para passar naquele local próprio?
  - Muito boa interação com os clientes, boa linguagem.

# Anexo V – Relatório da Campanha Coimbra

## PROJETO – ANGARIAÇÃO DE CLIENTES (COIMBRA)



### Objetivo

Angariação de clientes em território distinto dos já trabalhados, por teste de Distrito.

Aumento de notoriedade e conhecimento das nossas plataformas.

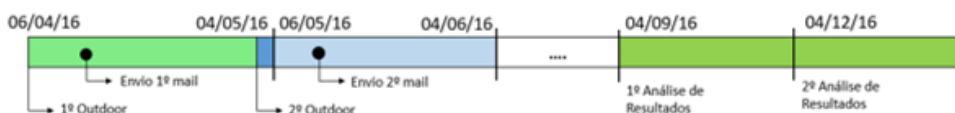
Envio de e-mails e exibição de Outdoors.

### Data e Local de Ação

Projeto a decorrer durante o período de 2 meses, compreendido entre as datas 06/04/2016 e 04/06/2016.

O Território escolhido corresponde ao distrito de Coimbra.

### Cronologia de Ações



## PROJETO – ANGARIAÇÃO DE CLIENTES (COIMBRA)



1. No início da campanha, a primeira ação a realizar será a exposição de um *outdoor* durante o primeiro mês (06/04/2016 a 06/05/2016), com localização no Concelho de Coimbra.

Seguem as imagens correspondentes ao local de exposição do *outdoor* e do conteúdo a aplicar, respetivamente.

### Localização do Outdoor:



## PROJETO – ANGARIAÇÃO DE CLIENTES (COIMBRA)



2. Uma semana após a exposição do *outdoor*, será enviado um *e-mail* de apresentação para os contactos da BD, com residência no distrito de Coimbra. O *e-mail* será uma "carta de boas vindas", com uma imagem semelhante ao *outdoor*, porém com mais conteúdo, rodapé com contactos e hiperligação com para o nosso site.



3. No decorrer do segundo mês da campanha (04/05/2016 a 04/06/2016) o outdoor inicial será transferido para a segunda zona escolhida:

Localização do Outdoor:



4. Uma semana após a exposição do segundo outdoor, será enviado outro e-mail para os mesmos contactos da BD. Deste vez será impulsionada a venda, com uma oferta do site para os novos clientes que façam login e comprem na plataforma. Essa oferta englobará os portes para compras de valor superior a 20€.

Assunto: "Facilitamos o seu negócio aqui tão perto"

"Na primeira compra no nosso site, apenas para si, tem direito a usufruir da promoção que esteja decorrer para compras superiores a 20€ ao invés de 75€. Os portes são grátis, só paga o que compra! O resto é connosco!  
Campanha válida até 04/06/16."

Tem direito a crédito de 2€ encomenda e entrega. (a imagem consoante com outdoor)

### Análise Financeira

A empresa responsável pela exibição dos outdoors será a **3dLab**.

O custo desses mesmos outdoors durante 2 meses corresponde a um total de 1300€.

### Proveitos Esperados

Historicamente os gastos resultantes de uma ação de marketing correspondem a 2 a 3% do Volume de Vendas gerado.

1300€ - 3%

X = 100%

X = 43.333 €

Nesta campanha queremos angariar clientes para um período mínimo de 5 anos.

Considerando o padrão, temos de resultados:

43.333 / 5 anos = 8.666€ / ano

8.666€ / 12 meses = 722€ / mês

Cada cliente comprando em média 100€ no site, logo serão necessários angariar apenas 16 clientes fiéis (a comprar de 2 em 2 meses) para cumprir com a estrutura de custos.

## Anexo VI – Resultados da primeira vaga da Campanha Coimbra



### Análise de Resultados do 1º e 2º email – Coimbra

---

No primeiro envio realizado às empresas de Coimbra foram endereçados 4300 emails dos quais 397 foram abertos (representando um índice de visualização de 9,23% com base no total de mails) e 56 destes clicaram no link do site ou LinkedIn (1,3% de conversões em visitas com base no total de mails). Cerca de 20% abriram o mail mais que uma vez.

Dos emails abertos 14% clicou nas hiperligações (56 pessoas).

- Não houve conversão dos mails em logins novos que representassem alguma relação com a campanha.

- Site não cumpriu expectativa porque não conseguiu captar logins levando os targets a não voltar à plataforma neste segundo “ataque”.

Destes 397 emails abertos no primeiro envio foi criado um novo segmento de potenciais interessados.

Foi decidido enviar um segundo email, oferecendo os portes na primeira compra (acima de 20€) enviado a estes 397 interessados num período de 24 horas foram abertos 244 mails (61,5%) e ocorreram 9 cliques (2% do envio total).

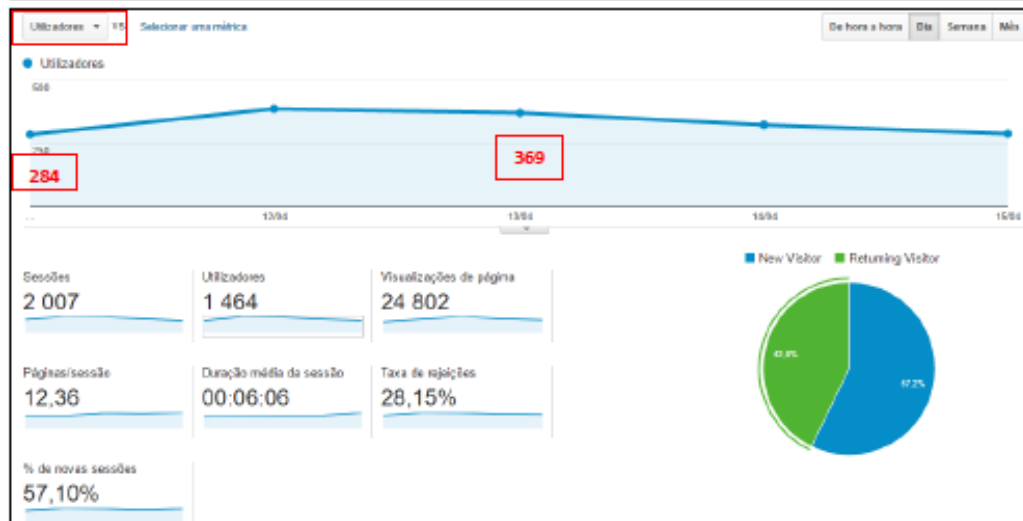
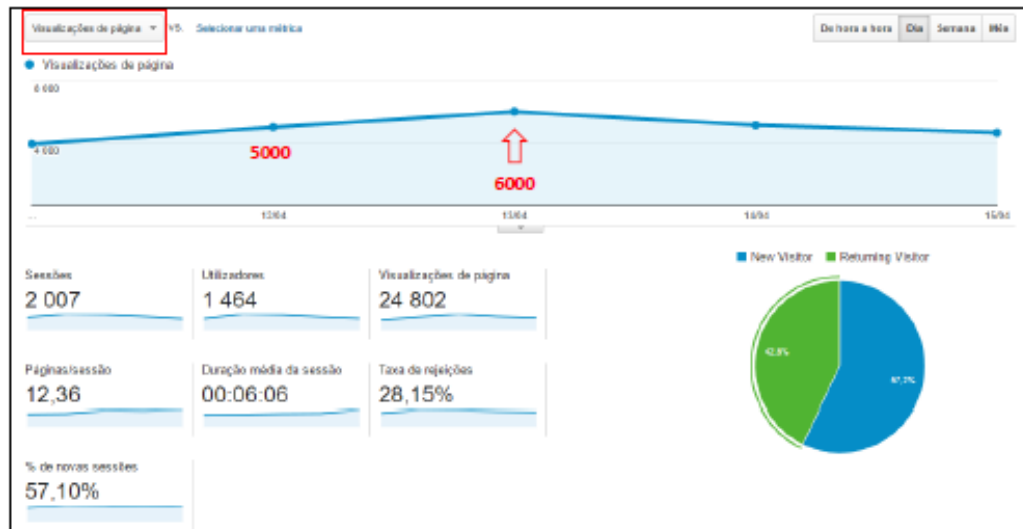
Dos emails abertos (244) apenas 3,7% clicou nas hiperligações.  
(Ver se houve conversão/ resultados passado uma semana)

Podemos retirar destes comportamentos (face ao enorme índice de visualizações) que este segmento é mais recetivo a receber informação de produtos via email, ou que é um potencial interessado em adquirir os nossos produtos.

Visto que os 56 cliques iniciais para o site ou LinkedIn partiram deste segmento, os valores agora obtidos (diminuição de cliques, 14% para 3,7%) permitem retirar elações como:

- Site voltou a não cumprir a expectativa porque não conseguiu captar logins.
- A oferta dos portes parece não ser suficiente para motivar o cliente. Não o leva a clicar na hiperligação nem a realizar login.
- LinkedIn não está preparado nem é ferramenta “completa” para captar interesse de uma empresa / responsável de uma empresa.
- Cliente não precisa de adquirir produtos nesta altura, mas susteve a informação para referência futura.

Relatório Analítico – Coimbra 1º email



## Reações e Ações Futuras - Coimbra

---

Dos targets que mostraram o seu interesse ao clicar na imagem e hiperligação do email, podemos deduzir que já tiveram um primeiro contacto com a Americana. Focando nesse interesse, podemos agora aplicar uma apresentação mais formal ou um impulsionador de compra através da visita do comercial.

Tal ação só deve ser feita após um período considerável de tempo para o cliente não se considerar "perseguido".

Com isto, a ação deve decorrer consoante os seguintes padrões:

- A ação deve decorrer entre os meses de Junho a Agosto.
- Deve ser feita uma filtragem das empresas aqui definidas (56 cliques mais os 9 do segundo email) para não gastar tempo com pequenas empresas (1 dia de trabalho do vendedor custa e média 100€).
- Visitar as empresas grandes dai resultantes, telefonar às restantes que não justifiquem visita (a realizar pelo vendedor).
- Vendedor não deve demonstrar que sabe que o cliente recebeu os mails e viu o site.
- Vendedor deve conseguir que o target explique que já recebeu o mail, viu o site e perceber o porquê deste não ter efetuado login / encomenda.