



TÓPICOS DE MARKETING DIGITAL

Sandrina F. Teixeira
José Freitas Santos
(orgs.)

TÓPICOS DE MARKETING DIGITAL

CEOS.PP
CENTRO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONAIS
E SOCIAIS DO POLITÉCNICO DO PORTO

ISCAP

P.PORTO

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P., no âmbito do projeto UIDB/05422/2020

This work is financed by portuguese national funds through FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, under the project UIDB/05422/2020

Sandrina F. Teixeira
José Freitas Santos
(orgs.)

TÓPICOS DE MARKETING DIGITAL

Título

TÓPICOS DE MARKETING DIGITAL

Autores

© Sandrina F. Teixeira e José Freitas Santos

CEOS.PP — Centro de Estudos Organizacionais e Sociais – ISCAP – Politécnico do Porto

Editora

CEOS Publicações

Capa e paginação

NOVOTEXTO — SERVIÇOS EDITORIAIS

Imagem da capa: depositphotos ©

Revisão

Artur Cunha

artur.cunha@novotexto.pt

Edição: 2022

ISBN: 978-989-33-1413-5

URL: <https://www.ceos.iscap.ipp.pt/ceoseditions/t%C3%B3picos-de-marketing-digital>

DOI: <https://doi.org/10.56002/ceos.0013b>

Todos os direitos reservados, de acordo com a legislação em vigor. Não é autorizada a reprodução desta obra, no seu todo ou em parte, sem o consentimento dos autores.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL	17
Introdução	19
1 Criatividade e inovação	19
1.1 Definições de criatividade	19
1.2 Definições de inovação	19
2 Processo de inovação empresarial	20
2.1 Pessoa	21
2.2 Ambiente.....	21
2.3 Processo.....	22
2.4 Liderança.....	22
3 Inovação de produto	22
3.1 Níveis de produto	22
3.2 Estratégias de inovação em produto	24
3.3 Estratégias de inovação através do marketing-mix	26
4 Inovação de mercado	26
4.1 Mercado.....	26
4.2 Componentes do mercado	27
4.2.1 Concorrência	28
4.2.2 Consumidor	29
4.2.3 Distribuidores e prescritores	29
4.3 Diferentes tipos de inovação de mercado	29
4.4 Técnicas de inovação de mercado.....	30
5 O modelo Canvas	31
5.1 Componentes do modelo de negócio	31
5.2 Grupo WHO (quem)	32
5.2.1 Segmento de clientes	32
5.2.2 Relações com os clientes.....	32
5.2.3 Canais	33
5.3 Grupo WHAT (o quê).....	33
5.3.1 Proposta de valor	33
5.4 Grupo HOW (como).....	34
5.4.1 Parcerias-chave	34
5.4.2 Atividades-chave.....	34
5.4.3 Recursos-chave	35
5.5 Grupo HOW MUCH (quanto).....	35
5.5.1 Fluxos de rendimento	35
5.5.2 Estrutura de custos.....	36
6 Inovação baseada no modelo Canvas	36
Conclusão	38
Referências	39
CAPÍTULO 2 MARKETING E ESTRATÉGIAS DIGITAIS	41
Introdução	43
1. Os fundamentos do marketing digital	43
1.1 Os 4 Ps do marketing	44
1.2 Cinco forças de Porter.....	46
1.3 Mapa de posicionamento da marca	49
1.4 Valor da vida útil do cliente.....	49
1.5 Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	50
1.6 Matriz Boston Consulting Group.....	51

2 Marketing digital – novo contexto	53
2.1 Mapa de Jornada de Cliente	54
2.1.1 <i>Persona</i>	54
2.1.2 Jornada de compra	55
3 Estratégias de marketing digital	56
3.1 Estrutura de uma estratégia de marketing digital	58
3.2 Estratégias de marketing digital para atrair clientes	60
3.2.1 Marketing de Conteúdo	60
3.2.2 Inbound Marketing versus Outbound Marketing	60
3.2.3 Funil de Vendas	65
3.2.3 Search Engine Optimization	63
Conclusão	65
Referências	66
CAPÍTULO 3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS	69
Prefácio	71
Introdução	73
1. A pessoa no centro do processo de design	74
2. As diferentes fases do design centrado na pessoa	74
2.1 Compreensão e especificação do contexto de uso	75
2.1.1 Entrevistas e grupos focais	76
2.1.2 Observação	78
2.1.3 Questionários	80
2.2 Especificação de requisitos de utilizador	79
2.2.1 Personas	82
2.2.2 Cenários	83
2.2.3 Requisitos de design	84
2.3 Design	85
2.3.1 Tarefas, iteração, e interface	86
2.3.2 Concretizar soluções de design	87
2.3.3 Iteração baseado na avaliação	90
2.3.4 Comunicação das soluções para implementação	93
Conclusão	94
Referências	95
CAPÍTULO 4 MARKETING DE CONTEÚDO: ESTRATÉGIAS DE SUCESSO	97
Introdução	99
1. Proposta de valor do conteúdo	100
2. Killing marketing	100
3. Marketing de conteúdo: 7 estratégias diferenciadoras	102
3.1 <i>The Furrow</i> : a primeira grande estratégia de marketing de conteúdo	102
3.2 Michelin: a grande estratégia de Marketing de Conteúdo	103
3.3 Red Bull: <i>killing marketing</i> com asas	104
3.4 Lego: a marca onde o conteúdo é rei	107
3.5 Nike: conteúdo para promover a relação com os consumidores	107
3.6 MOZ: líder no conteúdo de SEO	107
3.7 Johnson & Johnson: conteúdo para conhecer a audiência	108
Conclusão	109
Referências	111

CAPÍTULO 5 LOGÍSTICA EM NEGÓCIO ELETRÔNICO	113
Introdução	115
1. Logística versus SCM	115
1.1 Definições	115
1.2 Missão da logística	116
1.3 A evolução da logística de distribuição	117
1.4 As atividades/componentes-chave da logística	118
1.5 As múltiplas dimensões da logística e do SCM	119
2 A relação da logística com o marketing e com a produção	122
2.1 Evolução do marketing	122
2.2 Tomadas de decisão, níveis organizacionais e as funções marketing e logística	124
2.3 Interfaces logísticos e da cadeia de abastecimentos com o marketing e a produção	126
3 Ciclo de vida e os custos de uma encomenda	128
3.1 Os elementos do ciclo de vida de uma encomenda	128
3.2 Custos de uma encomenda	131
4. Gestão de armazenamento e de stocks	131
4.1 Motivações favoráveis, desfavoráveis e custos de armazenagem	132
4.2 Tipos e filosofias de gestão dos inventários/stocks	133
4.3 Políticas de gestão de stocks	136
4.4 Natureza da procura e a otimização do momento de lançamento das encomendas	137
5. Gestão dos transportes	138
5.1 Seleção dos modos de transporte	138
5.2 Intermodalidade, seleção do modo de transportes e planeamento de rotas	140
6. Sistemas e Tecnologias de Informação na Logística	145
6.1 Evolução dos sistemas de informação na cadeia de abastecimento	145
6.2 Tipos de Sistemas de Informação associados à logística	146
6.3 A arquitetura da informação e as TI nas cadeias de abastecimento	148
6.3.1 A arquitetura da informação na logística	148
6.4 As Tecnologias de Informação na logística	151
7. Tendências na logística e na cadeia de abastecimento	156
Conclusão	160
Referências	161
CAPÍTULO 6 MARKETING INTELLIGENCE AND RESEARCH	165
Introdução	167
Secção 1 – Marketing Intelligence	167
1.1 Elementos do sistema de marketing intelligence	167
1.1.1 Definição	167
1.1.2 Componentes do SMI	168
Secção 2 – Técnicas de pesquisa (research) para obtenção de dados	169
2.1 – Estudos documentais	169
2.2 – Estudos qualitativos	169
2.3 – Estudos quantitativos	170
Secção 3 – Relacionando o SMI com os tipos de pesquisa (research)	172
3.1 Meio envolvente	172
3.2 Concorrentes	172
3.3 Clientes	173
Secção 4 – Esboço de um sistema de marketing intelligence (SMI)	176
4.1 Subsistemas do SMI	176
4.2 Vantagens da implementação do SMI	177
Referências	179
CAPÍTULO 7 SOCIAL MEDIA MARKETING	181
Prefácio	183
Introdução	187
1 Social media marketing	187
1.1 Definições de social media	187
1.2 Definições de social media marketing	188

2. Planeamento estratégico de social media marketing	190
2.1 Ouvir	190
2.2 Definir	190
2.3 Posicionar	191
2.4 Implementar	191
2.5 Analisar	191
3. Objetivos de social media marketing	191
4. Estratégias de social media marketing	191
4.1 <i>Activating</i>	192
4.2 <i>Impacting</i>	192
4.3 <i>Reinforcing</i>	192
4.4 <i>Building</i>	192
5. Planeamento tático de social media marketing	193
5.1 Planeamento de conteúdo	194
5.2 Planeamento de publicidade <i>online</i>	197
5.3 <i>Remarketing</i> e <i>retargeting</i>	199
5.4 <i>Social Media Optimization</i> (SMO)	200
5.5 Influenciadores e relações públicas digitais	200
6. Métricas para redes sociais e eCommerce	201
7. Comunicação de crise	203
Conclusão	203
Referências	204
CAPÍTULO 8 INBOUND MARKETING	207
Introdução	209
1. Inbound marketing – O que é?	209
2. Principais benefícios do inbound marketing	210
3. Inbound marketing versus outbound marketing – independência ou complementaridade ...	212
4. Metodologia de inbound marketing	215
5. As principais ferramentas de inbound marketing	217
5.1 Marketing de conteúdo	217
5.2 Redes sociais	218
5.3 <i>Search Engine Optimization</i>	219
5.4 Comunicação de marketing com foco na marca	219
6. As métricas de inbound marketing	221
Conclusão	222
Referências	223
CAPÍTULO 9 MOBILE MARKETING	227
Introdução	229
1. O que é o mobile marketing	229
2. As oportunidades do mobile	231
2.1 Informação: o que é importante para utilizadores móveis	231
2.2 Integração: o que é possível em dispositivos móveis	233
2.3 Inovação: pensar de uma forma diferente	236
3. As necessidades do mobile	237
3.1 Princípios do design para <i>mobile</i>	237
3.2 Adaptar design para <i>mobile</i>	239
3.2.1 <i>Websites</i> responsivos vs. <i>websites mobile</i>	239
Conclusão e desafios futuros	246
Referências	248

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 1

1 – NÍVEIS DE PRODUTO	23
2 – TÉCNICAS DE INOVAÇÃO CENTRADAS NO PRODUTO	25
3 – ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DO MARKETING-MIX.....	26
4 – CARATERIZAÇÃO DO MERCADO.....	27
5 – CONCORRÊNCIA.....	28
6 – TÉCNICAS DE MUDANÇA.....	30
7 – AS NOVE COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO	32
8 – INOVAÇÃO NAS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO	37

CAPÍTULO 3

1 – EXEMPLO DE REQUISITOS DE DESIGN	85
---	----

CAPÍTULO 5

1 – ATIVIDADES/COMPONENTES-CHAVE DE UM SISTEMA LOGÍSTICO.....	118
2 – TOMADAS DE DECISÃO RELACIONADAS COM A LOGÍSTICA.....	125
3 – TIPOS DE INVENTÁRIOS	134
4 – MODOS DE TRANSPORTES, CARATERÍSTICAS E CUSTOS	140
5 – SERVIÇOS DE TRANSPORTE E RESPECTIVOS VALORES.....	142
6 – RESULTADOS DOS CÁLCULOS DA ESCOLHA DO MODO DE TRANSPORTE COM O MENOR CUSTO.....	142
7 – FONTES DE DADOS E TECNOLOGIAS QUE CONTRIBUEM PARA A GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO..	154

CAPÍTULO 6

1 – TÉCNICAS QUALITATIVAS.....	170
2 – ETAPAS DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE MERCADO QUANTITATIVO	171
3 – ASSOCIAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DO SMI E AS TÉCNICAS DE PESQUISA.....	175
4 – INFORMAÇÕES PROCESSADAS PELO SIM.....	179

CAPÍTULO 7

1 – FUNCIONALIDADES E UTILIZADORES DAS PRINCIPAIS REDES SOCIAIS.....	194
2 – FORMATOS DE SOCIAL MEDIA ADS E TIPO DE SEGMENTAÇÃO.....	198
3 – MÉTRICAS PARA REDES SOCIAIS E LOJA DE ECOMMERCE.....	202

CAPÍTULO 8

1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE <i>INBOUND MARKETING</i> E <i>OUTBOUND MARKETING</i>	213
--	-----

CAPÍTULO 9

1 – <i>MOBILE MARKETING</i> E ÉTICA.....	247
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

1 – UM MODELO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL.....	21
2 – NÍVEIS DE PRODUTO	23
3 – TÉCNICAS DE INOVAÇÃO CENTRADAS NO PRODUTO	24
4 – COMPONENTES DO MERCADO.....	27
5 – ESTRUTURA DE UM MODELO DE NEGÓCIO SEGUNDO O MODELO DA TELA	31
6 – DINÂMICA DE INOVAÇÃO NO MODELO CANVAS.....	38

CAPÍTULO 2

1 – CINCO FORÇAS DE PORTER.....	46
2 – MATRIZ BCG	52
3 – O PERCURSO DOS CINCO A DO CLIENTE.....	56
4 – INFLUÊNCIAS INTERNAS E EXTERNAS SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL	57
5 – SOSTAC PLANO: ESTRUTURA DE PLANEAMENTO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL	59
6 – FUNIL DE VENDAS.....	62

CAPÍTULO 3

1 – O MÉTODO DE DESIGN CENTRADO NA PESSOA, TAL COMO DESCRITO NO ISO 9241-210	75
2 – PERGUNTA FECHADA COM RESPOSTA ORDENADA (ESCALA LIKERT).....	81
3 – EXEMPLOS DE PERSONA, CRIADO PARA INFORMAR O DESIGN DE UMA APLICAÇÃO DE NUTRIÇÃO PARA MULHERES GRÁVIDAS.....	83
5 – EXEMPLO DE UM PROTÓTIPO DE BAIXA FIDELIDADE	88
6 – EXEMPLO DE UM PROTÓTIPO DE ALTA FIDELIDADE.....	89

CAPÍTULO 4

1 – ESTRATÉGIA VISUAL DO CONTENT MARKETING INSTITUTE EM 2016	101
2 – CAPA DE EDIÇÃO ESPECIAL DA REVISTA <i>THE FURROW</i>	102
3 – GUIA MICHELIN.....	104
4 – CAPAS DA REVISTA <i>THE RED BULLETIN</i>	105
5 – CONTEÚDO <i>OFFLINE</i> DA LEGO.....	106

CAPÍTULO 5

1 – A MISSÃO DA LOGÍSTICA	116
2 – O CICLO CRÍTICO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES	117
3 – ATIVIDADES DE LOGÍSTICA NA CADEIA DE ABASTECIMENTO IMEDIATO DE UMA EMPRESA	119
4 – ESTRATÉGIAS DA LOGÍSTICA	120
5 – DIMENSÕES DA LOGÍSTICA.....	121
6 – RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA COM O 4 PS DO MARKETING	125
7 – RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA COM O MARKETING E A PRODUÇÃO	127
8 – CADEIA DE ABASTECIMENTO MULTIENTREPRISE.....	128
9 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA PARA O TEMPO TOTAL DO CICLO DE ENCOMENDA	129
10 – ELEMENTOS TÍPICOS DO PROCESSAMENTO DE UMA ENCOMENDA NA PERSPETIVA DO FORNECEDOR ...	129
11 – FILOSOFIAS <i>PUSH</i> E <i>PULL</i>	134
12 – MODELOS DE INVENTÁRIO INTERLIGADOS.....	135
13 – FUNÇÕES CUSTOS DE ENCOMENDA, POSSE DE STOCK, <i>OUT-OF-STOCK</i> E CUSTO TOTAL	137
14 – FUNCIONAMENTO DO MODELO DA QUANTIDADE ECONÓMICA DA ENCOMENDA.....	138

15 – LOGÍSTICA <i>INBOUND</i> E <i>OUTBOUND</i>	141
16 – TRANSPORTES COM ENCAMINHAMENTO DE MÚLTIPLOS PONTOS	144
17 – RESOLUÇÃO DE UM PROBLEMA DE TRANSPORTES COM SOLVER	144
18 – ARQUITETURA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE LOGÍSTICA	149
19 – COMPONENTES DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO LOGÍSTICA OPERACIONAL	150
20 – GRAUS DE AUTOMATIZAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	152
21 – OS SETE ELEMENTOS DE UMA CADEIA DE ABASTECIMENTO OMNICANAL	154

CAPÍTULO 6

1 – COMPONENTES DO SMI	160
2 – ETAPAS DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE MERCADO QUANTITATIVO	171
3 – MONITORIZAÇÃO DO CONSUMIDOR	175
4 – ESBOÇO DE UM SISTEMA DE MARKETING INTELLIGENCE (SMI)	176

CAPÍTULO 7

1 – PRISMA DA CONVERSAÇÃO 5.0	188
2 – REDES SOCIAIS MAIS POPULARES EM TODO O MUNDO EM JANEIRO DE 2021, CLASSIFICADAS POR NÚMERO DE UTILIZADORES ATIVOS (EM MILHÕES)	189
3 – MODELO “BEM-ME-QUER”	190
4 – ESTRATÉGIAS DE SOCIAL MEDIA MARKETING	192
5 – <i>PAID, OWNED, EARNED</i> E <i>SHARED MEDIA</i>	193
6 – PIRÂMIDE DA MATURIDADE DE MARKETING DE CONTEÚDO	196
7 – EVOLUÇÃO DA WEB E DOS FORMATOS DE PUBLICIDADE <i>ONLINE</i>	197
8 – PLANEAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE PUBLICIDADE <i>ONLINE</i>	199

CAPÍTULO 8

1 – FUNIL DE <i>INBOUND MARKETING</i>	217
---	-----

CAPÍTULO 9

1 – RESULTADO DO GOOGLE COM INFORMAÇÃO SENSÍVEL AO TEMPO, INDICANDO QUAIS OS ESTABELECIMENTOS A ENCERRAR EM BREVE	232
2 – DEVIDO AO CONFINAMENTO E LIMITAÇÃO DE HORÁRIOS DE RESTAURANTES RESULTANTES DA PANDEMIA, MUITOS <i>WEBSITES</i> PRIORIZARAM O CONTACTO DE <i>TAKE-AWAY</i> OU <i>DELIVERY</i> NOS SEUS <i>WEBSITES</i>	232
3 – APLICAÇÃO <i>IKEA</i> UTILIZANDO REALIDADE AUMENTADA	235
4 – EXEMPLO DE UMA <i>SHELL</i> DE UMA APLICAÇÃO HÍBRIDA PARA <i>ANDROID</i>	241
5 – FORMAS COMUNS DE PESSOAS SEGURAREM E INTERAGIREM COM TELEMÓVEIS	242
6 – REPRESENTAÇÃO AMPLAMENTE DIVULGADA, MAS INCORRETA	242
7 – ECRÃ DA APLICAÇÃO <i>MOBILE INSPECT</i> , PARA <i>IOS</i>	244
8 – GRAU DE PRECISÃO PARA ZONAS ESPECÍFICAS DO ECRÃ	245

INTRODUÇÃO

O avanço nas tecnologias de informação e comunicação veio provocar mudanças significativas no modo de fazer negócios e tem exigido das empresas e dos seus profissionais de marketing novas competências para se adaptarem e/ou mudarem a forma de comunicarem com públicos cada vez mais exigentes. A pandemia COVID 19 veio acelerar o processo de digitalização da economia, com impacto relevante no comércio eletrónico (acréscimo das compras *online*) e no marketing digital, permitindo uma comunicação rápida, eficaz e a baixo custo (novas plataformas de comunicação digital e redes sociais). Perante esta mudança, as estratégias de marketing digital tornaram-se mais complexas, obrigando as empresas a criar ligações mais próximas aos seus clientes, através de experiências memoráveis, conteúdos inesquecíveis e contactos frequentes (*email*, mensagens, etc.).

Consciente destes desafios, o ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto) do IPP (Instituto Politécnico do Porto), que foi a primeira escola pública do país a lançar uma licenciatura em marketing, oferece desde há alguns anos um mestrado em marketing digital, que é único no panorama nacional. Com as sucessivas reestruturações no plano de estudos, decorrentes da evolução tecnológica, o mestrado procurou sempre conjugar a vertente teórica com a vertente profissional. Esta obra coletiva resulta do esforço de docentes com perfis académicos e profissionais muito diferentes, mas que se completam para oferecer um corpo de conhecimentos sintético sobre as principais unidades curriculares que são lecionadas ao longo do ciclo de formação, a saber:

1.º ano

Marketing e Estratégia Digital
Desenvolvimento de Produtos Digitais
Marketing de Conteúdos
Logística em Negócio Eletrónico
Marketing Intelligence e Research
Search Engine Marketing
Social Media Marketing
Mobile Marketing
Projetos de E-Business

2.º ano

Métodos de Investigação em Marketing
Seminários Temáticos em Marketing Digital
Dissertação ou Projeto ou Estágio

Com esta obra pretende-se fornecer aos alunos que ingressam no mestrado em marketing digital um manual de referência sobre os tópicos lecionados no mestrado. Ao mesmo tempo, este corpo de conhecimentos pode também ser útil a estudantes e docentes do ensino graduado e pós-graduado da área da gestão e do marketing, bem como a diretores de marketing digital, gestores e técnicos de marketing e a todos as pessoas com espírito empreendedor, que procuram novas oportunidades de negócio *online* ou que pretendem reforçar os seus canais de comunicação através das novas ferramentas do marketing digital.

Os organizadores desta obra e os autores dos diversos capítulos agradecem o apoio da linha de investigação em Estratégias Digitais para o Marketing e Comunicação, do CEOS.PP (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto).

Os organizadores

Capítulo 1

INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL

J. Freitas Santos
Pedro Mendonça da Silva

J. Freitas Santos

Possui o doutoramento e agregação em Ciências Económicas na Universidade do Minho. É Professor Coordenador Principal no ISCAP/IPP, de gestão internacional. Tem diversos artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Os seus interesses de investigação compreendem o marketing e o empreendedorismo, mais especificamente o marketing digital e o empreendedorismo social.

Pedro Mendonça da Silva

Professor Adjunto Convidado no ISCAP, do Instituto Politécnico do Porto, no departamento de Gestão. Doutorado em Ciências Económicas e Empresarias – Ramo Gestão da Universidade de Aveiro. Especialista em Gestão – Ciências Empresarias. É investigador do CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. Consultor na área de gestão, inovação e empreendedorismo. Autor de livros e artigos científicos sobre marketing, internacionalização, vendas, gestão e organização de eventos.

Como citar: Freitas Santos, J. & Silva, P. (2022). Inovação na era digital. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos em Marketing Digital (pp. 17-39). Porto. CEOS Publicações

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *Compreender as diferenças entre criatividade e inovação*
- *Identificar os elementos críticos do processo de inovação empresarial*
- *Aplicar técnicas de inovação que permitem desenvolver produtos/ serviços digitais inovadores e criar novos modelos de negócio*

INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas, as organizações necessitam de inovar, seja através de ganhos de eficiência ao nível dos processos, seja pela criação de novos produtos/serviços ou identificação e exploração de novas oportunidades de negócio. Neste sentido, a inovação não aparece apenas como um fator de sobrevivência das organizações, mas também como um elemento essencial do seu processo de crescimento e desenvolvimento.

Com a democratização da Internet e o rápido crescimento tecnológico, a inovação digital tornou-se crítica para as organizações. Para além de um novo canal de comunicação e distribuição (por exemplo, Amazon), permitiu o surgimento de novos modelos de negócio disruptivos que desafiam a estratégia da maioria das organizações modernas (por exemplo, Facebook). Para as organizações a questão é saber como executar um sistema contínuo de inovação, sobretudo quando se trata de micro e pequenas organizações com recursos limitados.

Uma alternativa viável para as organizações, independentemente da sua dimensão ou capacidade, será alimentar uma cultura que proporcione momentos de criatividade e inovação, através de novas formas de pensar e de agir. Por isso, este capítulo procura descrever como é que as organizações podem aproveitar o seu potencial de inovação para ultrapassar a concorrência e conseguir melhorar o seu desempenho.

O capítulo começa com a apresentação das noções básicas de criatividade e inovação, avançando, depois, para a descrição do processo de inovação empresarial através do modelo de sistemas. Segue-se a análise dos diferentes níveis de inovação empresarial, que podem ocorrer ao nível do produto, mercado e modelo de negócio. O capítulo prossegue com a apresentação e análise do modelo Canvas e das possibilidades que oferece para a inovação do modelo de negócio. A conclusão resume as principais ideias explanadas ao longo do capítulo.

1. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

1.1 Definições de criatividade

De uma forma simples, a criatividade é uma solução nova, mas apropriada, para um problema ou resposta para uma situação (Moran, 2010: 74). Para outros autores, a criatividade é a interação entre aptidão, processo e ambiente (*environment*) através da qual um indivíduo ou grupo cria um produto perceptível que é simultaneamente novo e útil num contexto social (Plucker & Makel, 2010: 49).

A criatividade está na base do processo de inovação. Antes que a inovação possa acontecer, as ideias criativas devem ser geradas por indivíduos e equipas para que possam ser implementadas com sucesso. Por isso, a criatividade deve percorrer todo o processo de inovação (Puccio & Cabra, 2010: 147).

1.2 Definições de inovação

Os termos inovação e invenção são frequentemente confundidos entre si, uma vez que, enquanto a invenção se traduz na descoberta de algo de novo, como um produto, serviço, ou máquina, a inovação é a fase seguinte do processo, quando a invenção começa a ser vendida no mercado. Por isso, há invenções que nunca se transformam em inovação, mas pode haver inovação sem invenção, quando a inovação não é de produto, mas de necessidade/uso (biscoitos para o aniversário dos cães), de cliente (novo segmento de

mercado) ou de localização (empresas de lavagem de automóveis no *shopping* ou de lavar roupa nos supermercados) (Vasconcellos e Sá *et al.*, 2015).

Para Schumpeter (1934) a inovação é a comercialização bem-sucedida de novas combinações, como novos materiais e componentes, a introdução de novos processos, o desenvolvimento de novos mercados e a criação de novos modelos organizacionais (Puccio & Cabra, 2010: 147). Um estudo realizado pela IBM Global CEO Study (2006) identificava três formas de inovação: i) inovação no modelo de negócio (isto é, novas estruturas ou modelos financeiros); ii) inovação operacional (isto é, novas ideias que aumentam a eficácia e eficiência de processos e funções); iii) inovação de produtos/serviços/mercados (isto é, novos produtos, serviços ou atividades de orientação para o mercado) (Puccio & Cabra, 2010: 147).

A inovação é, nos dias de hoje, um termo amplamente difundido e constantemente estimulado pelas sociedades modernas. De facto, os desafios globais e as rápidas mudanças que ocorrem em termos políticos, sociais, económicos, tecnológicos e legais levaram a diversas inovações, cujo reconhecimento e classificação são cada vez mais complexos e fragmentados. Neste contexto, Edwards-Schachter (2018) afirma que a inovação é uma abordagem usada pelas organizações (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, privadas, públicas e/ou híbridas) para introduzir mudanças que permitam sobreviver e prosperar em condições incertas e turbulentas. Assim, Kahn (2018) revela que a inovação implica uma ação em três dimensões:

Inovação como resultado: a inovação deve gerar resultados, incluindo inovação de produto/serviços, inovação de processo, inovação de marketing, inovação de modelo de negócios, inovação da cadeia de aprovisionamento e inovação organizacional.

Inovação como um processo: a inovação exige coordenação e organização, de modo a materializar os resultados desejados, implicando o desenvolvimento de um processo geral de inovação.

Inovação como mentalidade: a inovação é internalizada pelos membros da organização, o que se traduz na criação de uma cultura organizacional de suporte à inovação.

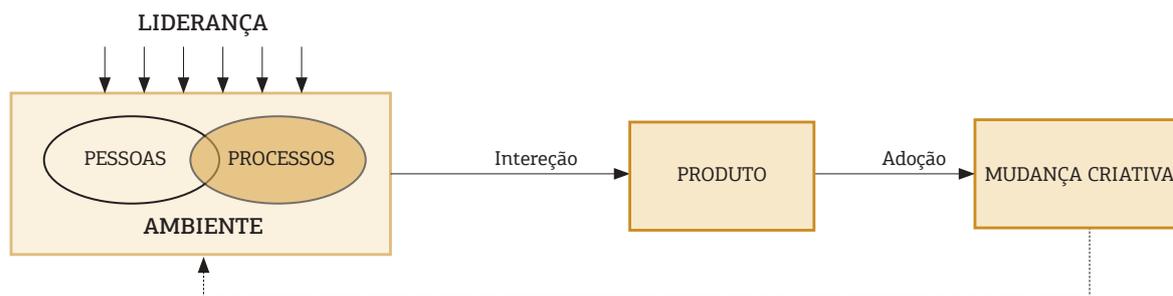
Nestes termos, a inovação é cada vez mais um processo multidisciplinar e transversal a todos os setores de atividade, que tem potenciado uma diversidade de mudanças nas sociedades contemporâneas.

Existem estudos empíricos que mostram a existência de uma relação entre o papel importante da criatividade no desenvolvimento da inovação e dos benefícios tangíveis que a inovação tem para a organização (Puccio & Cabra, 2010: 148). Neto *et al.* (2019) argumentam que a criatividade é a matéria-prima da inovação e as pessoas criativas têm uma maior capacidade de encontrar novas soluções para os problemas.

2. PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Um dos modelos mais usados para descrever o processo de inovação empresarial é o modelo de sistemas (*systems model*). O modelo, que pode ser observado na figura 1, compreende a liderança, que influencia o ambiente, a pessoa e o processo, que, por sua vez, interagem com o produto (isto é, teorias, soluções para problemas, ideias, serviços, invenções, etc.). O produto, ao ser adotado, desencadeará uma mudança criativa (isto é, mudança social, pessoal, inovação, etc.) (Puccio & Cabra, 2010: 148-166).

Figura 1 – Um modelo de inovação empresarial



Fonte: adaptado de Puccio & Cabra (2010)

Analisando com maior detalhe o modelo, podemos também identificar os principais elementos que influenciam a criatividade numa organização (Puccio & Cabra, 2010: 149-166).

2.1 Pessoa

A pessoa inclui o conjunto de qualidades, aptidões, traços e outros atributos que distinguem os indivíduos mais criativos dos menos criativos. Por exemplo, traços de personalidade como a persistência, curiosidade e energia distinguem as pessoas entre si. O mesmo sucede com o conjunto de aptidões/conhecimentos, como a auto motivação, aptidões cognitivas especiais, orientação para o risco, especialização numa área, qualidades do grupo, experiência diversificada, aptidões sociais, ingenuidade, etc.

2.2 Ambiente

O ambiente externo à organização (político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico) exerce a sua influência no modo como as pessoas e os processos de inovação empresarial são orientados para a sociedade.

Do mesmo modo, o ambiente interno frequentemente expresso na cultura organizacional tem impacto em, pelo menos, cinco aspetos:

- i) **Estratégia inovadora**, que explicitamente se foca no desenvolvimento e implementação de novos produtos/serviços que decorrem da missão e visão da empresa;
- ii) **Estrutura organizacional**, que inclui variáveis como flexibilidade (estruturas flexíveis e achatadas), liberdade e equipas cooperativas;
- iii) **Mecanismos de suporte organizacional**, como clima organizacional (favorável à inovação), programa de recompensas e reconhecimento de mérito, espaço físico (confortável e inspirador), bem como recursos disponíveis (isto é, tempo, tecnologias de informação, pessoas criativas);
- iv) **Comportamentos** que promovam a inovação e que consistem na resposta ao falhanço, na geração de ideias, no espírito de aprendizagem contínua, aceitação do risco, competitividade, apoio à mudança e gestão de conflitos;
- v) **Comunicação aberta**.

2.3 Processo

O processo traduz-se no aumento da probabilidade de criatividade através do uso de técnicas de criatividade, que podem ser ensinadas e treinadas, como, por exemplo:

- *Creative Problem Solving*;
- *De Bono Techniques*;
- *Design Thinking*;
- *Brainstorming*.

2.4 Liderança

O comportamento do líder da empresa é uma das variáveis mais importantes na previsão da criatividade em grupo e na organização.

Analisado sucintamente como se desenrola o processo de inovação nas organizações, procede-se de seguida à análise detalhada de cada um dos níveis de inovação já referidos, com exceção da inovação de processo, que está mais relacionada com ganhos de eficiência ao nível da gestão de um negócio já existente. De facto, a inovação de processo está orientada para a modificação no modo como as operações atuais da empresa estão organizadas em termos de logística, venda ou como o produto é produzido (matérias-primas e componentes, acessórios, organização da fábrica). Por exemplo, a robotização é uma inovação de processo. Na criação de um novo negócio, a inovação de processo permite a otimização dos elementos relacionados com o processo produtivo e logístico. Dada a extensão e complexidade deste tópico, decidiu-se focar o desenvolvimento deste capítulo na inovação de produto, mercado e modelo de negócio.

3. INOVAÇÃO DE PRODUTO

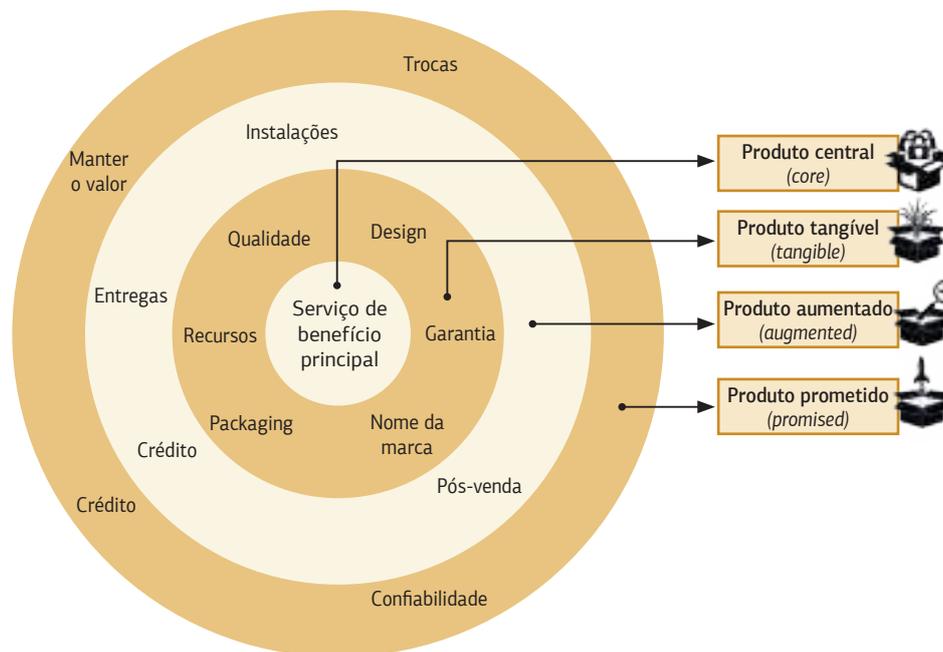
A inovação de produto está centrada no bem, cliente, necessidade ou localização e está orientada para o mercado e para o consumidor. Esta inovação pode ser concretizada através da alteração do tamanho da embalagem (interna ou externa), da tecnologia, ou da alteração de outros atributos do produto que o diferenciam da concorrência. Aumentar os atributos com maior valor para os consumidores e diminuir nos atributos que menor valor geram para os consumidores pode ser considerada uma inovação de produto, pois os produtos podem ser mais simples ou sofisticados e os serviços associados ao produto podem ser de maior ou menor valor. Por exemplo, o *Post It* é uma inovação de produto.

3.1 Níveis de produto

Um produto é um bem físico, serviço, ideia, pessoa ou lugar que é capaz de oferecer atributos tangíveis e intangíveis que indivíduos e organizações encaram como indispensáveis (necessidade, valor, satisfação), estando dispostos a pagar ou a trocar por qualquer unidade de valor para o possuírem.

A figura 2 apresenta a anatomia básica de um produto como uma série de quatro anéis concêntricos que representam o produto central (*core*), o produto tangível (*tangible*), o produto aumentado (*augmented*) e o produto prometido (*promised*).

Figura 2 – Níveis de produto



Fonte: adaptado de Brassington & Pettitt (2013: 207).

O quadro 1 apresenta a descrição de cada nível de produto apresentada na figura 2.

Quadro 1 – Níveis de produto

Níveis do Produto	Considerações
Produto central (core)	Representa o coração do produto e a principal razão para a sua existência e compra. O benefício central de qualquer produto pode ser funcional ou psicológico (emocional) e a sua definição deve fornecer algo que o <i>marketer</i> possa usar para diferenciação da sua vantagem.
Produto tangível (tangible)	É essencialmente o meio através do qual o <i>marketer</i> dá corpo ao produto central, fazendo dele um verdadeiro produto que claramente representa e comunica a oferta do benefício central. As ferramentas a usar para diferenciar o produto incluem as especificações do <i>design</i> , as características do produto, o nível de qualidade, a marca e a embalagem.
Produto aumentado (augmented)	Representa um valor extra, que não constitui um elemento intrínseco do produto, mas que pode ser usado por produtores ou retalhistas para aumentar os benefícios e atratividade do produto. Por exemplo, um produtor de computadores pode oferecer instalação grátis, formação e serviço pós-venda para aumentar a atratividade do produto no seu todo. Nada do que é oferecido afeta o computador em si, mas afeta a satisfação e benefícios que o comprador obtém da compra. O aumento do produto através de garantias extras, financiamento barato, entrega e seguro assegura uma experiência de compra memorável, competitiva, defensável e relativamente barata para criar uma relação com o consumidor mais sustentável do que a competição pelo preço.
Produto prometido (promised)	Integra a natureza dinâmica e estratégica do produto. O produto prometido pode ser definido em termos da sua possível evolução. Por exemplo, através de novas formas de se diferenciar da concorrência como o <i>status</i> conferido pelo produto ao consumidor.

Fonte: elaboração própria baseado em Brassington & Pettitt (2013)

As quatro camadas do produto contribuem para a satisfação do consumidor, mas as duas de fora dependem da definição do produto central para determinar como podem ser conseguidas. O produto central pode ser funcional em termos do que o produto é suposto fazer ou pode ser baseado no benefício ou promessa, em termos de como o produto vai fazer sentir o indivíduo. No entanto, é nas camadas externas (o produto tangível e aumentado) que a maior competição em termos de marketing acontece. O desafio do *marketer* é encontrar o que os consumidores pensam que lhes vai acrescentar valor (real ou subjetivo). A investigação sugere que o valor tem significados diferentes para diferentes pessoas, variando, por isso, entre segmentos e ao longo do tempo (Brassington & Pettitt, 2013: 207-209).

3.2 Estratégias de inovação em produto

Com base na decomposição das camadas do produto (central, tangível, aumentado, prometido) podemos remover ou modificar algumas delas. A forma de o fazer é aplicando o deslocamento lateral a um ou vários deles (Kotler & Trías de Bes, 2004).

Uma das questões prévias a discutir é que elementos do produto podem ser suprimidos ou alterados. Como vimos na análise do produto, há elementos que não podem ser suprimidos sob pena de prejudicarem ou inviabilizarem a funcionalidade do produto. Por exemplo, se retirar a tinta de uma esferográfica perde-se a sua funcionalidade. Por isso, há elementos do produto que não podem ser suprimidos. No entanto, modificar o corpo ou a tampa da esferográfica já seria uma opção viável, uma vez que são elementos acessórios para a funcionalidade do produto. Neste caso, poder-se-ia mudar a tampa e o corpo com outros materiais.

A questão prévia acabada de enunciar é importante, pois o deslocamento lateral dificilmente poderá ser realizado nos elementos que contribuem para a funcionalidade do produto. Neste sentido, Kotler & Trías de Bes (2004, pp. 157-165) sugerem seis técnicas de inovação centradas no produto (figura 3)

Figura 3 – Técnicas de inovação centradas no produto



Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

No quadro 2 descrevem-se de forma breve as diferentes técnicas de inovação centradas no produto.

Quadro 2 – Técnicas de inovação centradas no produto

Técnica	Definição	Considerações
Substituição	Consiste em remover um elemento (ou vários) do produto e modificá-los, podendo também serem imitados aspetos de outros produtos.	Esta substituição pode ocorrer ao nível do produto central ou tangível . Por exemplo, os relógios digitais surgem da substituição do mecanismo mecânico e os tapetes sintéticos da substituição da pele. Pode surgir também ao nível da embalagem com a modificação do material em que é construída (metal, plástico, vidro, tetra pack). Outra modificação pode ocorrer nos atributos da marca , tornando a marca mais ecológica e mais saudável (na Europa, alteração para verde no logotipo da marca <i>McDonalds</i>). Finalmente, uma modificação no uso do produto pode atrair outro tipo de consumidores (Chocolates “Guarda-Chuva” da Regina decorre da inserção de uma bengala de guarda-chuva num pedaço de chocolate com uma forma arredondada).
Combinação	Consiste em acrescentar um ou mais elementos do produto ou serviço mantendo os demais já existentes.	Ao nível do produto central ou tangível as águas da marca <i>Frize</i> resultam da combinação das águas gaseificadas com os sabores dos refrigerantes. Na embalagem a colocação de uma torneira numa embalagem de vinho permitiu que pudesse ser consumido mais facilmente. Nos atributos da marca ao acrescentar “divertido” ao conjunto de atributos de uma marca de peúgas pode ser criada uma subcategoria de peúgas divertidas com personagens da <i>Walt Disney</i> . Ao nível do uso ao acrescentar a possibilidade de ouvir um livro criaram-se os audiolivros.
Inversão	Consiste em dizer o contrário ou acrescentar “não” a um ou mais dos elementos de um produto ou serviço.	Ao nível do produto central ou tangível a ideia de colocar “não” a uma pizza recém-cozida conduziu ao aparecimento das pizzas congeladas. A inversão do frasco de ketchup é um exemplo de inversão ao nível da embalagem, uma vez que o frasco deve ser colocado ao contrário para facilitar a saída do líquido. Nos atributos da marca refere-se uma tinta não permanente que levou à ideia da criação da caneta de feltro, que permite escrever em superfícies de plástico e ser facilmente apagada. No uso a ideia de uma lotaria sem sorteio levou à criação da raspadinha.
Eliminação	Consiste em remover um ou mais elementos do produto ou serviço. No produto central ou tangível a ideia de um carro sem uma das rodas levou à criação da motocicleta de três rodas.	Na embalagem o perfume de ambiente em frasco poderia dar origem a um perfume sem frasco que seria incluído na cera. Nos atributos da marca a criação de marcas sem atributos levou à criação de produtos genéricos. No uso a eliminação do ato de descarregar a sanita conduziu à instalação de células fotoelétricas nas casas de banho públicas.
Exagero	Consiste em exagerar, para mais ou menos, um ou mais elementos do produto ou serviço ou então em imaginar um produto ou serviço ideal.	No produto central ou tangível a ideia de criar uma bicicleta para mais de duas ou três pessoas levou à criação das bicicletas com dois e três assentos. Na embalagem o exagero de garrafas de água mineral de 50 litros levou à sua colocação em escritórios através de dispensadores de água. Nos atributos da marca um automóvel com o menor tamanho possível levou à criação do <i>Smart</i> pela <i>Mercedes</i> . No uso o exagero de se dizer lentes de contacto precisam de ser diariamente substituídas esteve na origem das lentes descartáveis.
Reordenação	Consiste em mudar a ordem ou sequência de um ou mais elementos do produto ou serviço.	No produto central ou tangível o surgimento de bebidas alcoólicas com sabor (Vodka com laranja, cerveja com limão, etc.) resultam da criação de uma categoria de produtos prontos a beber. Na embalagem a venda de pipocas frescas levou à criação de uma embalagem de milho para pipocas para micro-ondas. Nos atributos da marca a reordenação pode surgir da atribuição de prioridade a um atributo secundário (segurança em vez de custo ou velocidade no caso da marca <i>Volvo</i>). No uso a ideia da criação de espuma antes do sabonete levou à criação de dispensadores com espuma nas casas de banho públicas.

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler © Trías de Bes (2004)

3.3 Estratégias de inovação através do *marketing-mix*

O *marketing-mix* é habitualmente composto pelos quatro P do inglês (*product, price, place, promotion*), que na língua portuguesa se traduziu por produto, preço, distribuição e comunicação. Sendo este conceito da década de 1960, é natural que ao longo dos anos diversos autores tenham acrescentado outros Ps ao *marketing-mix*. No entanto, para a definição das estratégias de inovação ao nível do *marketing-mix* e dado que já analisámos as estratégias de produto, vamos agora centrar a nossa atenção no preço, distribuição e comunicação. No entanto, estas estratégias conduzirão a um deslocamento dentro da nossa categoria de produtos com fórmulas inovadoras de preço, distribuição e comunicação, que correspondem às de outros produtos ou serviços existentes e que não seriam naturalmente associadas à categoria de produto em que se concorre. Em geral, estas estratégias são mais fáceis de executar (é fácil mudar o preço) mas os seus efeitos são sobretudo de curto prazo. As estratégias incluem a diversificação e as novas fórmulas de *marketing-mix* (Kotler e Trías de Bes, 2004: 172-178), tal como expresso no quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias de inovação através do *marketing-mix*

Estratégias	Observações
Diversificação do <i>marketing-mix</i> , assumindo o <i>mix</i> de outros produtos	<p>Ao nível do preço os pagamentos por subscrição são muito frequentes no negócio eletrónico. Por exemplo, em vez de se comprarem flores e pagar ramo a ramo, pode-se pagar uma quantia fixa por mês assegurando o fornecedor o abastecimento de flores mensal. O mesmo se passa para roupa interior, peúgas, etc. Repare-se que o sistema de pagamento não é novo, apenas foi importado de outros negócios (A taxa de TV, por exemplo).</p> <p>Ao nível da distribuição existem países onde a venda de refeições pode ser realizada através de máquinas automáticas. A Internet abriu um largo espectro de alternativas na distribuição de produtos.</p> <p>Na comunicação refira-se a empresa Google que disponibiliza publicidade aos utilizadores no seu motor de busca sendo paga e veiculada pelos anunciantes através do <i>AdWords</i>.</p>
Novas fórmulas de <i>marketing-mix</i> por via de deslocamentos laterais	<p>Da combinação do telefone + TV + Correio surgiram os canais de venda direta. O cliente vê a demonstração do produto na TV, encomenda pelo telefone o produto que é depois entregue pelo correio.</p> <p>Um exemplo de inversão é um anúncio de uma consultora financeira que refere “nenhuma mensagem é a mensagem” sendo transmitido na TV sem som.</p> <p>A eliminação de canais levou à distribuição direta com o uso da Internet, ou a eliminação de mão de obra que levou ao autosserviço (gasolineiras, etc.).</p> <p>O exagero “queremos estar em todos os pontos de venda” levou a que grandes marcas intensificassem a sua estratégia de distribuição.</p> <p>A reordenação pode levar lojas a fazer promoções pós natalícias antes do Natal.</p>

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

4. INOVAÇÃO DE MERCADO

4.1 Mercado

O mercado é, em sentido amplo, o conjunto de públicos suscetíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto/serviço. Em sentido restrito, é o conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e evolução das vendas de um produto (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1996). O quadro 4 apresenta exemplos de fatores de caracterização do mercado.

Quadro 4 – Caracterização do mercado

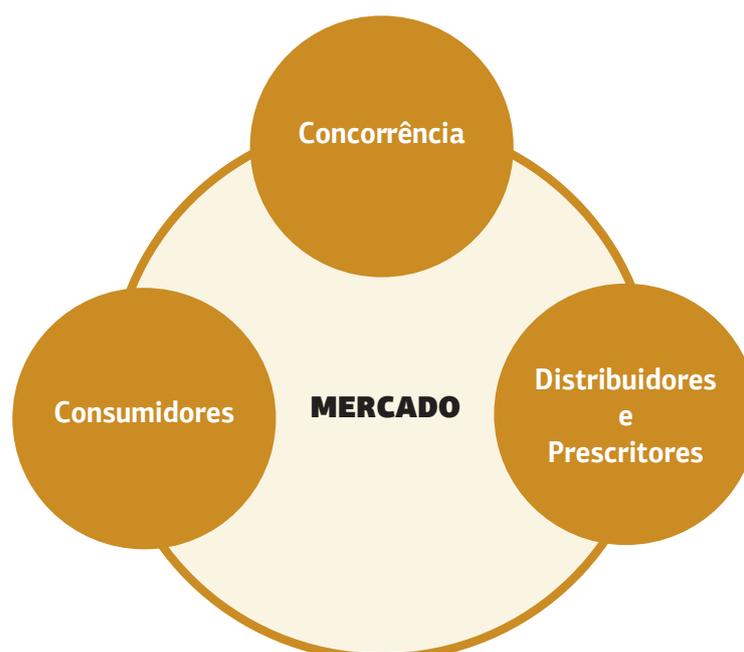
Fatores	Elementos
Caraterísticas	Dimensão, percentagem das vendas e quota de mercado para todos os produtos Potencial de mercado e principais tendências na oferta e procura do produto e produtos relacionados (projeções) Estádio do ciclo de vida (crescimento favorável, maturidade pode gerar oportunidades) Ciclos intermitentes (quando existe não é favorável) Sazonalidade (desfavorável)
Atividade	Histórico de preços em todos os níveis da distribuição e razões para as principais flutuações Canais de distribuição Políticas e práticas de venda Publicidade e promoção
Ao nível da empresa (vendas, custos e margem bruta dos produtos)	Histórico de vendas por marca, por área geográfica, por uso, por indústria; Histórico de custo Histórico de lucros e margens Variação em volume, lucro e margens por categorias de produto e referência na categoria de produto
Ao nível do consumidor	Padrões de uso industrial Padrões de uso do consumidor final Frequência, quantidade e <i>timing</i> de compra; Comportamento de compra e práticas Serviço

Fonte: elaboração própria, baseado em Lendrevie et al. (1996)

4.2 Componentes do mercado

O mercado integra a concorrência, o consumidor, os retalhistas e grossistas e os prescritores (Lehmann & Winer, 1997).

Figura 4 – Componentes do mercado



Fonte: elaboração própria baseado em Lehmann & Winer (1997)

4.2.1 Concorrência

Concorrência significa que uma organização que atinge um determinado objetivo exclui a outra (concorrente) de alcançar esse objetivo. Por isso, cada empresa deve desenvolver processos competitivos firmes, que são na prática atividades orientadas para o futuro e focadas em conquistar clientes e/ou posições na sua rede de negócios (Medlin e Ellegaard, 2015). Deste modo, um produto em termos de mercado deve ser considerado o mais amplo possível para incluir a concorrência direta e indireta.

O quadro 5 apresenta alguns elementos de identificação e análise da concorrência.

Quadro 5 – Concorrência

Elementos		Considerações
Níveis e Métodos de Identificação da Concorrência	Níveis de Concorrência no Mercado	Concorrência intracategoria de produto (Colas: Pepsi Light, Coca Cola Light); Concorrência intercategoria de produto (Refrigerantes: Colas, Limão); Concorrência genérica (Café, Vinho, Chá, Cerveja, Sumos, Água); Concorrência alargada (Fast Food, Gelados);
	Métodos para Identificar os Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A classificação das atividades económicas do INE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecimentos hoteleiros com restaurante (classe 5511) ▪ Hóteis com restaurante (55111) ▪ Pensões com restaurante (55112) ▪ Estalagens com restaurante (55113) ▪ Pousadas com restaurante (55114) ▪ Móteis com restaurante (55115) ▪ Hóteis-Apartamentos com restaurante (55116) ▪ Aldeamentos turísticos com restaurante (55117) ▪ Apartamentos turísticos com restaurante (55118) ▪ Estabelecimentos hoteleiros, com restaurante, n.e. ▪ Possibilidade técnica de substituição; ▪ Julgamento da gestão; ▪ Dados relativos à compra de produtos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança de marca (se é elevada implica concorrência intensa) ▪ Elasticidade cruzada da procura (variação das vendas da marca A em relação à variação no preço da marca B). Se é positiva (vendas de A baixam e preço de B baixa), então concorrência é elevada. ▪ Perceção do consumidor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Similitude global ou de grupos de produtos (mapas percutuais) ▪ Ausência de produto (quando o produto/marca não existe o que é que o consumidor escolhe?) ▪ Substituição em uso (possibilidades de uso do produto versus produtos que podem satisfazer o mesmo uso)
Análise da Concorrência	Avaliação qualitativa dos atuais objetivos da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e analisar objetivos da concorrência
	Avaliação qualitativa das atuais estratégias dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia de marketing ▪ Preço ▪ Promoção ▪ Distribuição ▪ Produto/Serviço ▪ Estratégia tecnológica ▪ Processo de gestão
	Avaliação qualitativa das capacidades dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptidão para conceber e desenhar ▪ Aptidão para produzir ▪ Aptidão para o mercado ▪ Aptidão para as finanças ▪ Aptidão para a gestão

Fonte: elaboração própria

4.2.2 Consumidor

Os consumidores são pessoas que compram bens e serviços para uso pessoal, enquanto os clientes podem ser também pessoas nas organizações que compram os bens ou serviços mas para uso industrial (Kotler & Armstrong, 2017).

O comportamento do consumidor é o estudo do processo inerente aos indivíduos ou grupos de indivíduos quando selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos (Solomon *et al.*, 2006). O estudo dos consumidores é uma operação muito importante porque pode fornecer informações relevantes para o processo de tomada de decisões das organizações (Kotler & Armstrong, 2017). Assim, é importante analisar:

- Quem compra e usa o produto?
- O que compram?
- Onde o compram?
- Quando o compram?
- Como escolhem?
- Por que é que preferem o produto?
 - Atributos funcionais
 - Serviço
 - Imagem
 - Marca
- Será que compram o produto novamente?
 - Satisfação
 - Intenções
 - Sensibilidade dos consumidores aos elementos do marketing mix
 - Promoções
 - Preço
 - Implicações da mudança de comportamento do consumidor

4.2.3 Distribuidores e prescritores

Os distribuidores e prescritores são elementos que constituem o canal de distribuição. O canal de distribuição é o circuito pelo qual os produtos viajam desde o produtor/fabricante até aos consumidores finais (Mulky, 2013). Os elementos que podem constituir um canal são:

- **Retalhista:** fica no final da cadeia de distribuição em contacto direto ou não com o consumidor final.
- **Grossista:** está entre o local de produção e o retalhista. Em geral são os pequenos retalhistas que se abastecem nos grossistas.
- **Prescritores:** recomendam o produto, mas não o compram.
- **Facilitadores:** são os prestadores de serviços, como logística, armazéns independentes, transportadores, seguros, etc. Os facilitadores não estão envolvidos diretamente no processo de promoção ou comercialização.

4.3 Diferentes tipos de inovação de mercado

A inovação de mercado preconiza a descoberta de uma nova necessidade, um novo público ou, então, estar presente em novas ocasiões de compra e consumo.

Uma **nova necessidade** pode surgir através da mudança no comportamento do consumidor. Trata-se de explorar novas necessidades manifestadas ou não pelo consumidor, como o preço (mais baixo), uma maior qualidade do produto, entre outras alternativas. Mesmo em mercados maduros podem ser detetadas novas necessidades não satisfeita (princípio da maioria falsa), embora com probabilidades de sucesso menores e taxas de rentabilidade reduzida. Por exemplo, a necessidade de enviar e receber pagamentos de todo o mundo de forma segura e fácil pela Internet foi solucionada pelo sistema *PayPal*.

Um **novo público** pode ser encontrado através da segmentação e posicionamento, através da exploração de novos segmentos de consumidores (tipo de rendimento) no caso de bens de consumo e de empresas (PMEs) no caso de produtos industriais. Por exemplo, dirigindo um produto masculino para o segmento feminino (Gillete Venus) ou de um feminino para o mercado masculino (produtos de beleza para homens) pode ser encontrado um novo público que ainda não existia.

Uma **nova ocasião** pode resultar da exploração de novos canais de distribuição (localização), tempo/horas (lojas de conveniência), localização física (mercearia nas lojas de gasolina). Por exemplo, as vendas *online* são um exemplo de como se pode vender para todo o mundo 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

Uma abordagem mais aprofundada da criação de novas oportunidades de mercado pode surgir da mudança de uma das dimensões do mercado.

4.4 Técnicas de inovação de mercado

Como já se referiu o mercado é constituído pelas dimensões necessidade, público-alvo e ocasião (lugar, momento, situação e experiência). Nenhum produto ou serviço pode existir sem se considerarem essas dimensões. Por isso, não tem sentido eliminar, combinar ou exagerar as dimensões, porque isso exigiria muito esforço. A técnica da mudança de dimensão consiste em substituir uma das dimensões do mercado por outra que é descartada (Kotler & Trías de Bes, 2004: 135-144). O quadro 6 apresenta exemplos destas técnicas.

Quadro 6 – Técnicas de mudança

Técnicas de mudança	Observações
Mudança de necessidade	Consiste na seleção de uma necessidade não coberta pelo nosso produto ou serviço e modificá-la. Por exemplo, a <i>Red Bull</i> criou a categoria bebidas energéticas para satisfazer uma nova necessidade das pessoas que procuravam maior energia, para além de matar a sede.
Mudança de público-alvo	Consiste na escolha de um público-alvo não potencial para o produto ou serviço. A <i>Gillete</i> começou a vender lâminas para mulheres (depilação). O caso do <i>Cirque du Soleil</i> é paradigmático da atração de um público que não ia ao circo porque não gostava de ver animais, entre outras atrações.
Mudança de momento	Consiste na escolha de novos momentos de compra, uso ou consumo de produtos. São exemplo desta técnica as lojas de conveniência abertas 24h por dia ou os hotéis que alugam quartos para a sesta.
Mudança de lugar	Consiste na escolha de novos locais de compra, uso ou consumo onde o produto ou serviço não possa ser encontrado hoje. São exemplo desta técnica a colocação de maçãs na receção dos hotéis como forma de boas-vindas, o cinema em casa, o alarme de casa a partir do telemóvel.
Mudança de ocasião	Consiste em propor o uso do produto ou serviço em ocasiões ou eventos em que não são atualmente considerados. Um exemplo é a UNICEF que aproveitou o Natal para vender cartões de Natal.
Mudança de atividade	Consiste na escolha de atividades ou experiências de vida em que outros produtos ou serviços estão fortemente posicionados, mas o nosso não está presente. Exemplo de venda de fruta em máquinas automáticas em ginásios, audiolivros para serem ouvidos no carro, desportos radicais para pessoas que gostam de correr riscos.

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

5. O MODELO CANVAS

Osterwalder & Pigneur (2010) propuseram um instrumento prático para facilitar a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise de um modelo de negócio. O Modelo Canvas (Tela) permite a visualização gráfica do modelo de negócio, bem como a descrição e os elementos de interação que conduzem a uma visão relacional entre os processos e o objetivo do negócio. Na Tela estão dispostos os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, parcerias-chave e estruturas de custos. A figura 5 ilustra como essas componentes se relacionam na tela.

Figura 5 – Estrutura de um modelo de negócio segundo o modelo da Tela



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010)

Esta estrutura “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mediante a tipologia de negócio, o mercado em que se insere e quais os seus processos chave, alguns destes elementos poderão adquirir uma maior ou menor importância na perspectiva estratégica do negócio. De forma a compreender melhor os componentes do modelo de negócio detalha-se de seguida os seus elementos.

5.1 Componentes do modelo de negócio

Para Osterwalder & Pigneur (2010), “um modelo de negócio pode ser bem descrito com 9 blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro”. Os nove blocos ou componentes de um modelo de negócio cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira conforme o descrito no quadro 7.

Quadro 7 – As nove componentes de um modelo de negócio

Principais áreas de negócio	Componentes	Descrição
Oferta	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor (benefícios) para um Segmento de Clientes específico.
Clientes	Segmentos de Clientes	Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir.
	Canais	Descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma Proposta de Valor.
	Relações com os clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e os Segmentos de Clientes específicos.

Fonte: elaboração própria adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

Um modelo de negócio, segundo Peter Drucker, deverá responder às seguintes questões: “Quem são os clientes? (*Who*); O que significa o valor para o cliente? (*What*); Como é que fazemos dinheiro neste negócio? (*How*); Qual é a lógica económica subjacente, que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado? (*How much*)” (Magreta, 2002: 4). Nesta perspetiva, detalham-se os componentes do modelo da Tela segundo os quatro grupos anteriormente referidos (*Who, What, How, How Much*).

5.2 Grupo WHO (quem)

Este grupo inclui os componentes segmento de cliente, relações com o cliente e canais.

5.2.1 Segmento de clientes

Uma empresa pode agrupar os clientes “em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos”, isto significa que os segmentos de clientes se justificam quando (Osterwalder & Pigneur, 2010: 20):

- “As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente”;
- “São contactados por canais de distribuição diferentes”;
- “Exigem tipos de relações diferentes”;
- “Têm lucratividades substancialmente diferentes”;
- “Aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta”.

O gestor deverá identificar os grupos de pessoas ou organizações que pretende alcançar e para isso deverá colocar as seguintes questões:

Para quem está a criar valor?

Quais as características desse segmento alvo?

Quem são os seus potenciais clientes?

5.2.2 Relações com os clientes

Esta componente descreve o tipo de relacionamento pretendido, se pessoal ou se automatizado. As motivações da organização para definir o tipo de relacionamento podem ser com o intuito de:

- Aquisição de clientes
- Retenção de clientes
- Aumento das vendas

As relações com os clientes deverão ser bem definidas de forma a manter ou aumentar a fidelização pretendida por parte dos clientes. Deste modo, a organização deverá colocar as seguintes questões:

- Que tipos de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como é que está integrado no modelo de negócio como um todo?
- O que e pode esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

5.2.3 Canais

Esta componente descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes de forma a proporcionar uma proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os canais servem para consciencializar os clientes acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, proporcionar-lhes um apoio pós-venda, ajudar o segmento-alvo a avaliar a proposta de valor, entregar uma proposta de valor aos clientes e oferecer produtos e serviços específicos.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais os canais que os segmentos de clientes pretendem ser abordados?
- Como é que esses canais estão integrados no modelo de negócio?
- Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?

Os canais dividem-se em canais diretos e indiretos e em canais próprios e canais de parceiros. Para apresentar uma proposta de valor aos clientes é fundamental estabelecer a combinação mais eficaz para contactá-los. O ideal é encontrar o equilíbrio certo de forma a maximizar os rendimentos, reduzir os custos e proporcionar satisfação aos clientes.

5.3 Grupo WHAT (o quê)

Este grupo refere-se ao que o modelo de negócio se propõe fazer e é composto pela proposição de valor.

5.3.1 Proposta de valor

Esta componente descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 22) “a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra”, “resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhes as necessidades”. Uma proposta de valor cria vários tipos de valor, nomeadamente: a novidade, o desempenho e a adaptação ao cliente (customização). Certas propostas de valor podem ser idênticas a outras ofertas já existentes no mercado, mas com atributos adicionais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse segmento, ou seja, os valores podem ser quantitativos (por exemplo, preço, rapidez de serviço, redução de custos, redução de risco) ou qualitativo (por exemplo, design, experiência dos clientes, marca, estatuto social, conveniência, facilidade de uso).

5.4 Grupo *HOW* (como)

Este grupo é constituído pelas seguintes componentes: parcerias chave, atividades chave e recursos chave.

5.4.1 *Parcerias-chave*

Esta componente descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar (Osterwalder & Pigneur, 2010). As organizações estabelecem alianças de forma a otimizarem os seus modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem três motivações para criar parcerias:

- **Otimização e economias de escala:** parceria obtida com o objetivo de reduzir custos através de aquisição fora da empresa (*outsourcing*) ou a partilha de infraestruturas;
- **Redução do risco e da incerteza:** parcerias criadas a fim de reduzir o risco em ambientes competitivos caracterizados pela incerteza;
- **Aquisição de recursos e atividades específicas:** parcerias com outras empresas de forma a adquirir conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

Os autores em análise distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- (1) Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- (2) Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- (3) Empreendimento conjunto para desenvolver novos negócios;
- (4) Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos regulares e confiáveis.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais deverão ser os parceiros-chave da organização?
- Quais deverão ser e/ou quais são os fornecedores-chave?
- Quais os recursos-chave está a empresa a obter deles?
- Que atividades-chave produzem os parceiros chave?

5.4.2 *Atividades-chave*

As atividades-chave correspondem às atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor. As atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte ordem:

- **Produção:** conceção, *design*, fabricação e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior;
- **Resolução de problemas:** encontrar soluções para os novos problemas individuais dos clientes;
- **Plataforma / rede:** redes, plataformas de encontro, *software* e marcas.

A conjugação entre os recursos-chave, atividades-chave e relações com os clientes permite a criação de valor na proposta.

O gestor deverá colocar as seguintes perguntas:

- Quais são as atividades-chave para a proposição de valor da empresa?
- Quais são as atividades-chave para os canais?
- Quais são as atividades-chave para os relacionamentos com os clientes?
- Quais são as atividades-chave para desenvolver as fontes de receita?

5.4.3 Recursos-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 34), “esta componente descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”. Os recursos-chave estão distribuídos em quatro diferentes tipologias:

- **Físicos:** instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto de venda e redes de distribuição;
- **Intelectuais:** marcas, patentes e direitos de autor, parcerias e base de dados de clientes;
- **Humanos;**
- **Financeiros:** recursos financeiros, garantias financeiras.

Os recursos-chave podem pertencer à empresa, serem alugados ou obtidos junto de parceiros-chave. Estes recursos permitem à organização criar e oferecer uma proposta de valor a um segmento específico de forma a estabelecer um relacionamento com o cliente e obter rendimentos.

O gestor deverá colocar as seguintes perguntas:

- Quais são os recursos-chave para a proposição de valor da empresa?
- Quais são os recursos-chave para os canais?
- Quais são os recursos-chave para os relacionamentos com os clientes?
- Quais são os recursos-chave para desenvolver as fontes de receita?

5.5 Grupo HOW MUCH (quanto)

Este grupo integra os fluxos de rendimento e a estrutura de custos. Os primeiros devem ser maximizados através de estratégias de *pricing* adequadas; os segundos devem ser minimizados, em especial ao nível dos custos fixos.

5.5.1 Fluxos de rendimento

Os fluxos de rendimento resultam da obtenção de receita do negócio e não deve ser confundido com lucro. Um modelo de negócio envolve dois tipos diferentes de fluxos de rendimento (Osterwalder & Pigneur, 2010: 30):

- a) “Rendimento de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente”;
- b) “Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda”.

Existem diversas formas de gerar fluxos de rendimento, através de (Osterwalder & Pigneur, 2010: 31):

- **Venda de ativos:** venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;
- **Taxa de utilização:** gerado pela utilização de um serviço específico;
- **Assinaturas:** gerado pela venda de acesso contínuo a um serviço;
- **Empréstimos/arrendamento /leasing:** é gerado através da cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um período fixo de tempo em troca de uma remuneração;
- **Licenciamento:** é gerado pela permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças;

- **Comissões de intermediação:** advêm de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;
- **Publicidade:** resulta de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

No momento da elaboração e pensamento do modelo de negócio, o gestor deverá colocar as seguintes questões:

- O que é que o cliente valoriza mais e está disposto a pagar?
- Qual o valor que o cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
- De que forma o cliente prefere pagar pelo valor gerado?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

5.5.2 Estrutura de custos

De acordo com o modelo de negócio adotado, será necessário identificar os custos mais importantes a ter em consideração, nomeadamente, custos fixos (associados aos funcionamento do equipamento e de salários), custos variáveis (associados à variação da produção), economias de escala (decréscimo generalizado do custo proporcional ao aumento de produção), economias de gama (associadas à utilização dos mesmos recursos chave ou atividades chave por vários departamentos dentro da mesma organização). A estrutura de custos reflete os custos do negócio tendo a sua base nos recursos-chave, atividades-chave e nos parceiros-chave (Osterwalder & Pigneur, 2010: 40-41):

A estrutura de custos de um modelo de negócios pode ser dividida em duas classes:

- **Modelos de negócio movidos pelos custos:** recorrem a propostas de valor de baixo preço e maximização da automação e aquisições no exterior (*outsourcing*);
- **Modelos de negócio movidos pelo valor:** recorrem a propostas de valor de elevada qualidade e elevado grau de serviços personalizados.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio?
- Quais são os recursos chave mais dispendiosos?
- Quais as atividades chave mais caras?

6. INOVAÇÃO BASEADA NO MODELO CANVAS

Na Internet e na literatura recente o modelo *Canvas* (Tela) tem sido amplamente discutido e adaptado a diferentes perspetivas (*Lean Canvas*, *Product Canvas*, *Customer Journey Canvas*, *Value Proposition Canvas*). No entanto, não é objetivo do presente artigo explorar essas discussões. O importante é demonstrar que independentemente das adaptações, o modelo *Canvas* fornece um processo sistemático pelo qual o negócio pode inovar nas suas diferentes componentes (proposta de valor, clientes, canais, relacionamentos, parcerias, atividades, recursos, custos e receitas). Assim cada inovação pode ser graficamente documentada através do teste e validação das novas propostas do modelo junto do consumidor e, em caso de resposta positiva, da sua implementação rápida e ágil no mercado.

Tendo por base o modelo *Canvas*, verifica-se que todas as suas componentes são suscetíveis de gerar novas oportunidades de inovação (quadro 8).

Quadro 8 – Inovação nas componentes do modelo de negócio

Componentes do negócio	Observações
Proposta de Valor	A proposta de valor da empresa é, sem dúvida, um dos elementos mais relevantes para o sucesso do negócio. A proposta de valor são os benefícios mensuráveis que os clientes ou potenciais clientes podem esperar com o consumo de um produto ou serviço. Os benefícios podem ser tangíveis (por exemplo, novos atributos) ou intangíveis (por exemplo, reputação). Dito isto, a inovação desempenha um papel muito importante nesta componente, de modo a desenvolver produtos/serviços com características e/ou funcionalidades únicas e diferenciadas da concorrência.
Relacionamento com clientes	Nesta componente do negócio o foco da inovação está no modo como o negócio interage com os clientes (atuais e potenciais) e na qualidade do serviço prestado. Ou seja, as empresas podem promover serviços diferenciadores ou experiências únicas e memoráveis, que permitam criar um vínculo emocional e/ou racional entre consumidor e a marca/empresa/produto.
Segmento de clientes	A empresa pode inovar através da captação de novos segmentos de consumidores que até aí não eram servidos pelo negócio, oferecendo versões diferentes do produto atual com novos atributos tangíveis ou intangíveis. As técnicas de segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento são essenciais a esta inovação.
Canais	Os canais são o percurso dos produtos desde o produtor até ao consumidor final. Nesta componente o negócio pode inovar através do desenvolvimento de novas formas de distribuição. Ou seja, disponibilizar os produtos/serviços junto dos seus clientes, nas condições ideais, na hora oportuna e no local certo para consumo, mas de forma distinta.
Atividades chave	As empresas podem desenvolver práticas de funcionamento mais eficientes. Nesta componente a inovação pode envolver, processos, atividades e operações que criem mais valor ao mesmo custo para o negócio.
Recursos chave	Este tipo de inovação foca-se na forma como os recursos são comprados e aprovisionados podendo garantir maior qualidade e talento na aquisição dos ativos (materiais, humanos ou intangíveis) essenciais ao processo produtivo ou de prestação do serviço.
Parcerias chave	O desenvolvimento de novas alianças com outras empresas (concorrentes ou não), pessoas ou instituições podem ajudar o negócio a criar valor, por via de economia de custos ou de alargamento do mercado.
Estrutura de custos	As empresas podem inovar em ações que permitam economias, por exemplo na aquisição partilhada, aluguer, <i>outsourcing</i> , etc., sem que essas decisões comprometam a estratégia do negócio.
Fluxos de rendimentos	As empresas podem desenvolver novas estratégias de fixação de preços e de captação de rendimentos com impacto no aumento de receitas.

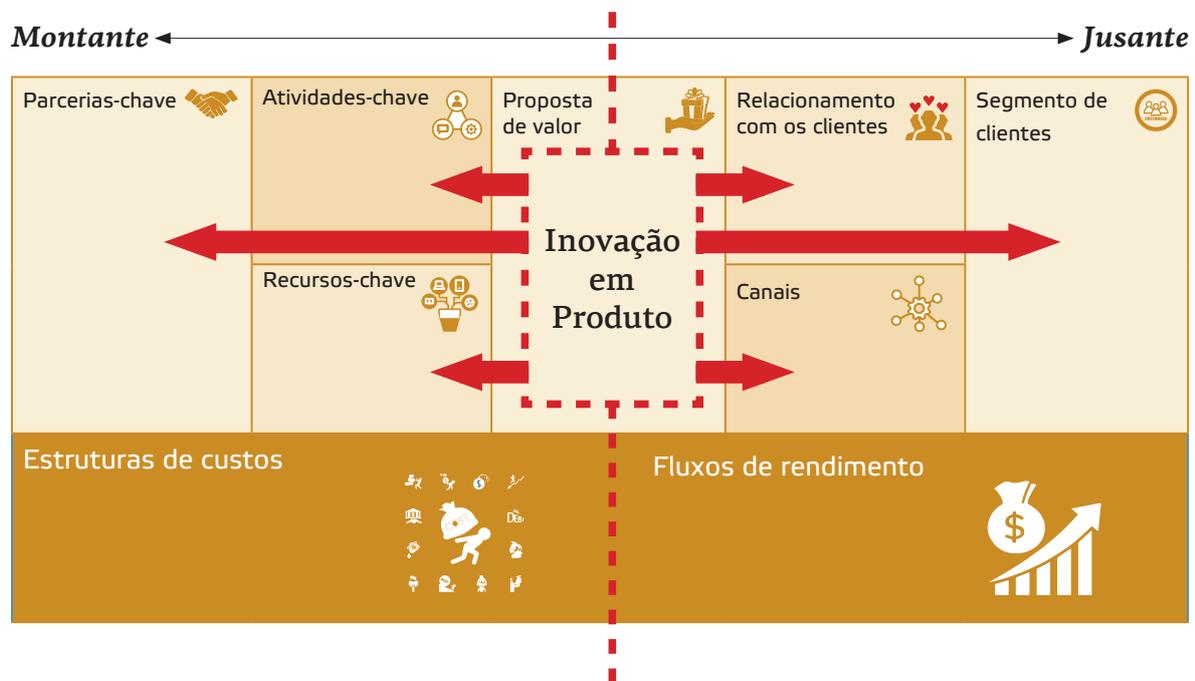
Fonte: elaboração própria

A inovação é um processo multidisciplinar e transversal a todas as componentes do modelo *Canvas*. Todavia, a Proposta de Valor é considerada o elemento de ligação entre os dois lados da tela, tal como demonstra a figura 6. Assim, à direita encontram-se todos os elementos que estão diretamente orientados para o mercado e para a construção de uma vantagem competitiva dinâmica, enquanto a parte mais à esquerda contém todos os elementos internos associados à eficiência e relacionados com a estrutura e os processos de geração de valor.

Ao centro, a Proposta de Valor reflete a oferta de valor percebida pelo consumidor, sendo a razão principal pela qual está disposto a pagar pelo produto e/ou serviço oferecido em detrimento da concorrência. Deste modo, o lado direito da tela contém oportunidades

de inovação que estão diretamente relacionadas com o mercado atual ou potencial e com a forma como influencia a decisão de compra e disponibiliza o produto/serviço ao cliente. O lado esquerdo da Tela contém oportunidades de inovação ao nível do funcionamento do negócio, com foco num conjunto de recursos e operações que permitem viabilizar economias decorrentes de ganhos de eficiência operacional.

Figura 6 – Dinâmica de Inovação no modelo Canvas



Fonte: elaboração própria

Como se observa a partir do modelo da Tela, a inovação deve ser um processo global e consistente em toda a empresa. Primeiro a inovação a montante (inovação em processos) permite obtenção de ganhos de eficiência na criação de valor (produtos/serviços inovadores a preço competitivo), depois promove a inovação a jusante (inovação orientada para o mercado), que viabiliza a implementação de novos métodos de comunicação, relacionamento e disponibilização dos produtos/serviços aos clientes para tornar o negócio mais competitivo.

CONCLUSÃO

O artigo distingue criatividade de inovação e descreve o processo de inovação empresarial. Depois, são analisados os diferentes níveis de inovação, que podem ocorrer ao nível do produto, do mercado e do modelo de negócio. Na inovação do modelo de negócio é apresentado o modelo Canvas (Tela), que compreende a proposta de valor, os segmentos de clientes, o relacionamento com os clientes, os canais, os recursos, as atividades e as parcerias chave, a estrutura de custos e os fluxos de rendimentos. Ao explorar os diferentes componentes a empresa pode identificar oportunidades e atuar nas diferentes áreas/componentes, de forma a criar valor para o cliente e tornar-se mais competitiva. A empresa pode explorar modelos de negócios alternativos ou simplesmente fomentar inovações cirúrgicas nas diferentes componentes do negócio.

Este artigo, não explorou outros tipos de inovação além da inovação em produto, porém, o objetivo foi apresentar técnicas de inovação orientadas para o mercado que permitam desenvolver produtos/serviços digitais inovadores e criar novos modelos de negócio mais competitivos. Com este artigo pretende-se demonstrar que o modelo *Canvas* é um caminho alternativo e ágil que permite ajudar qualquer empreendedor a construir uma estratégia de inovação para o desenvolvimento de um modelo de negócio digital mais competitivo.

A definição inicial do modelo *Canvas* é apenas um esboço de um negócio futuro. Para responder a um mercado mutável e intensamente competitivo é necessário que o empreendedor seja capaz de adaptar o modelo de negócio aos desafios colocados pelas mudanças sociais contínuas e por um consumidor cada vez mais exigente. O modelo *Canvas* permite responder a esses desafios com inovação e rapidez, dois conceitos essenciais para um negócio se manter competitivo nos tempos atuais.

Referências

- Blank, S. & Dorf, B. (2013), *El manual del emprendedor*, Gestión 2000, Centro Libros PAPP, Barcelona.
- Brassington, F. & Pettitt, S. (2013). *Essentials of marketing*. 3th Edition. Pearson Education Limited. Essex.
- Edwards-Schachter, M. (2018), The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- Grela, J. G. (2011), *El libro del iempreendedor: desarrolla com êxito tu negocio en Internet*, Ediciones Anaya Multimedia, Madrid.
- Kahn, K., (2018), Understanding innovation, *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017) *Principles of Marketing*, Pearson Education, London, UK.
- Kotler, P. & Trías de Bes, F. (2004), *Marketing Lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Kotler, P. & Trías de Bes, F. (2015), *Inovar para Ganhar: o modelo A – F*, Conjuntura Actual Editora, Coimbra.
- Lehmann, D. R. & Winer, R. S. (1997). *Analysis for marketing planning*. Fourth Edition. Irwin. London.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1996). *Novo Mercator: teoria e prática do marketing*. 6.ª Edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Medlin, C. & Ellegaard, C., (2015) Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market, *Industrial Marketing Management*, 51 (1), 131-140.
- Moran, S. (2010). The roles of creativity in society. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 4, 74- 90.
- Mulky, A. (2013) Distribution challenges and workable solutions, *IIMB Management Review*, 25(3),179-195.
- Neto, J., Filipe, J. & Caleiro, A., (2019) Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics, *International Journal of Innovation Studies*, 3(1), 12-21.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Criar Modelos de Negócio*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Plucker, J. A. & Makel, M. C. (2010). Assessment of creativity. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 3, 48- 73.
- Puccio, G. J. & Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: a systems approach. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 8, 145- 173.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, K.M. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Essex: Pearson Education Limited, London, UK.
- Vasconcellos e Sá, J. A. *et al.* (2015), *Como inovar: a minha empresa é o meu primeiro emprego*, Vida Económica, Porto.

Capítulo 2

MARKETING E ESTRATÉGIAS DIGITAIS

Sandrina F. Teixeira

Sandrina Teixeira

Possui doutoramento em marketing e publicidade pela Universidade de Vigo. É professora-adjunta de marketing, na Escola de Contabilidade e Administração do Porto, do Instituto Politécnico do Porto. É diretora do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP) e Coordena a Linha de investigação Estratégias de Marketing e Comunicação Digital. Tem diversos artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Organiza eventos científicos, e desde 2020 organiza o Workshop Digital Marketing and Branding, na Conferência Internacional sobre Marketing e Tecnologias – ICMarktech. As suas principais áreas de investigação compreendem o marketing digital, social media e comportamento do consumidor.

Como citar: Teixeira, S. (2021). Marketing e estratégias digitais. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 41-67). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *Compreender o marketing e os seus principais modelos de negócios numa perspetiva de análise dos fundamentos do marketing digital.*
- *Conhecer o âmbito de uma estratégia de marketing digital.*
- *Saber quais os processos de planeamento eficazes de uma campanha de marketing digital – Modelo SOSTAC.*
- *Compreender algumas estratégias de marketing digital..*

INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas, as organizações necessitam de inovar, seja através de ganhos de eficiência ao nível dos processos, seja pela criação de novos produtos/serviços ou identificação e exploração de novas oportunidades de negócio. Neste sentido, a inovação não aparece apenas como um fator de sobrevivência das organizações, mas também como um elemento essencial do seu processo de crescimento e desenvolvimento.

Com o mundo cada vez mais *online* e o rápido crescimento tecnológico, em que cada mudança acelera a mudança seguinte, as organizações, para se manterem competitivas, para além da presença *online*, têm aberto canais de venda e criado novos modelos de negócios disruptivos.

O marketing também está a mudar. O executivo de marketing de hoje, na tomada das suas decisões estratégicas, exige que os meios *online* de que dispõe forneçam informações precisas e oportunas sobre os seus produtos, clientes e o mercado em geral. Neste sentido, a dimensão do mercado digital tornou-se essencial. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, 87,3% dos agregados familiares em Portugal tinha ligação à Internet em casa, mais 2,8 pp. do que no ano anterior (84,5%), e a percentagem de utilizadores de *e-commerce* é consideravelmente mais elevada (51,6%) se tomarmos em consideração os 12 meses anteriores; no entanto, a quantidade de encomendas realizadas reduziu ligeiramente em relação a 2020. Para as organizações a questão é saber como desenvolver estratégias robustas e eficazes de marketing digital direcionadas aos seus alvos, trate-se de grandes ou de micro e pequenas organizações, para atingirem os fins a que se propõem.

O capítulo começa com a apresentação das noções básicas e alguns modelos de negócio do marketing e definição e âmbito do marketing digital. Segue-se a definição de estratégia de marketing digital e a apresentação das etapas do modelo SOSTAC. O capítulo prossegue com a apresentação de algumas estratégias de marketing digital. Por fim, a conclusão resume as principais ideias expostas ao longo do capítulo.

1. OS FUNDAMENTOS DO MARKETING DIGITAL

Para a American Marketing Association (AMA, 2017), que representa os profissionais de marketing nos Estados Unidos, “marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos voltados para a criação, captura, comunicação, distribuição e troca daquilo que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Kotler e Keller definem marketing como “(...) um processo social, em que os indivíduos e grupos obtêm o que precisam e o que querem, através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros.” (2012, p.5). Marketing é identificar e atender às necessidades humanas e sociais, é atrair o cliente, conquistar um espaço na sua mente e torná-lo defensor da marca.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) definiram diferentes fases de evolução do marketing. O marketing 1.0 centrado no produto, o marketing 2.0 focado no consumidor, o marketing 3.0 focado nos consumidores como seres humanos, com mente, coração e espírito. O marketing 4.0 surge como um desenvolvimento natural do marketing 3.0 consolidado na premissa de que o marketing tem que adaptar-se às mudanças dos caminhos do consumidor na economia digital. O marketing 4.0 mistura a relação *online* e *offline* entre organizações e consumidores com o propósito de dar resposta aos novos desafios da

economia digital, sublinhando que a interação digital sozinha não é suficiente. Nos nossos tempos e num mundo cada vez mais conectado, o contacto do *offline* representa uma forte diferenciação; sendo assim, o marketing 4.0 deve representar uma mistura entre o estilo e a substância. As evoluções e modas tecnológicas obrigam as organizações a serem cada vez mais flexíveis, no entanto, as que apresentam e revelam uma personalidade autêntica são cada vez mais valorizadas. As organizações que procuram construir uma estratégia de sucesso devem fugir das fórmulas prontas e focar-se nas peculiaridades do seu negócio. A construção de uma estratégia de marketing digital não pode ser eficaz se for construída independentemente do negócio ou da estratégia de marketing. Portanto, primeiro precisamos de garantir que compreendemos os seus princípios subjacentes. Para fazer isso, examinaremos alguns dos modelos de negócios e marketing estabelecidos e como eles se aplicam ao marketing digital. Os modelos são: os 4 Ps do marketing, Cinco Forças de Porter, Mapa de posicionamento da marca, Segmentação, *targeting* e posicionamento e Matriz Boston Consulting Group.

1.1 Os 4 Ps do marketing

Criado por McCarty (1960), o *mix* de marketing é um conjunto de ferramentas que as empresas usam para atingir os seus objetivos nos mercados-alvo (Kotler, 2000), foi tradicionalmente pensado para os *fast consumer goods* (são produtos não duráveis que se vendem rapidamente a um custo relativamente baixo), incorporando quatro variáveis principais em quatro áreas estratégicas – *Product, Price, Place* e *Promotion* –, conhecidos como os 4 P. A estratégia de marketing ao nível de cada um destes P's resulta da combinação e decisão de diferentes fatores e é visto como a base do processo de marketing. A seguir apresenta-se um resumo de cada um dos 4 Ps:

- **Produto/ *Product*** – é considerado o componente principal do *mix* de marketing. Criar produtos, tangíveis ou intangíveis, sob a forma de bem, serviço ou uma ideia, que satisfaçam as necessidades e expectativas do cliente. As principais considerações sob uma perspetiva digital são sobre se o produto pode ou será vendido *online*; quais canais estão abertos para as propostas; qual o valor real para o consumidor e se é diferenciado da oferta da concorrência; se existem recursos do produto que podem ser adicionados ou devam ser excluídos para o cliente digital e se será justo fazer isso.
- **Preço/ *Price*** – as organizações utilizam uma combinação de métodos de formação de preços baseados no custo, na concorrência e no valor para o cliente. Mas o fator-chave é saber se o preço pedido é o preço que as pessoas estão dispostas a pagar, considerando fatores como o valor da marca, avaliações *online*, qualidade do produto e outros. Existem também inúmeras táticas que podem ser utilizadas. Os descontos e ofertas certamente não são novidade no marketing digital, mas o conceito de comparação rápida de preços e a introdução de *sites* de *cashback* e *vouchers* certamente mudaram o comportamento dos consumidores. As empresas podem tirar proveito disso por meio de programas de marketing de afiliados¹ (onde se pode promover os produtos por meio de um *site* de terceiros, em troca do pagamento de uma comissão ou taxa ao *site* quando uma ação é realizada). Há também a expectativa, em alguns setores, de que os preços devem ser mais baixos *online*, pois não há despesas gerais.

¹ É um tipo de relação comercial em que o afiliado divulga o produto de um empreendedor ou empresa, em troca de uma comissão por cada venda realizada. Esse modelo de publicidade é uma alternativa extremamente interessante para pessoas que desejam trabalhar com vendas na Internet, além de ser uma ótima ferramenta para produtores que desejam aumentar a divulgação dos seus produtos *online*, pois permite que as empresas eliminem o risco de pagamentos de custo por clique em que as conversões não são garantidas.

- **Comunicação/Promotion** – ajuda a criar uma imagem mental da organização e do produto/marca. Visa, também, comunicar informações sobre o produto ao público-alvo. Comunicação é o que a maioria das pessoas pensa quando ouve a palavra marketing. O marketing *above-the-line* e *below-the line* são termos usados para diferenciar as técnicas de marketing de difusão e segmentação, respetivamente. O marketing *above-the line* refere-se à publicidade de mercado de massa que é frequentemente usada para enviar mensagens promocionais específicas para grandes públicos ou para construir uma marca. *Below-the line* é usado para adaptar as comunicações a indivíduos ou segmentos para garantir uma mensagem mais poderosa. *Through-the-line* refere-se à criação de abordagens integradas usando uma combinação apropriada de marketing *above* e *below-the-line*. Um dos desafios do digital é muitas vezes termos um espaço ou tempo limitado para comunicar a promoção do produto. Onde um anúncio de TV ou anúncio de imprensa pode ter 20 segundos para transmitir uma mensagem, no digital geralmente pode ter 100 caracteres ou menos de um segundo. Isso, portanto, cria uma necessidade real de criar mensagens de impacto. Apesar de sabermos cada vez mais informações sobre os consumidores/clientes, não se consegue prever todos os resultados possíveis e, portanto, um ciclo de testes contínuos e envolventes é um valor-chave para uma estratégia de marketing eficaz.
- **Distribuição/Place** – definição dos locais de distribuição do produto com o objetivo de torná-lo convenientemente disponível e acessível aos clientes. Abrir uma loja no lugar errado diminuiu o tráfego e, em última análise, significa menos vendas. Se a loja estiver no local certo, mas faltar produto na loja, é ainda pior. Tudo isso se aplica ao marketing digital. A loja *online* deve ser fácil de encontrar, ou seja, deve-se trabalhar bem Search Engine Optimization (SEO), pesquisa paga e a maioria dos outros canais de aquisição digital, que serão explanados mais à frente. Deve-se assegurar que é fácil navegar e encontrar as informações e os produtos no *website*, deve-se assegurar que os produtos estão em *stock* e que o *website* está funcionando corretamente.

Segundo Cobra e Urdan (2017), surgiram recentemente algumas sugestões para o acréscimo de alguns conceitos aos 4 Ps. Esses novos conceitos podem complementar os compostos citados anteriormente, transformando-os em 7 Ps. Nessa nova formatação dos compostos, além dos conceitos anteriores, surgiriam 3 novos:

- **Pessoas:** pessoal de contacto ou provedores de serviços que interagem com o cliente. Pessoal de contato são pessoas com as quais o cliente tem um contacto rápido, como por exemplo rececionistas e secretários. Provedores de serviços são as pessoas com as quais o cliente tem um contacto final, como por exemplo médicos, dentistas e fisioterapeutas.
- **Evidências físicas:** a evidência física engloba características que vão além da imagem e maneira como os clientes veem o fabricante. Ela abrange aspetos como a receção e visão que o cliente tem da marca e suas características visuais.
- **Processos:** os processos são ações que visam concretizar a satisfação do cliente em relação aos produtos ou serviços adquiridos. Estas ações envolvem toda a cadeia de vida do cliente.

1.2 Cinco forças de Porter

O modelo foi criado em 1979 por Michael Porter, professor da Harvard Business School. Naquele ano, Porter publicou um artigo na revista de Harvard: “Como as forças competitivas moldam a estratégia”. Segundo o autor, lidar com a concorrência está no centro de uma estratégia de negócio. É um modelo usado para analisar os níveis de concorrência dentro de um setor. O objetivo é verificar o cenário competitivo e o lucro potencial de um setor. Quaisquer mudanças nessas forças podem afetar diretamente o setor e as empresas que o compõem, por isso é importante entendê-las e reagir a elas para reter ou ganhar vantagem competitiva. (ver modelo das Cinco forças de Porter – Figura 1).

Figura 1 – Cinco forças de Porter



Fonte: elaboração própria, adaptado de Porter (1998)

1. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Esta primeira força refere-se à existência de outro produto similar noutra indústria. Um exemplo para a era digital pode ser os telefones fixos *versus* telemóveis. Se for lançado um novo telemóvel que carrega através de energia solar em casa e que tem benefícios económicos, pode atrair clientes que sempre foram usuários de telefones fixos e, portanto, é uma ameaça de produto substituto para empresas que vendem telefones fixos. Existem fatores a serem considerados ao determinar se um produto é uma ameaça de produto substituto. Esses fatores são:

- *Custo de comutação*: se o custo de comutação for baixo, há uma alta ameaça.
- *Preço*: se o preço do outro produto ou serviço for relativamente baixo, então novamente a ameaça é alta.
- *Qualidade do produto*: se o produto ou serviço substituto em potencial for de qualidade superior, então a ameaça é alta.
- *Desempenho do produto*: se o outro produto for superior em desempenho, a ameaça será novamente alta. Essa ameaça está sempre presente na era digital, pois as empresas continuam inovando.

2. Ameaça de novos participantes

Um novo participante de um mercado pode ser uma concorrência direta e, portanto, ameaçar o sucesso de um negócio estabelecido. Há muitos exemplos na era digital, como Google, Amazon e eBay. O Google entrou no mercado de buscas e rapidamente se tornou líder acima de muitos *players* estabelecidos devido à precisão e velocidade dos resultados que obtém. A Amazon cresceu rapidamente, derrotando *players* mais estabelecidos por meio de um excelente foco no cliente e introduzindo inovações em personalização que lhes deram uma vantagem distinta.

Alguns dos fatores que podem ditar a ameaça de um novo participante são:

- **Barreiras à entrada:** por exemplo, patentes, regulamentação. Altas barreiras de entrada são atraentes para empresas/marcas estabelecidas, pois impedem que novas empresas entrem facilmente. As barreiras de saída baixas também ajudam as empresas/marcas a deixar a indústria, o que também é atraente.
- **Economias de escala:** é muito provável que as novas empresas/marcas sejam menores do que empresas estabelecidas e, portanto, podem não ser capazes de competir em preços.
- **Valor da marca:** as empresas estabelecidas têm valor da marca, ou seja, um nível de confiança que advém de ser uma marca reconhecida, apesar de que as novas podem rapidamente ultrapassar essa barreira com gastos significativos de marketing *above-the-line*.
- **Lucratividade do setor:** se o setor é altamente lucrativo, então é provável que atraia um grande volume de novas empresas/marcas.
- **Política governamental:** pode haver políticas governamentais em vigor que limitem a facilidade com que novas empresas e marcas podem ingressar em setores específicos. Existem muitos outros fatores, como localização, retaliação esperada, tecnologia e distribuição, e todos devem ser minuciosamente pesquisados e compreendidos para que a estratégia seja robusta.

Para o marketing digital, novos participantes são comuns à maioria dos mercados. Fatores como geolocalização, economias de escala, valor de marca e tecnologia são muito menos relevantes para entrar em muitos setores, como por exemplo nos negócios de tecnologia. As empresas de tecnologia cresceram em ritmo acelerado nos últimos anos e atraíram uma grande quantidade de investimentos à medida que as empresas procuram romper as indústrias existentes.

3. Intensidade da rivalidade competitiva

A rivalidade competitiva é um dos fatores competitivos mais comumente compreendidos e às vezes é considerado o mais perigoso. As características e comportamentos distintos da concorrência afetam diretamente a capacidade de obter vantagem competitiva. Além da transformação digital, existem muitos outros fatores, incluindo:

- **Os próprios concorrentes:** o número de concorrentes e sua força relativa são fatores-chave.
- **Altas barreiras de saída:** se for difícil sair, mais empresas permanecerão, mesmo que estejam, até, perdendo dinheiro. A concorrência, portanto, continua alta.
- **Crescimento lento do setor:** se um setor está crescendo rapidamente, todos os participantes podem crescer por meio de aquisições sem necessariamente afetar diretamente a concorrência. Todos esses novos clientes podem ser compartilhados.

Se o crescimento for lento, não haverá mais clientes, mas o mesmo número de empresas; portanto, para crescer, uma empresa/marca precisa adquirir clientes dos seus rivais.

Para o marketing digital há que considerar a tendência recente de modernização na forma de transformação digital. Mover uma empresa para a era digital pode ser um processo lento e caro para empresas estabelecidas. Isso certamente pode criar uma mudança no cenário competitivo, pois as empresas mais jovens são mais ágeis. Também é igualmente verdade que as empresas maiores, que tendem a ser as mais estabelecidas, podem potencialmente investir dinheiro e recursos para criar algo em escala com tecnologia avançada. A transformação digital pode dar-lhe vantagem competitiva e, portanto, reduzir a rivalidade.

4. *Poder de negociação dos fornecedores*

O poder de negociação dos fornecedores afeta diretamente a capacidade de as empresas obterem lucro e, portanto, competir. Fornecedores fortes são capazes de controlar os preços e a qualidade do produto, o que diminui a capacidade de uma empresa obter lucro. Fornecedores fracos, por outro lado, podem ser mais controlados ou influenciados pelo comprador e, assim, o comprador pode reter vantagem competitiva.

Alguns dos fatores que podem contribuir para o poder de negociação dos fornecedores e, portanto, para o aumento da concorrência são:

- **Poucos fornecedores:** se houver menos fornecedores do que compradores, os fornecedores retêm mais oportunidades de negociação.
- **Custos de mudança de comprador:** se mudar de fornecedor for caro, a vantagem é novamente do comprador.

Para o marketing digital, numa situação de *e-commerce* com produtos físicos, se a empresa estiver a trabalhar com um grossista para o fornecimento dos produtos é possível que seja um dos poucos ou o único fornecedor. Nesta situação, o grossista tem um forte poder de negociação, pois as opções são limitadas. Isso pode levar a um aumento nos custos e, portanto, na margem de lucro, que conseqüentemente pode levar à necessidade de aumentar os preços, o que pode resultar numa queda nas vendas. Se mais grossistas entrarem no mercado a concorrência aumenta, o que faz aumentar o poder de negociação da empresa.

5. *Poder de negociação dos compradores*

Os consumidores também têm a capacidade de pressionar as empresas a baixar preços, mudar seus produtos ou melhorar o atendimento ao cliente. As empresas podem realizar várias ações para reduzir o poder do comprador: por exemplo, estratégias de engajamento e programas de fidelidade.

Alguns dos fatores que influenciam o poder de negociação do comprador são:

- **Concentração do comprador:** se houver poucos consumidores e muitas empresas, o comprador terá uma oferta grande de escolha da empresa.
- **Custos de troca:** como acontece com a maioria das outras forças, os custos de troca são um fator a ter em conta. Se for fácil para um comprador mudar, ele retém o poder de negociação.
- **Integração para trás:** se os compradores podem produzir os produtos eles mesmos, eles retêm novamente o poder.

O aumento do uso de mídia sociais e *websites* de avaliação de produtos, preços e atendimento ao cliente fornecidos pelas empresas é um dos melhores exemplos de como o poder de negociação do comprador mudou na era digital. Muitos consumidores consideram as avaliações no seu processo de tomada de decisão e não comprarão produtos se as avaliações dos seus pares forem negativas. Muitos consumidores também recorrem aos mecanismos de pesquisa com classificações por estrelas nos resultados de pesquisas como restaurantes e produtos, o que pode aumentar ou diminuir as taxas de cliques como resultado.

1.3 Mapa de posicionamento da marca

O valor que as marcas atingiram nas negociações de fusões e aquisições entre grandes companhias são na realidade aquisições de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com os seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças (Kapferer, 1992).

Segundo Ghose (1994), os mapas virtuais são um tipo de representação visual geralmente usado para descrever as relações competitivas complexas entre produtos de uma forma compacta. Dada a capacidade dos mapas de capturar de forma precisa as dimensões competitivas que os consumidores percebem, essas representações visuais são uma ferramenta de apoio à decisão apropriada para a tarefa de posicionamento do produto.

Estes mapas dão uma visão clara, embora um pouco subjetiva, de onde uma marca ou produto se situa em relação aos seus concorrentes, destacando quaisquer lacunas no mercado e demonstrando onde existem áreas de intensa concorrência. A maioria dos mapas perceptuais são desenhados com dois eixos, X e Y, que se cruzam no centro. Esta não é a única maneira de desenhar um mapa de posicionamento, mas é a mais comum. O que se escolhe colocar nos eixos é um critério que cada profissional de marketing decide e, portanto, é preciso considerar as variáveis do setor em que a empresa atua. Além de analisar onde o negócio ou marcas estão posicionados hoje, os mapas perceptuais também podem ajudar a identificar oportunidades de lançamento de novas marcas. Em relação aos mapas de posicionamento não há diferença específica entre o marketing digital e o marketing em geral (Kingsnorth, 2019).

1.4 Valor da vida útil do cliente

O valor da vida útil do cliente (CLTV ou às vezes LTV) é simplesmente o valor ou lucro atribuído a um cliente por todo o ciclo de vida do cliente. Isso pode ser relativamente simples de calcular em alguns negócios e incrivelmente complexo noutros, pois há muitos fatores influenciadores e muitas alavancas que podem ser acionadas para alterá-lo. O custo por aquisição (CPA) tem sido usado há muito tempo como uma métrica-chave no marketing e especialmente no marketing digital devido à tecnologia de rastreamento e à transparência dos dados.

No entanto, isso certamente foi criticado como uma visão muito simplista, por exemplo, se um cliente gasta 150€ comprando um produto e a margem for de 50€, e se custar 30€ adquirir esse cliente, o cliente foi adquirido com lucro. Se esse cliente sair e nunca mais voltar, temos um modelo simples. Se, no entanto, o cliente médio voltar outras 4 vezes e ligar para a central de atendimento duas vezes por compra, haverá receitas e despesas adicionais para esse cliente que não são levadas em consideração. O modelo CPA continua sendo usado em canais como marketing de afiliados. Seria muito complicado, na maioria dos casos, pedir aos afiliados que seguissem seu modelo CLTV, pois muitas das variáveis estariam fora de seu controle. O CLTV pode ser usado para determinar quais clientes são os mais lucrativos e definir segmentos com base nisso. O valor de vida do cliente é uma

previsão de quanto um cliente médio gastará em produtos ou serviços de uma marca durante todo o relacionamento com a mesma.

Existem muitos modelos de marketing digital que nos são impostos. Como mencionado acima, existem modelos de custo por aquisição e custo por clique que são muito comuns. Existem também modelos de custo por impressão (às vezes custo por mil), custo por ação e custo por *lead*, entre outros. Embora sejamos forçados a usá-los como métodos de pagamento, muitas vezes é muito fácil relaxar e usá-los como os principais indicadores de desempenho (KPIs) para executar os canais. O CLTV não é algo que possa ser implementado apenas numa área do negócio, mas se esse modelo for adequado, ele deve ser integrado no marketing digital (Kingsnorth, 2019).

1.5 Segmentação, *targeting* e posicionamento

Segmentação

O conceito de segmentação foi apresentado academicamente por Wendell Smith em 1956, no seu artigo “Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies”, que teve grande influência da economia e partiu da análise da curva da procura. A segmentação divide o mercado em parcelas menores e mais homogêneas para que a organização consiga descobrir suas necessidades e desejos, e desenvolver mercadorias voltadas para este grupo (Cobra, 2009; Kotler & Keller, 2012). Os consumidores sempre terão semelhanças nos seus comportamentos, dados demográficos, padrões de compra e outros fatores que permitem agrupá-los em segmentos. Isso permite direcionamento e mensagens mais inteligentes e apropriados em suas comunicações de marketing. Esses grupos terão usos diferentes para produtos e perspectivas variadas sobre serviços. Seus estilos de vida serão inerentemente diferentes, assim como as suas necessidades, aspirações, opiniões e muito mais.

Existem, atualmente, cinco formas comuns de segmentação – geográfica, demográfica, comportamental, de benefícios e psicográfica.

O processo de segmentação é composto por duas etapas. Na primeira, genericamente chamada de segmentação ou partição, são escolhidas as variáveis que servirão de base para a segmentação (fatores críticos) e definidos os perfis dos clientes (agrupados com base nas variáveis selecionadas). A segunda etapa é denominada de priorização, seleção ou *targeting*.

Targeting

A escolha do *targeting* pretendido, ou seja, do público-alvo, refere-se à avaliação do grau de atratividade dos segmentos identificados, a qual, confrontada com os recursos, competências e posição competitiva da empresa, permitirá selecionar o(s) segmento(s) de mercado (clientes) que representem uma oportunidade de obtenção de vantagem sustentável. É nesta fase que muitas empresas percebem se devem ajustar ou não o seu público-alvo e se devem dirigir-se para novos públicos-alvo (Kotler, 2000). Com o processo de segmentação feito, o *target* da empresa escolhido e as comunicações personalizadas obtemos o posicionamento da empresa.

Posicionamento

Quanto ao posicionamento, o conceito surgiu no artigo “Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace”, publicado na revista *Industrial Marketing* por Jack Trout (1969). O conceito foi trabalhado por vários autores, mas somente foi

difundido a partir de 1972 pelos inúmeros artigos publicados por Al Ries e Jack Trout na revista *Advertising Age*. Numa época em que a sociedade já se encontrava inundada de comunicações sobre produtos, era crucial que as empresas despertassem a atenção das pessoas e conquistassem novos consumidores, para que assumissem um posicionamento nas suas mentes.

Existem dois critérios-base em que o posicionamento se dá: a identificação (descrição de que produto se trata) e a diferenciação (o que o distingue de outros produtos do mesmo género). Levar o consumidor a identificar a marca e a preferi-la em relação a todas as outras prende-se com questões de notoriedade e imagem; porém, estas características não serão conseguidas se o posicionamento da marca não for consistente. A junção dos conceitos de segmentação e diferenciação dá lugar ao conceito de posicionamento, que pode ser definido, de forma simples, como o espaço que a marca ocupa na mente do consumidor (Kotler, 2000). De acordo com Ries e Trout (1991), o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma organização ou até mesmo uma pessoa. López e Alcaniz (2000) fazem uma diferenciação entre dois conceitos de posicionamento na literatura: o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional. O posicionamento estratégico, tipificado no trabalho de Porter (1989), designa o lugar que uma empresa ocupa na sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva. Já o posicionamento operacional, também definido pelos autores como posicionamento de oferta, deriva da definição de Ries e Trout (2002: 2) como “[...] o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

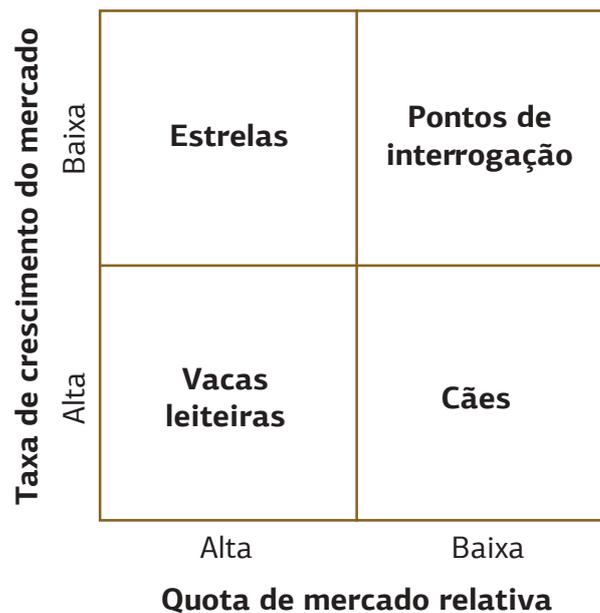
Em suma, as marcas usam o posicionamento como ferramenta de diferenciação dos seus produtos, numa ótica mais prática. O posicionamento pode ser feito pelo preço, pela qualidade, pelo desempenho, pelo design e por muitos outros fatores diferenciadores.

1.6 Matriz Boston Consulting Group

A matriz Boston Consulting Group (BCG) é orientada para a gestão e surgiu na década de 1960 como uma das técnicas que forneceram um referencial para categorizar os diferentes produtos de uma empresa e determinar as suas implicações em termos de alocação de recursos. A matriz BCG é construída com duas variáveis: a Taxa de Mercado Relativa (referência interna – representada graficamente no eixo das abcissas) e o Crescimento do Mercado (referência externa – representada graficamente no eixo das ordenadas) (Gallardo & Arroyo, 2005).

O modelo categoriza os produtos num portfólio em estrelas, vacas leiteiras, cães e pontos de interrogação (figura 2), observando a participação de mercado e o crescimento do mercado. É por isso que às vezes é chamada de matriz de crescimento-compartilhamento. É usado principalmente para maximizar a criação de valor a longo prazo num negócio, maximizando áreas de alto potencial e minimizando os de baixo desempenho.

Figura 2 – Matriz BCG



Fonte: elaboração própria, adaptado de Gallardo e Arroyo (2005)

A matriz mostra não apenas a posição de cada produto, mas também, utilizando a área ou tamanho de cada categoria, o valor de cada produto. Isso, portanto, fornece representação da lucratividade e dos fluxos de caixa de uma organização. Em última análise, “vacas leiteiras” e “cães” estão em cada extremidade da escala e, portanto, todas as unidades de negócios se moverão, eventualmente, para uma extremidade ou outra. Há um caminho comum que os produtos previsivelmente seguem: “ponto de interrogação” – “estrela” – “vaca leiteira” – “cão”. É importante que as empresas tenham uma combinação dos produtos em todos os quadrantes para terem um portfólio equilibrado:

- As “vacas leiteiras” existem para fornecer fundos que podem ser usados para investir no futuro da empresa e desenvolvimento de novos produtos.
- As “estrelas”, por seu alto potencial de crescimento e alta participação de mercado, são os produtos que constroem esse futuro.
- Os “pontos de interrogação” são produtos para direcionar para o quadrante das “estrelas”.
- Os “cães” devem ser retirados do mercado.

A matriz BCG permite perceber que produtos se deve vender, por meio de quais métodos e canais e o que influenciará a estratégia digital geral. A matriz também pode ser usada para avaliar os próprios canais digitais da empresa/marca e entender, portanto, se o foco está sendo aplicado de forma eficaz. Por exemplo, a pesquisa paga é uma “vaca leiteira” ou “um cão”? O valor desse canal é frequentemente debatido e, portanto, poder comprovar onde os canais se encaixam na matriz BCG. Mover o SEO de um “ponto de interrogação” para uma “estrela” é um objetivo comum de empresas que têm um desempenho de pesquisa mau, mas entendem as etapas para fazer melhorias (Kingsnorth, 2019).

As empresas devem entender as mudanças trazidas pela tecnologia e como se conectar com as pessoas. Para se manterem no mercado, as empresas precisarão saber combinar o marketing “tradicional” com o marketing digital.

2. MARKETING DIGITAL - NOVO CONTEXTO

O marketing digital foi definido por Chaffey e Smith (2013) como o uso de tecnologias para auxiliar as atividades de marketing, a fim de melhorar o conhecimento do cliente, correspondendo às suas necessidades. Yasmin *et al.* (2015) e Hazarbassanova (2016) ressaltam a grande capacidade de o marketing digital atrair clientes e permitir que eles interajam com a marca por meios digitais, diferenciando assim o marketing “tradicional” do marketing digital. Pode-se resumir, assim, o marketing digital atual como o uso de tecnologias digitais para conhecer melhor o cliente, com vista a adquirir e retê-los, bem como construir um perfil personalizado dos mesmos e, conseqüentemente, incrementar as vendas (Kannan & Hongshuang, 2017).

Kotler, Kartajay e Setiawan, no seu livro *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade* (2021), referem-se ao papel da COVID-19, que motivou o isolamento social e medidas restritivas como as quarentenas e *lockdowns*, o que fortaleceu ainda mais o mundo digital. As pessoas passaram a consumir e, em resposta, as empresas tiveram que se adaptar rapidamente a uma nova realidade. Aceleraram as mudanças iniciadas pela popularização da Internet, o que fez o marketing evoluir e atingir a escala 5.0.

Kotler *et al.* (2021), consagram definitivamente a fusão entre a centralidade no ser humano (marketing 3.0) e o poder sem precedentes oferecido pela tecnologia (marketing 4.0). O perfil de consumidor (marketing 4.0) já era considerado popular, porém distante da compreensão de algumas empresas. Com a pandemia, este novo perfil do consumidor tornou-se mais evidente. Hoje as empresas encontram-se num cenário em que a Internet é uma ferramenta fundamental de comunicação e vendas. O marketing digital torna-se cada vez mais um fator importante na estratégia da empresa (Araya-Castillo & Mendoza, 2020). Assim, novas estratégias para atender com eficácia e agilidade este novo consumidor de forma humanizada cresceram de forma significativa na pandemia. Devido a isso, as empresas passaram a divulgar, ainda mais, os seus produtos e serviços nas redes sociais. As empresas devem construir relações mais próximas com os consumidores, e entender o seu comportamento, para sobreviverem ao novo contexto imposto pela pandemia (Almeida, Froemming & Ceretta, 2020).

O marketing 5.0 combina tecnologias como a inteligência artificial, a Internet das coisas (IoT), processamento de linguagem, a robótica ou o *blockchain* (segurança nas atividades do dia a dia), realidade aumentada e virtual, reconhecimento da face e muitas outras tecnologias. Estas tecnologias geram as capacidades de criar, acrescentar, comunicar e entregar valor ao longo de toda a jornada do consumidor (representação do caminho que um cliente, ou potencial cliente percorre desde o momento em que surge a necessidade de, por exemplo, “quero comprar uma bicicleta”, até ao momento em que concretiza a compra da mesma, na loja e até ao pós-venda), bem como de melhorar e aprofundar o conceito de *customer experience*. Outra técnica muito inovadora é a de *Machine Learning* que, aplicada ao marketing, permite aumentar as capacidades de qualquer profissional descobrir padrões de comportamentos de consumo e novos segmentos inexplorados, a partir da análise de Big Data, ativando ações hiperpersonalizadas de forma autónoma.

Claro que o lado humano do marketing continua a ser primordial, pois são os *marketeers* que encontram soluções criativas, conseguem gerar empatia com o cliente, criar conexões profundas e estimular o senso comum.

O mercado está vivenciando uma grande mudança de cultura. Os clientes preferem negociar com empresas que os representem, aquelas que se mostram preocupadas com o que eles defendem como valores.

Dessa forma, as iniciativas pautadas pela responsabilidade social e ambiental crescem progressivamente em importância. Além disso, a tendência é de que o público use o seu valor a favor das mudanças consideradas relevantes para a sociedade.

Assim sendo, o marketing atual procura, também, atingir os seguintes objetivos (Kotler *et al.*, 2021):

Apoiar causas justas: Hoje em dia, uma das maiores preocupações da sociedade tem sido as questões ambientais, sociais e educacionais. Quando uma empresa assume uma causa, ela estabelece vínculo e contribuição para uma sociedade melhor e, em contrapartida, agrega valor e fortalece a marca.

Atingir o lado emocional do cliente: O produto ou serviço precisa envolver um discurso que estimule gatilhos mentais (gatilhos mentais são estímulos recebidos pelo nosso cérebro que influenciam diretamente a nossa tomada de decisão. São exemplos: a escassez – “as vagas são limitadas”; a urgência – “é preciso correr para não perder o prazo!”; etc.) para que o cliente aja a favor da empresa. É importante concentrar-se na necessidade do consumidor, criar engajamento e ter foco em experiências que gerem conexões memoráveis.

Responsabilidade ambiental: As atividades de uma empresa devem objetivar reduzir os impactos ambientais e/ou apoiar ações de preservação ambiental. Essa iniciativa ajuda a marca a ter um diferencial em relação aos concorrentes, conquistando credibilidade e agregando valor.

Responsabilidade social: Para agregar ações que vão além da divulgação de produtos e que sejam reconhecidas pelos clientes, as instituições devem envolver a responsabilidade social nas suas atividades, seguindo etapas como:

- Identificação de valores do consumidor e da própria empresa;
- Mapeamento de causas sociais que permeiam esses valores;
- Escolha de uma ou mais causas, seguida pela definição de objetivos claros em curto, médio e longo prazos.

Transformar os consumidores em embaixadores das marcas: Uma experiência marcante de consumo é como uma viagem – quem a viveu, vai querer compartilhar. Atualmente, os consumidores estão mais exigentes e procuram por algo que supere as suas expectativas.

O marketing está realmente centrado nas pessoas, quer conhecê-las melhor.

2.1 Mapa de Jornada do Cliente

O Mapa de Jornada do Cliente, também conhecido como Pontos de Contacto (*Touchpoints*) ou Mapas de Momentos de Verdade, é um documento que mostra de uma maneira visual o processo, as necessidades e as percepções dos consumidores ao longo das suas relações com a organização. Este documento representa qualquer interação direta ou indireta do consumidor, *online e offline*, com uma marca ao longo do percurso de compra. O Mapa de Jornada do Cliente inclui:

2.1.1 Persona

É uma representação semificcional de um grupo de clientes. Com base em pesquisas e dados dos clientes existentes. Uma *persona* é uma heurística que representa um segmento essencial dos seus compradores e é construída segundo, pelo menos, quatro grandes pilares:

- o **demográfico**;
- o **psicográfico** (esse compreendido pelos interesses, paixões e motivações);
- o **comportamental** (que compreende não só o consumo de média, mas também, e principalmente, a sua jornada de compra – caminho que um potencial cliente percorre antes de realizar uma compra);
- finalmente, o **geográfico**, um pilar muito novo para o marketing, já que com a tecnologia conseguimos localizar geograficamente o usuário e identificar seu entorno para melhorar o conhecimento da sua vida cotidiana.

2.1.2 Jornada de compra

A experiência do cliente (customer experience – CX) começa muito antes da experiência de compra ou com o serviço prestado. Esta noção é sustentada pelo facto de cada vez mais clientes combinarem o uso de canais *online* e *offline*. Este percurso híbrido do cliente requer uma abordagem omnicanal para a CX. Deve-se combinar alta tecnologia, mas também alto contacto (Kotler *et al.*, 2021). Uma pequena diferenciação no produto já não é suficiente. As empresas avançaram para uma abordagem experiencial despertando experiências memoráveis nos clientes. Os clientes têm ansiado por uma conexão genuína com as marcas e as empresas interagem e relacionam-se com os clientes através da Internet e de outras tecnologias digitais. A forma de o cliente interagir com o produto passou a ser tão atrativa quanto o próprio produto. A CX passou a ser uma nova forma de as empresas criarem e oferecerem mais valor ao cliente (Kotler *et al.*, 2021).

A CX abrange todos os pontos de contacto que os clientes possam ter com o produto, quer com a comunicação da marca, experiência em loja, interação com a equipa de vendas, utilização/consumo do produto, serviço de apoio ao cliente e conversas com outros clientes.

A empresa/marca tem de criar uma experiência ao cliente que funcione como um todo. Kotler *et al.* (2017), na obra *Marketing 4.0* apresentam uma figura que apresenta a trajetória dos **pontos de contacto/jornada de compra** em cinco fases e que se aplica a todos os setores de atividade (figura 3.)

- A primeira fase é a **atenção**, os clientes estão expostos a muitas marcas através das comunicações de marketing, da experiência ou da apologia por parte de outras pessoas.
- A segunda fase é a **atração**, os clientes estão conscientes da oferta das várias marcas, processam todas as informações/mensagens com que se deparam e sentem-se atraídos por um número pequeno de marcas.
- A terceira fase é a **aconselhamento**, quando curiosos em relação ao pequeno número de marcas pelas quais foram atraídos, pesquisam ativamente sobre elas, de modo a obterem mais informações por parte dos amigos e familiares, dos media ou das marcas.
- A quarta fase é **ação**, se a informação obtida sobre as marcas deixar os consumidores convencidos sobre a marca eleita, eles passarão à ação, que se estende até ao consumo e utilização, bem como aos serviços de pós-compra.
- A quinta fase é **apologia**, que com o passar do tempo pode-se desenvolver um sentimento de lealdade para com a marca, que se reflete na retenção, recompra e, em última instância, na defesa da marca junto de outras pessoas.

Figura 3 – O percurso dos cinco A do cliente

Fonte: adaptado de Kotler et al., 2021

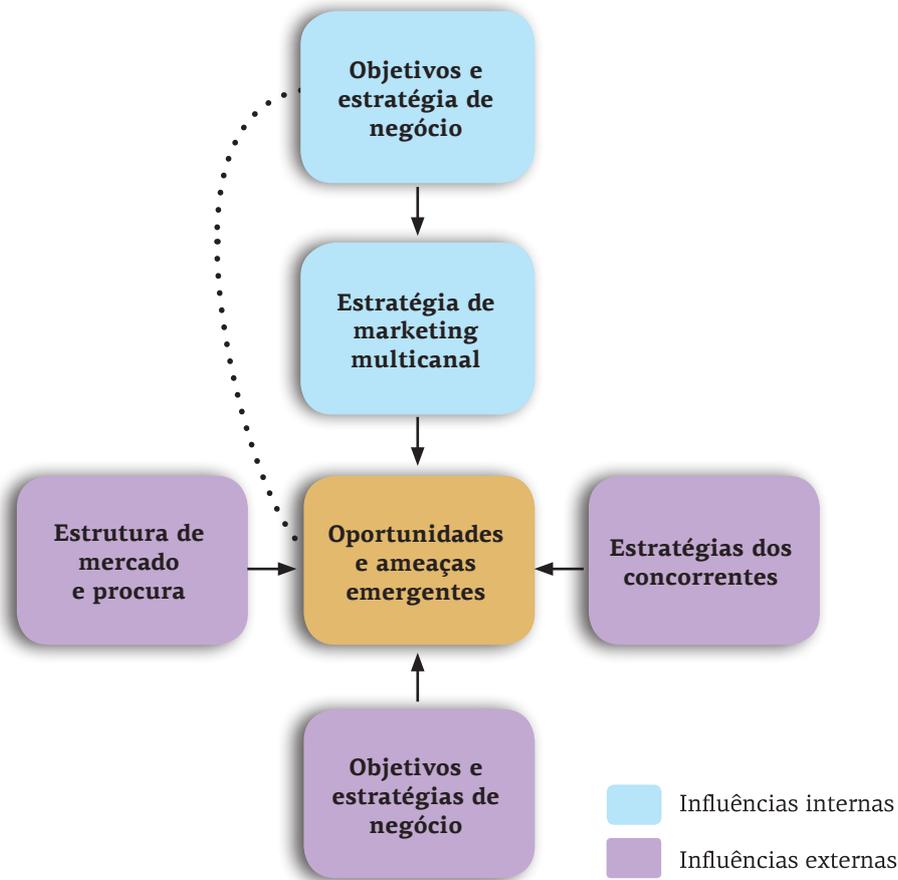
3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

A estratégia de marketing digital não é uma nova forma de ver os negócios. A tecnologia mudou, mas a natureza dos negócios é a mesma de sempre. Todos os *insights* sobre estratégias de negócios bem-sucedidas continuam a ser relevantes para a definição das estratégias digitais.

Para negócios já existentes uma estratégia de marketing digital é uma estratégia de marketing de canal, que define como a empresa escolhe definir objetivos específicos para o canal e desenvolver vantagem diferencial, ao mesmo tempo que considera como o canal se deve integrar. O principal objetivo é usar os canais digitais para permitir que as empresas se destaquem da concorrência na comunicação com o público-alvo relevante. As estratégias de canais digitais têm dois componentes: 1) definir a estratégia de comunicação digital; e 2) definir mudanças na proposta viabilizada pelos canais digitais, incluindo produto, preço, distribuição e comunicação e mudanças no atendimento ao cliente.

A estratégia determina o significado inicial dos canais digitais em relação a outros canais de comunicação usados para comunicar diretamente com os clientes em diferentes pontos de contacto com o cliente. No geral, a forma como as pessoas compram está mudando como resultado das intervenções das tecnologias digitais e dos média sociais. A tomada de decisão do consumidor tornou-se mais complexa e, como resultado, o caminho dos compradores até à compra pode significar que eles não apenas encontram todas as dicas de compra tradicionais, mas também se integram a uma série de novas dicas aprimoradas digitalmente, como menção de média social e *sites* de comparação (Fulgoni, 2014).

Figura 4 – Influências internas e externas sobre as estratégias de marketing digital



Fonte: adaptado de Chaffey @ Ellis-Chadwick (2019)

3.1 Estrutura de uma estratégia de marketing digital

Michael Porter (2001) sugeriu que a Internet aumentou a importância da estratégia, mas incentivou as empresas a serem cautelosas e sugeriu seis princípios que podem ajudar a sustentar uma posição estratégica distinta:

- Começar com o objetivo certo.
- Definir uma proposta de valor, que seja única, mas, mais importante, que seja entregue.
- Fazer as coisas de forma diferente – criar uma cadeia de valor diferenciada.
- Estar preparado para fazer *trade-offs*, adaptando as atividades da empresa para superar os concorrentes.
- Criar um ajuste entre o que a empresa faz, onde quer estar e os recursos disponíveis.
- Estabelecer continuidade. A decisão de planejamento segue a posição distintiva estabelecida pelos objetivos originais.

As tecnologias inovadoras estão forçando cada vez mais as empresas a fazer a pergunta “Em que negócio estou” à medida que a concorrência se intensifica devido ao aumento do poder de processamento de dados e conectividade quase universal (Porter & Heppelmann, 2014). O outro aspecto de uma estratégia de marketing digital que deve ser considerado, de nível mais tático, é definir como melhorar as capacidades de comunicação de marketing

digital. Isso requer priorização de atividades: para melhorar o alcance, a experiência do cliente, a conversão e a retenção.

O planejamento e a estratégia de marketing compreendem um conjunto de processos complexos e intensivos em recursos que podem oferecer recompensas gratificantes se totalmente adotados (Jobber e Ellis-Chadwick, 2016).

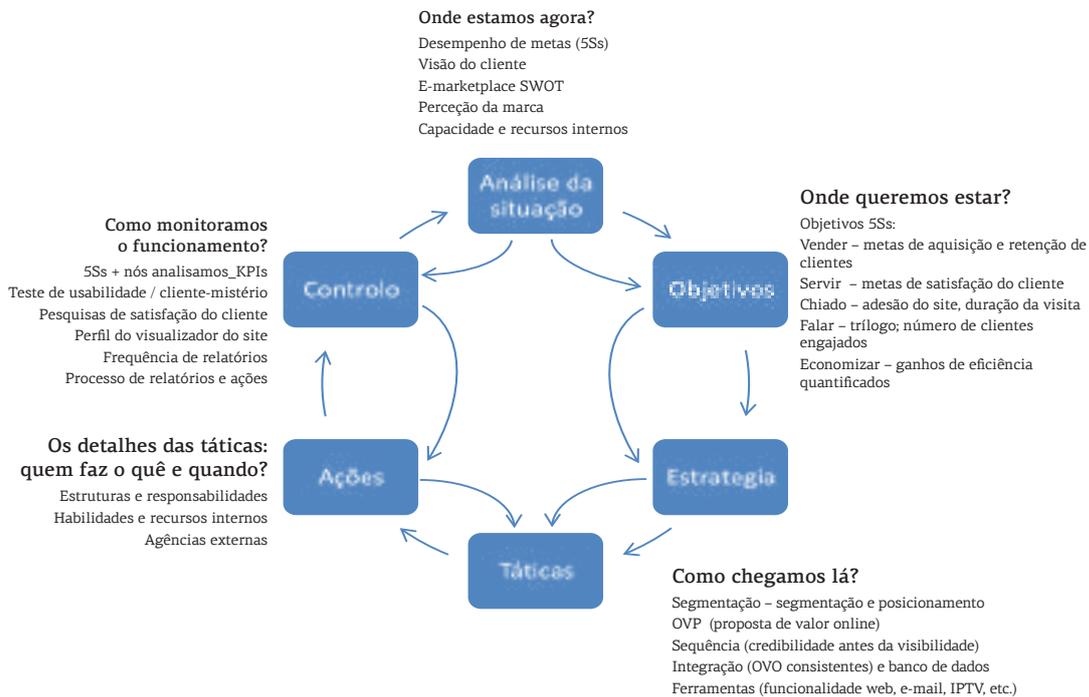
Um modelo de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de marketing digital deve fornecer uma estrutura, uma sequência lógica a ser seguida para garantir a inclusão de todas as atividades-chave. Essas atividades de desenvolvimento e implementação de estratégias devem ser coordenadas por meio de um plano de marketing, e o processo de criação deste é conhecido como planejamento de marketing. McDonald (2003) definiu o planejamento de marketing simplesmente como: a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. O mesmo autor distinguiu entre planos de marketing estratégicos que cobrem um período além do ano financeiro seguinte (tipicamente três a cinco anos) e planos de marketing táticos que cobrem ações detalhadas num período de tempo menor de um ano ou menos, e isso é igualmente aplicável ao planejamento de marketing digital. De forma semelhante, um plano estratégico de marketing digital, muitas vezes conhecido em grandes empresas como plano de transformação digital, deve dar ênfase a quatro áreas:

1. Identificação de mudanças nas forças competitivas no micro e macroambiente que influenciarão a procura do cliente utilizando serviços *online* como parte de seu processo de compra.
2. Desenvolvimento de propostas de valor para clientes que utilizam serviços *online* como parte de seu processo de compra.
3. Definição da infraestrutura de tecnologia e arquitetura da informação para entregar essas propostas de valor como experiência do cliente.
4. Alterações na governança das atividades de marketing que afetem a estrutura, competências e sistemas ou processos de uma organização.

Ter um longo prazo para orientar as atividades de transformação digital de 18 meses a três anos pode ser necessário, dada a escala de mudanças na estrutura, habilidades e tecnologia sugeridas pela Figura 5. Da mesma forma, é importante considerar que os ambientes digitais são altamente dinâmicos, e o plano operacional deve ter como objetivo promover a agilidade estratégica, portanto, a flexibilidade de curto prazo precisa ser incorporada ao processo.

A Figura 5. mostra um modelo geral de processo de estratégia para desenvolver uma estratégia de marketing digital recomendada por Chaffey e Smith (2017). A estrutura de planejamento SOSTAC da PR Smith significa **S**ituação, **O**bjetivos e **E**stratégia, **T**áticas, **A**ção e **C**ontrolado. Chaffey e Smith (2017) observam que há alguma sobreposição durante cada estágio de planejamento – os estágios anteriores podem ser revisitados e refinados, conforme indicado pelas setas inversas na figura 5.

Figura 5 – SOSTAC plano: estrutura de planeamento aplicada ao desenvolvimento de estratégia de marketing digital



Fonte: adaptado de Chaffey e Smith (2017)

Os elementos do planeamento SOSTAC em relação à estratégia de marketing digital são:

- Análise de situação** significa “Onde estamos agora?” As atividades de planeamento envolvidas nesta fase incluem a realização de análises SWOT específicas da Internet e a revisão dos diferentes aspetos do microambiente, incluindo clientes, concorrentes e intermediários. A análise da situação também envolve a revisão do macroambiente.
- Objetivos** significa “Onde queremos estar?” Isso pode incluir uma visão e objetivos numéricos específicos para os canais digitais, como projeção de volumes de vendas e redução de custos.
- Estratégia** significa “Como chegamos lá?” Estratégia resume como atingir os objetivos para os diferentes pontos de decisão, incluindo segmentação, desenvolvimento de propostas através do *mix* de marketing e *customer relationship management (CRM)*², em português, gestão de relacionamento com o cliente.
- Tática** define o uso das ferramentas táticas de comunicação digital. Isso inclui detalhes específicos do *mix* de marketing, CRM, experiência e comunicação digital.
- Ação** refere-se a planos de ação, gerenciamento de mudanças e habilidades de gerenciamento de projetos.
- Controlo** implica olhar para o uso de informações de gestão, incluindo *web analytics*, para avaliar se os objetivos estratégicos e táticos são alcançados e que melhorias podem ser feitas para melhorar ainda mais os resultados. Isto está intimamente relacionado com a definição de metas e com a cobertura de análise e rastreamento da *web*.

² CRM é um sistema que permite registar e organizar todos os pontos de um contacto que um consumidor tem com o vendedor de uma empresa. O CRM refere-se à tecnologia e aos processos que uma organização usa para gerir os seus contactos, tanto externos quanto internos, como por exemplo: assinantes de listas de e-mail, *leads* de vendas, oportunidades de vendas, clientes, etc

3.2 Estratégias de marketing digital para atrair clientes

3.2.1 Marketing de Conteúdo

O marketing de conteúdo é um processo que pretende atrair e reter clientes de forma consistente, através da criação de conteúdo, com o fim de alterar ou melhorar comportamentos (Pulizzi, 2014). O marketing de conteúdo deve ajudar as pessoas a tomarem as decisões de compra mais acertadas. Para isso, deve ser conveniente e com uma abordagem consultiva e até educativa. O mais importante é explorar os benefícios do produto ou serviço que se quer vender, despertando a necessidade no consumidor/cliente.

Segundo Baptista e Costa (2021), marketing de conteúdo é uma estratégia de comunicação que tem como principais objetivos:

- **Aumentar a visibilidade da empresa e do negócio:** um conteúdo interessante capta a atenção do leitor, tornando-o mais receptivo a conhecer as ofertas que a empresa tiver para lhe fazer.
- **Aumentar a interação da marca:** o conteúdo proporciona um ambiente relacional entre os clientes e a marca propício à interação, pedido de informações, etc.
- **Aumentar o número de *leads*:** se os conteúdos forem pertinentes, interessantes e esclarecedores para os utilizadores, conseguirão atrair novos leitores e visitantes potenciando o aumento de contactos da empresa. Esses contactos permitirão que a empresa posteriormente crie novos conteúdos, mais dirigidos para as necessidades e preferências dos leitores e potenciais clientes.
- **Reduzir o custo de aquisição de clientes:** o investimento na produção de conteúdos interessantes, associado à utilização de técnicas de Search Engine Optimization (SEO), permitirá aumentar o tráfego de forma orgânica e com menos esforço financeiro. A empresa deve ter presente que, apesar da eficácia destes conteúdos não pagos, deve apostar, também, nos pagos e partilhados.
- **Ganhar a confiança do público através de influenciadores e de focos de divulgação da marca:** se os conteúdos forem relevantes e satisfizerem as necessidades dos leitores, estes provavelmente vão partilhar o conteúdo e a marca.
- **Melhorar a experiência pós-venda:** a interação que o cliente mantiver com o conteúdo de uma marca permitirá avaliar o seu grau de satisfação com a mesma.

3.2.2 Inbound marketing versus outbound marketing

O inbound marketing concentra-se em cativar e atrair o público-alvo para o *site* da empresa, através da publicação e otimização de conteúdos atraentes e relevantes, que consigam converter visitantes do *site* em *leads* (contactos novos). Com estes contactos, a marca vai conseguir aprofundar o relacionamento com o potencial cliente, pretendendo convencê-lo a comprar um produto ou serviço com vista à sua fidelização.

Segundo Patrutiu-Baltes (2016), as vantagens do *inbound marketing* são muitas:

- Permite um relacionamento com o cliente direto e de longo prazo.
- Permite definir com bastante precisão uma *buyer persona*.
- Permite melhor relação entre os benefícios e os custos, em comparação com o marketing tradicional.
- Permite desenvolver uma campanha com base em temas específicos (palavras-chave).

As principais estratégias de *inbound marketing* são:

- Otimização para mecanismos de pesquisa (através do recurso ao SEO): conjunto de técnicas que otimiza *sites*, *blogues*, etc., para alcançar bons resultados orgânicos nos motores de pesquisa, como o Google.
- Presença nas redes sociais: promove a proximidade e a interação com as pessoas.
- Exploração do marketing de conteúdo: criação de conteúdos relevantes que educam, resolvem problemas e satisfazem necessidades, para haver uma abordagem comercial direta.

(Para mais informação sobre *inbound marketing* deve ler o capítulo 8 deste livro sobre este tema.)

O *outbound marketing* inclui qualquer tipo de método de publicidade paga, como anúncios, *search engine marketing* (SEM) e anúncios tradicionais. É essencialmente o oposto do *inbound marketing*, pois busca interagir com qualquer cliente potencial. O *outbound marketing* é complementar do *inbound marketing* e continua a ter um lugar importante numa estratégia de marketing.

A principal característica do *outbound marketing* é que, para ser bem-sucedida, a campanha deve ser bem pesquisada e altamente personalizada. Este é um método ativo de captação de clientes em potencial, onde uma marca estabelece o primeiro contacto com um potencial cliente que se encaixa no perfil de cliente ideal da empresa. Por meio de anúncios, o leitor é encaminhado para clicar nos anúncios que levam ao website da empresa que possui informações mais completas sobre os anúncios (Chaffey e Chadwick, 2012). Canais como *cold call*, *cold emails*, anúncios pagos, *landing pages* (o primeiro espaço que um visitante acede ao entrar num site) direcionadas, bem como anúncios altamente segmentados com *pixels*, campanhas de *retargeting* (recorrendo a *cookies*, apresenta anúncios de acordo com o comportamento do utilizador), de *remarketing* (refere-se a conteúdos e campanhas enviadas por e-mail para utilizadores que já contactaram com o site da empresa) e anúncios contextuais são formas de ir ao encontro das necessidades dos potenciais clientes.

3.2.3 Funil de Vendas

É uma estratégia que permite conduzir e acompanhar o cliente durante todo o processo de compra e venda de um determinado produto ou serviço.

O Funil de Vendas é o conjunto de etapas e gatilhos que tem o objetivo de dar suporte à Jornada de Compra. De acordo com Marques e Levi (2020), o Funil de Vendas permite que a área comercial organize e controle os resultados esperados, servindo como ferramenta de apoio aos profissionais de vendas, uma vez que concretiza o caminho pelo Funil de Vendas até ao pós-venda, pois depois da compra o consumidor pode ainda querer continuar a obter informações para a aquisição de novos produtos e serviços, o que pode fidelizar o cliente (Assad, 2016).

A definição de cada uma das etapas do Funil de Vendas deve ser planeada com o intuito de entregar o valor necessário para que o potencial cliente avance para a próxima fase. O Funil de Vendas (figura 6) pode ser dividido em 5 etapas:

- 1) **Atrair:** O primeiro passo é atrair os visitantes para o *website* ou para os perfis das redes sociais da empresa. Nesta etapa, normalmente o público é heterogêneo, composto por curiosos e pessoas que estão pesquisando sobre o assunto.

- 2) **Converter:** É preciso converter os visitantes em oportunidades de negócio. Nesta fase, a ideia é que o potencial cliente deixe informações de contacto e assim se torne um *lead*. Para isso são usadas as chamadas *landing pages* e as CTA (*Call-to-action* ou “chamadas de ação”). A *landing page* tem por objetivo captar *leads* através de um formulário para a recolha de informações sobre o visitante, tais como o nome e o *e-mail*. Já a CTA, de acordo com Assad (2016), é um botão que mostrará ao usuário exatamente o que ele pode fazer naquela página, seja comprar, pedir um orçamento, baixar um *e-book*, entre outras ações.
- 3) **Relacionar:** A empresa/marca constrói um relacionamento com esse visitante, ganha credibilidade e abre portas para o negócio se concretizar.
- 4) **Vender:** Após a conversão, é hora de fechar a venda e concretizar o negócio. Ao realizar a primeira venda surge a oportunidade de captação de um cliente e o foco passa a ser a sua fidelização.
- 5) **Analisar:** Uma das grandes vantagens do *inbound marketing* é a possibilidade de medir os resultados em detalhes. É possível identificar as ações que têm dado resultado e assim melhorar as estratégias.



Fonte: adaptado de <https://marketingdigitallocal.pt/funil-de-vendas-o-que-e-como-montar-um-para-vender-mais>

Segundo Allan Thygesen, em 2018, numa perspetiva atual do comportamento do consumidor, o Funil de Vendas pode tomar a forma de pirâmides, diamantes ou ampulhetas (*cit. in* Baptista e Costa, 2021).

A jornada do consumidor não é sempre linear como o tradicional Funil de Vendas faz parecer. A indecisão e a garantia de satisfação total levam o consumidor a recuar e a procurar mais informação cada vez que parece estar muito próximo da compra. A cada passo da jornada, a empresa deve estar preparada para esclarecer quaisquer dúvidas.

3.2.4 Search Engine Optimization

Dados ou informações sobre um assunto desconhecido geralmente são pesquisados na primeira página dos motores de busca. Depois de examinar as primeiras 5 páginas de resultados, as outras páginas restantes não são avaliadas pelos usuários. Por isso, é importante que a página da *web* passe a estar nas principais listas dos mecanismos de pesquisa. É possível mover uma página da Web para a primeira página de um mecanismo de pesquisa usando apenas algumas regras de otimização necessárias. É importante ter uma página Web eficaz, bem estruturada e de boa aparência para apresentar melhor a empresa, serviços ou produtos relacionados. Mas também é muito importante que os clientes pesquisem e encontrem facilmente a página da Web num mecanismo de pesquisa, pois 80% dos usuários da Internet pesquisam produtos ou serviços usando principalmente os mecanismos de pesquisa (anúncios interativos). É uma maneira fácil e eficaz de apresentar e comercializar uma empresa usando uma página da Web. Para isso, as informações relacionadas à empresa são obtidas por meio de mecanismos de busca para algumas palavras-chave. Existem muitos fatores diferentes que permitem que um *website* suba nos principais resultados. A maneira mais eficaz de chamar a atenção de muitos usuários está ligada à otimização de mecanismos de busca, que é um mecanismo que é baseada em palavras-chave que são adequadas ao *site* e podem ser usadas para pesquisar com os mecanismos de busca (Yalçın e Köse, 2010).

Vantagens

- Dar visibilidade ao *website*, *blogue*, loja *online* ou qualquer outra página de conteúdo;
- Tornar o fluxo de tráfego contínuo e gratuito;
- Gerar tráfego com maior probabilidade de conversão (*leads* = contactos);
- Ajudar a baixar os custos da publicidade por cliques;
- Permitir obter mais tráfego ao conseguir melhor posicionamento.

Objetivos estratégicos

No marketing digital tudo é mensurável, por isso, uma estratégia de SEO eficaz deve assentar na definição dos seguintes objetivos:

- Gerar tráfego para publicitar um produto/serviço novo;
- Atrair a atenção para a marca;
- Encaminhar para a loja *online*, no sentido de vender diretamente produtos (*e-commerce*);
- Gerar *leads*, sem intenção de gerar compras, mas apenas para criar confiança e reputação

Search Engine Result (SERP)

Para uma empresa/marca, o ideal seria conseguir posicionar-se no motor de pesquisa de forma gratuita e inteiramente orgânica. Isto significaria que as palavras-chave seriam eficazes e os conteúdos suficientemente relevantes e interessantes. No entanto, para se obter resultados eficazes nos motores de pesquisa – SERP – é necessária uma estratégia integrada SEO que permita resultados orgânicos e uma estratégia Search Engine Advertising (SEA) que garanta a aquisição de resultados pagos. À combinação de SEO+SEA dá-se o nome de Search Engine Marketing (SEM), com o propósito de otimizar o posicionamento do *website*, a nível tanto orgânico como pago.

Na estratégia SEO, é possível distinguir:

- O **SEO *on page***, que consiste na otimização da própria página do *website* e que está diretamente relacionada com a estrutura da página e a definição de conteúdos.
- O **SEO *off page***, cuja otimização se realiza fora da página de conteúdo da empresa e implica, sobretudo, estratégias de *link building* que direcionam para a página pretendida.

CONCLUSÃO

O marketing digital é parte essencial da estratégia de muitas empresas. Atualmente, mesmo empresa pequenas podem usar o marketing digital. O conteúdo que é partilhado na Internet pode expandir qualquer produto ou serviço por diversas cidades, países ou continentes. A segmentação na comunicação é maior. Na publicidade *online* é possível definir a segmentação do público-alvo de uma empresa de acordo com os seus objetivos de marketing. Os resultados são perfeitamente mensuráveis pois no digital consegue-se saber o número de utilizadores que visitaram o *website* da empresa num determinado período, de que canal vieram os seus contactos, o número de conversões geradas por cada campanha, entre muitos outros resultados. A monitorização das ações de comunicação *online* permite ajustar as campanhas no momento, de acordo com os resultados obtidos ou o orçamento disponível.

As potencialidades do marketing digital para as empresas são enormes e devem ser alargadas e aprofundadas para contribuir para empresas mais competitivas e com ofertas mais ajustadas e pertinentes aos seus clientes.

Como a inovação e tecnologia estão cada vez mais em simbiose com o marketing digital, esperam-se novidades continuamente.

Referências

- Almeida, M. R. C., Froemming, L. M. S., & Ceretta, S. B. N. (2020). Comportamento de consumo em meio a pandemia da covid-19. In: XXV Jornada de Pesquisa em Administração e Marketing, 6(6), Salão do Conhecimento UNIJUÍ.
- American Marketing Association (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Araya-Castillo, L., & Mendoza, X. (2020). Processo de internacionalização de empresas espanholas no setor de serviços. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 8-34.
- Assad, N. (2016). Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital, Atlas S.A., São Paulo.
- Baptista, D., & Costa, P. (2021). *Marketing Digital – Conteúdos Vencedores*, Lidel.
- Chaffey, D. & Smith, P. R. (2013). *Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing*, Taylor & Francis Group, Routledge.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (5th ed.), Pearson Education Limited, London.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: strategy, implementation & practice*, Pearson uk.
- Chaffey, D., & Smith, P.R. (2017). *Digital Marketing Excellence. Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, (5th ed.), Routledge.
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil* (3rd ed.), Elsevier, Rio de Janeiro.
- Cobra, M., Urdan, A. T. (2017). *Marketing Básico* (5th ed.), Atlas, São Paulo.
- Fulgoni, G. M. (2014). “Omni-Channel” Retail Insights and The Consumer’s Path-to-Purchase: How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377-380.
- Gallardo, M. D. P. S., & Arroyo, M. P. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Index Enferm*, 14(50).
- Ghose, S. (1994). Visually Representing consumer perceptions: issues and managerial insights. *European Journal of Marketing*, 28(10), 5- 18.
- Hazarbassanova, D.B. (2016). The value creation logic and the internationalisation of Internet firms. *Review of International Business and Strategy*, 26(3), 349-370.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021, nov. 22). Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias. 2021. file:///C:/Users/USER/Documents/Atividades%20Cient%C3%ADficas/Livro_Marketing%20Digital/Cap.%202%20-%20MKT%20Estrat.%20Dig/Pesquisa/INE_2021.pdf
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Kannan, P.K., & Hongshuang, L. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- Kapferer, Jean-Noel (1992). *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kingsnorth, S. (2019). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Kogan Page Publishers.

- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*, Editora Prentice Hall, São Paulo.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.), Prentice Hall, Pearson, Boston.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Tradução Pedro Elói Duarte. (218 páginas). ISBN 9789896942083
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- López, N. V., & Alcañiz, J. E. B. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Economía industrial*, (332), 29-42.
- Marques, H. & Levi, R. 2020. *Funil de Vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios*, Senac, São Paulo.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R. D. Irwin, Illinois.
- McDonald, M. (2012). *Market Segmentation: How to do it, how to profit from it* (4th ed.), John Wiley & Sons.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(2), 61.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, (19th ed.), Editora Campos, Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In C., K., Prahalad, C., et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Gallardo, M. D. P. S., & Arroyo, M. P. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Index Enferm*, 14(50).
- Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 62-78.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing research quarterly*, 28(2), 116-123.
- Ries, A. & Trout, J. (1991). *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Pioneira, São Paulo.
- Ries, A., & Trout, J. (1972). The positioning era cometh. *Advertising Age*, 24(4), 35-38.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill, México.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.
- Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too market place. *Industrial marketing*, 54(6), 51-55.
- Yalçın, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 487-493.
- Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International journal of management science and business administration*, 1(5), 69-80.

Capítulo 3

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DIGITAIS

Ricardo Melo

Ricardo Melo

Professor Adjunto Convidado no Mestrado de Marketing Digital do ISCAP/IPP, onde leciona Desenvolvimento de Produtos Digitais e Mobile Marketing. É também investigador sénior no Fraunhofer Portugal AICOS, no grupo de Human-Centred Design. O seu trabalho e investigação está relacionada com design de comunicação, interação, e interface, experiência de utilizador, acessibilidade e usabilidade, media digital, narrativa e criatividade.

Como citar:

Melo, R. (2021). Desenvolvimento de Produtos Digitais. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 69-95). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *Compreender o que é o processo de design centrado na pessoa, e reconhecer a sua necessidade no desenvolvimento de produtos digitais;*
- *Identificar as diferentes abordagens de pesquisa com utilizadores, e escolher as mais apropriadas;*
- *Especificar requisitos de design através de personas e cenários de interação;*
- *Identificar os diferentes níveis de fidelidade de um protótipo de acordo com as diferentes fases do processo de design;*
- *Reconhecer a necessidade de validação e avaliação com utilizadores, e identificar os métodos mais comuns.*

Prefácio

Como é a relação entre a pessoa e o computador? Como é que as novas tecnologias estão a mudar o nosso dia a dia? Como será viver numa era em que o meu frigorífico está ligado à Internet e consegue dizer-me que a manga já está a ficar demasiado madura? Estas questões pautam o meu percurso desde que comecei a explorar o meio digital há duas décadas.

Começou na indústria, com o desenho de *software* para a área da saúde, onde questionei e procurei modos de fazer cada mais aproximados do utilizador que permitissem criar boas experiências de utilização. Essa procura incessante conduziu-me de novo à academia para aprofundar conhecimento e onde me mantenho até aos dias de hoje, dedicando grande parte do meu tempo à docência nas áreas do Design, Interação, Comunicação e/para Média Digitais.

O princípio orientador deste percurso é uma metodologia que se foca nos humanos e que os convida a participar no processo de criação de produtos que irão impactar a sua vida. Trata-se acima de tudo de um processo empático que se inicia numa fase em que se aprofunda o conhecimento sobre as pessoas que serão os futuros utilizadores/usufruidores do produto. Através deste conhecimento das pessoas, os seus contextos e requisitos, e do confronto e combinação com as necessidades de negócio, o processo de ideação é orientado a um problema bem especificado, o que permite diferentes iterações na procura de uma solução efetiva. As soluções apresentadas devem ser suportadas pelo conhecimento adquirido na fase inicial de compreensão e especificação do contexto de uso, mas também pelos princípios de design – conceitos de alto nível que guiam todo o processo de design; no caso dos produtos, sistemas e serviços, contribuem para aumentar a usabilidade, ou seja, são um contributo para que estes sejam úteis, desejáveis e fáceis de utilizar, assim como podem ser entendidos como orientadores para uma prática de design bem-sucedida e ética.

A aprendizagem de um processo proporciona não só uma forma de fazer, mas também uma alteração no modo como olhamos para o processo criativo. No contexto atual, a introdução às metodologias de Desenho Centrado no Humano, no âmbito de uma formação avançada na área do Marketing Digital, tem um valor indiscutível na preparação dos profissionais para um trabalho multidisciplinar com os diferentes intervenientes no processo, e permite que se alcance o objetivo final de desenvolvimento de produtos digitais que respondam de forma ética aos objetivos, desejos e necessidades reais das pessoas.

Andreia Pinto de Sousa, Ph.D.

Professora Auxiliar na Faculdade de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação na Universidade Lusófona e na Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto

INTRODUÇÃO

Estamos rodeados por produtos digitais, e o seu impacto na nossa vida é tanto transversal como inestimável. Desde o trabalho ao lazer, à forma como comunicamos uns com os outros, estamos constantemente a interagir com produtos digitais.

Alguns destes produtos foram feitos para serem utilizados sem necessitar de formação ou conhecimento prévio (como, por exemplo, televisores, *tablets*, telemóveis e consolas). Outros servem para cumprir determinadas funções por pessoas especializadas (como *software* de desenho assistido por computador (CAD), ou *software* de gestão de relacionamento de clientes (CRM)), e necessitam de formação prévia para os poder utilizar. No entanto, o que todos estes produtos têm em comum é que foram feitos, em última instância, para concretizar um objetivo ou necessidade – seja por parte do utilizador (como executar uma tarefa no seu trabalho de forma mais expedita, ou simplesmente escolher um filme que goste numa plataforma de *streaming*, por exemplo), seja um objetivo de negócio (aumentar a quantidade de vendas bem-sucedidas numa loja *online*, ou conseguir mais utilizadores registados numa rede social).

Criar produtos digitais que respondam às necessidades dos seus utilizadores, assim como às necessidades de negócio, e que sejam agradáveis de utilizar é extremamente complexo. É complexo pois é difícil perceber quais os objetivos, práticas, dificuldades e contexto dos utilizadores finais desses produtos. É igualmente complexo avaliar esses produtos para perceber se estão a cumprir os objetivos para os quais foram criados. Por fim, é difícil compreender a satisfação dos utilizadores para com estes produtos, assim como o impacto que estes terão na vida de quem os usa.

Produtos criados sem o envolvimento dos utilizadores poderão não só levar a um produto que falhe nos objetivos para o qual se destina, mas também dar origem a um conjunto de consequências negativas na experiência e perceção do utilizador. De acordo com Cooper *et al.* (2014: 4), estas consequências podem manifestar-se da seguinte forma em produtos digitais:

- **Produtos digitais rudes**, ou seja, produtos que culpam os utilizadores de erros que não foram culpa destes, ou foram devidos a problemas no design do produto. Estes produtos questionam utilizadores com mensagem pouco claras, e em muitos casos irritantes e disruptivas.
- **Produtos digitais que requerem que as pessoas pensem como computadores**. Produtos que foram criados de acordo como foram programados e não da forma como as pessoas pensam e agem. Isto inclui o uso de jargão técnico muitas vezes incompreensíveis ao utilizador comum.
- **Produtos digitais com maus hábitos**, ou seja, que requerem que o utilizador se recorde de gravar manualmente após qualquer alteração, ou que não oferecem possibilidade de retroceder depois de uma ação, como apagar um ficheiro.
- **Produtos digitais que requerem que as pessoas façam a maior parte do trabalho**. Estes são produtos que, em vez de poupar tempo ao utilizador, ou simplificar uma ação monótona, acabam por fazer o contrário, tal como desde precisar de reescrever todo um texto, pois o campo não aceita copiar e colar, ou de necessitar de um conjunto de cliques e interações para executar uma tarefa simples.
- **Produtos falhados**, que, não sendo aceites pelos seus utilizadores e não conseguindo cumprir os objetivos de negócio, poderão significar um impacto negativo substancial

nas empresas e nas pessoas que os desenvolvem¹, pois o desenvolvimento de produtos digitais implica um investimento grande de recursos e pessoas na sua conceção, criação e disseminação.

Como tal, é fundamental adequar o desenvolvimento destes produtos às necessidades e requisitos reais das pessoas que os utilizarão, para assegurar que estes respondem verdadeiramente a esses objetivos e, dessa forma, aumentar as probabilidades de aceitação desses produtos por esses utilizadores.

1. A PESSOA NO CENTRO DO PROCESSO DE DESIGN

De forma a evitar o falhanço – comercial e funcional – de produtos digitais, assim como assegurar que estes respondem aos objetivos, desejos e necessidades dos seus utilizadores, devemos trazer estes utilizadores, ou seja, as pessoas que irão utilizar estes produtos, para o centro do processo de design e desenvolvimento.

Um processo de design centrado na pessoa (*Human-Centred Design*) garante que, ao longo de todas as fases de design, o utilizador final e outras partes interessadas participem ativamente não só na definição da forma do produto digital criado, como também na definição das suas funcionalidades e objetivos declarados. Isto permite, entre outros:

- a. melhorar a produtividade dos utilizadores e a eficiência operacional das organizações;
- b. tornar os sistemas mais fáceis de compreender e usar, dessa forma reduzindo custos de treino e suporte;
- c. melhorar a usabilidade para pessoas de diferentes graus de capacidade e, como tal, melhorar acessibilidade;
- d. melhorar a experiência de utilizador;
- e. reduzir desconforto e stress;
- f. providenciar uma vantagem competitiva, por exemplo, através da melhoria da sua imagem de marca;
- g. contribuir para objetivos de sustentabilidade.

Em suma, esta abordagem realça a eficácia e eficiência, melhora o bem-estar da pessoa, a satisfação de utilizador, a acessibilidade e sustentabilidade, e contraria possíveis efeitos adversos na saúde humana, segurança e *performance*.

2. AS DIFERENTES FASES DO DESIGN CENTRADO NA PESSOA

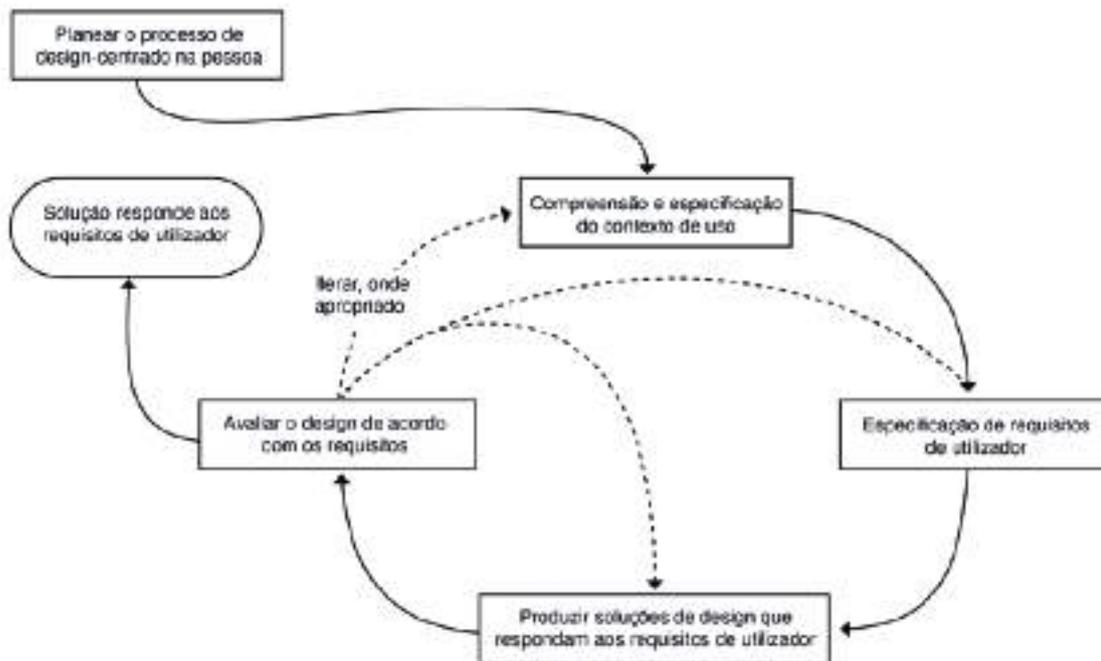
Um processo de design centrado na pessoa é um processo interativo, ou seja, implica a repetição de diferentes passos até atingir um objetivo esperado. Dada a complexidade de criação de um produto digital, não é esperado especificar totalmente todos os detalhes

¹ Segundo Gilb (Donahue, 1999), o custo de um problema identificado e resolvido durante o seu processo de design é multiplicado por 10 quando é identificado na fase de implementação, e 100 quando depois de lançado.

desse sistema na sua fase de concepção, muito pelo contrário: estes detalhes são emergentes e resultantes das interações entre produto a ser desenvolvido e as pessoas que o irão utilizar.

Após a identificação da necessidade de criação do produto digital, e sendo tomada a decisão de uma abordagem centrada na pessoa, o processo de design segue quatro fases diferentes: a) compreender e especificar o contexto de uso; b) especificar os requisitos de uso; c) produzir soluções de design, e d) avaliar as soluções de acordo com os requisitos.

Figura 1 – O método de design centrado na pessoa, tal como descrito no ISO 9241-210



2.1 Compreensão e especificação do contexto de uso

É comum cair na tentação, quando estamos a desenvolver um produto digital, de começar com o aspeto da sua interface² – ou seja, as características formais do produto com as quais o utilizador irá interagir. No caso de um *website*, isto poderá significar fotografias, texto, *links*, botões, cores, etc.

No entanto, uma boa interface (e, por consequência, um bom produto digital), não começa com o seu aspeto, mas sim com uma compreensão das pessoas: quais os seus hábitos, desejos, objetivos e dificuldades. Perceber por que utilizariam determinado produto digital e como é que iriam interagir com ele (Tidwell, 2010: 2). Isto permite-nos identificar os requisitos reais dos utilizadores finais do produto, assim como criar empatia com esses utilizadores, possibilitando desenvolver sistemas que os utilizadores achem úteis e prazerosos de usar e que respondam às necessidades reais das pessoas, o que por sua vez permitirá responder mais eficazmente às necessidades de negócio de quem os desenvolve. Tal como menciona Cooper *et al.* (2014: 13) “produtos criados e construídos para atingir apenas objetivos de negócio irão eventualmente falhar; os objetivos pessoais dos utilizadores precisam de ser endereçados. Quando o design encontra os objetivos pessoais dos utilizadores, os objetivos de negócio são atingidos mais eficazmente”.

² Em particular sobre interfaces gráficas (GUI)

Através de um contacto o mais direto possível com os utilizadores finais e outras partes interessadas de determinado produto conseguimos obter a informação necessária para enformar o design de um produto digital. Isto permitirá identificar quais os requisitos – funcionalidades, aspeto, métodos de interação – que o nosso produto deverá ter de forma a cumprir com os objetivos e necessidades dos nossos utilizadores finais, assim como os objetivos (financeiros ou outros) das entidades promotoras.

Os métodos utilizados numa abordagem centrada na pessoa são inspirados em métodos etnográficos, cujo objetivo é compreender as ações, hábitos, e relações de determinado grupo de pessoas. Estes métodos foram importados para a prática do design por dois principais motivos: 1) ajudar designers e engenheiros nas opções de design dos sistemas em áreas relacionadas com o trabalho (de forma que as opções destes designers e engenheiros não se sustentem somente nas suas experiências), e 2) permitir com que as pessoas participem no desenvolvimento dos sistemas que terão um impacto direto nas suas vidas, permitindo dessa forma uma melhor integração da tecnologia nas suas práticas (Blomberg & Karasti, 2012) (Dourish, 2006).

Há uma multitude de métodos possíveis para compreender melhor os utilizadores. Neste capítulo, iremos introduzir alguns dos mais comuns: entrevistas e grupos focais, observação, e questionários.

2.1.1 Entrevistas e grupos focais

Uma forma natural de compreender as necessidades dos utilizadores é perguntar-lhes, de forma mais directa ou indirecta. Para o fazer, recorreremos a entrevistas.

Entrevistas são conversas, mais ou menos estruturadas, cujo objetivo é recolher, em primeira mão, as experiências, opiniões e necessidades dos participantes. Estas permitem ao investigador aprender sobre eventos que não lhe foram (ou não são de todo) possível observar, assim como aprofundar ou clarificar questões identificadas em observações prévias.

Tipos de entrevistas

As entrevistas podem ser estruturadas, não-estruturadas, ou semiestruturadas:

Entrevistas estruturadas seguem um guião fixo, sem desvios. Podem ser consideradas mais formais e impessoais, no entanto facilitam o controlo do tempo (útil quando a disponibilidade do participante é muito limitada) e facilitam também a análise posterior.

Entrevistas não-estruturadas não seguem um guião. Há, no entanto, um objetivo ou um conjunto de tópicos que guia as perguntas do entrevistador. Entrevistas não-estruturadas têm a vantagem de serem mais próximas de uma conversa natural, o que poderá ser mais confortável para o participante. Devido à sua natureza não-estruturada, é fácil acontecerem desvios e poderá ser difícil voltar ao tópico principal.

Entrevistas semiestruturadas oferecem um compromisso entre entrevistas não-estruturadas e estruturadas, e serão possivelmente a forma mais comum de entrevistas. Nestas entrevistas o entrevistador segue um guião, no entanto está disponível para abordar assuntos relevantes que sejam levantados pelos participantes.

A escolha do tipo de entrevista dependerá do tipo e qualidade de informação esperado com a entrevista, assim como a fase em que um trabalho se encontra. Quando numa fase inicial, mais exploratória, os desvios resultantes de entrevistas não ou semiestruturadas poderão ser úteis para ganhar um maior entendimento qualitativo sobre os participantes. Quando há objetivos muito específicos e/ou quando há uma necessidade de comparação

mais directa entre sessões de entrevistas, uma entrevista estruturada poderá ser mais adequada.

Independentemente do tipo de entrevista escolhido, os entrevistadores deverão ser sensíveis ao participante e flexíveis, deixando os participantes falar, pois é o seu relato que motiva a entrevista. Numa entrevista é criada uma relação entre entrevistador e participante, e é através desta relação que conseguimos recolher informação mais aprofundada sobre o participante, o seu contexto e necessidades. Para tal, o entrevistador deverá também ser um ouvinte atento e ativo, prestando total atenção ao participante (ao que este está a dizer assim como a reações não-verbais que os participantes possam ter, como expressões faciais ou gestos corporais), enquanto identifica respostas que eliciem novas questões e direções a explorar.

Desvantagens de entrevistas

As desvantagens das entrevistas incluem o facto de as pessoas nem sempre dizerem o que fazem, e nem sempre fazerem o que dizem, seja pelo facto de, em muitos casos, o participante necessitar de recordar-se de eventos passados, o que implica sempre uma interpretação subjetiva dos eventos, seja devido ao facto de os participantes, por vezes, procurarem demonstrar uma versão idealizada de si mesmos, de forma consciente ou não, não partilhando os comportamentos que não espelhem esta imagem idealizada que têm de si próprios.

Dado o esforço necessário no recrutamento de participantes, realização das entrevistas, possível transcrição³ e análise, a realização de entrevistas é um método exigente de tempo e envolvimento, tanto por parte dos investigadores como dos participantes, o que irá invariavelmente limitar o número de sessões possíveis a realizar (por oposição a métodos como questionários, que podem facilmente chegar a centenas ou milhares de participantes). Assim, entrevistas são mais adequadas a explorar de forma mais profunda fenómenos ou comportamentos que tenham sido identificados noutros métodos, como observações ou questionários.

Como realizar uma entrevista

- definir previamente o objetivo principal que motiva as entrevistas;
- escolher o tipo de entrevista (estruturada, semiestruturada ou não-estruturada);
- identificar quem entrevistar, e em que quantidade;
- refletir qual o local mais apropriado (casa, trabalho, *online*, ou um local mais neutro);
- considerar a forma de documentação da entrevista (gravação de áudio ou vídeo);
- elaborar consentimento informado;
- elaborar e ensaiar o guião previamente à entrevista;
- tirar notas durante a entrevista;
- transcrever (parcialmente ou *verbatim*);
- analisar a entrevista assim que possível, de forma a informar entrevistas futuras.

Grupos focais

Enquanto as entrevistas são feitas individualmente, grupos focais são conversas em grupo, idealmente de entre 8 a 12 participantes (Robson, 2002), ou de 5 a 7 caso seja

³ A transcrição das entrevistas é um processo bastante demorado, podendo demorar até 10 horas por cada hora de entrevista (Robson, 2002).

necessária uma conversa com maior profundidade (Krueger, 1994). Isto permite alcançar um grande número de participantes numa fração do tempo que levaria para realizar entrevistas individuais.

Ao contrário de uma entrevista em que a dinâmica se circunscreve ao entrevistador e entrevistado (com o primeiro a fazer as questões e o segundo a responder), em grupos focais, a discussão e o debate – quando de uma forma moderada – entre participantes, com diferentes opiniões e pontos de vista permitem levantar diferentes questões e levar a uma compreensão de determinado fenómeno que uma conversa individual não conseguiria.

Dada a sua natureza, uma entrevista estruturada não se coaduna a grupos focais. Sendo preferível semiestruturadas ou, inclusive, não-estruturadas.

Alguns desafios de grupos focais⁴

- geralmente mais demorados do que entrevistas, o que poderá implicar que seja abordado um conjunto mais pequeno de questões;
- poderão surgir conflitos entre participantes, sobretudo quando discutindo temas mais sensíveis ou controversos;
- participantes poderão não se sentir confortáveis em divulgar determinada informação em ambiente de grupo. Inversamente, alguns participantes poderão monopolizar uma conversa, exigindo intervenção por parte do moderador;
- dinâmicas de grupo podem dificultar a análise do mesmo, nomeadamente a interpretação de silêncios – estes podem significar que o participante concorda com o que foi dito, que não se sente confortável em falar, ou apenas uma escolha de não participar na discussão.

2.1.2 Observação

Depender das respostas dos utilizadores, em muitos casos, não é suficiente para construir uma imagem completa dos comportamentos dos mesmos. Em muitos casos, os indivíduos têm dificuldade em articular o que fazem e por que é que o fazem – podem não se recordar ou podem não estar conscientes dos seus comportamentos, ou os seus atos podem não corresponder ao que dizem – seja porque alguns comportamentos são mais socialmente aceitáveis, seja porque os participantes querem agradar ao investigador ou devido a preocupações com a sua própria imagem, o que os poderá levar a, conscientemente ou não, modificar as suas respostas.

Dessa forma, a observação é um método fundamental no processo de pesquisa. Ela requer um acto de observar atento e propositado, assim como um registo sistemático dos fenómenos, incluindo pessoas, artefactos, ambientes, eventos, comportamentos e interações (Hanington & Martin, 2019: 120).

Através da observação, a investigadora observa comportamentos, conversas, ações das pessoas e o motivo que as leva a fazer o que fazem. Tendo um objetivo de design identificado, o investigador poderá inclusive direcionar as suas observações para questões mais específicas, como:

- o que funciona bem e onde há falhas/dificuldades;
- que ferramentas os utilizadores utilizam e como as utilizam;
- quais os conhecimentos que são necessários;
- quais são as dificuldades, *bottlenecks*, momentos de rutura;

⁴ Segundo Lazar *et al.*, (2017: 204-206).

- O que é que as pessoas fazem quando confrontadas com esses momentos.

Para os processos de design, as observações podem ser estruturadas, semiestruturadas ou casuais (Hanington & Martin, 2019: 120).

Nas observações semiestruturadas ou casuais, o objetivo é estabelecer um conhecimento-base através de um processo de imersão num determinado contexto. O investigador poderá ter um conjunto de questões que a guiarão, mas irá principalmente observar os seus utilizadores com uma mente aberta, permitindo mudanças resultantes de eventos inesperados.

Não obstante a sua natureza mais informal, ainda é necessário que o investigador registre e documente, sistematicamente, as suas observações – através de notas, fotografias, vídeo ou desenhos.

Observações estruturadas são guiadas por objetivos mais rígidos, sendo menos tolerantes a divergências e a mudanças de plano. O investigador poderá acompanhar-se por guias, listas (*checklists*) e planos de trabalho. Um exemplo é o modelo AAI⁵ – Atividades, Ambientes, Interações, Objetos, Utilizadores, onde o observador é guiado por esta estrutura como forma de organizar a observação e proporcionar uma pré-codificação.

Independentemente do nível de estrutura das observações, há também algumas limitações ou dificuldades que o investigador deverá ter em atenção:

- alguns contextos onde existam questões de privacidade e confidencialidade (consultórios médicos, salas de reuniões de empresas, espaços da intimidade dos participantes);
- excesso de informação, que poderá levar a uma dificuldade em separar informação relevante da irrelevante;
- dificuldade em assegurar a confidencialidade dos participantes (comportamentos ilegais);
- dificuldade, ao nível pessoal do investigador, em gerir a sua própria participação e distanciamento do que está a ser observado (situações de pobreza, más condições de trabalho, etc.).

Dois polos de envolvimento nas observações: *fly-on-the-wall* e observação participante:

Numa observação *fly-on-the-wall* (mosca-na-parede), o investigador, de forma intencional, remove-se de um envolvimento direto das atividades ou pessoas a serem observadas, de forma a tentar minimizar o viés ou influências que seriam introduzidas com o contacto entre investigador e participantes. No entanto, isto poderá também reduzir a empatia criada entre participante e observador, o que poderá ter um impacto nos conhecimentos identificados possíveis, assim como dificultar um aprofundar das motivações que guiam o comportamento dos participantes (Hanington & Martin, 2019: 90).

Observação participante implica uma imersão do observador numa determinada cultura, contexto ou atividade durante algum tempo. Embora a observação participante com um objetivo de design não preveja o mesmo grau de envolvimento que observação participante tem para fins antropológicos, o objetivo principal é comum: um envolvimento ativo do investigador numa comunidade, cultura ou atividade, de forma a criar relações e empatia com pessoas e os seus comportamentos. Este nível de envolvimento não dispensa,

⁵ Do inglês AEIOU—Activities, Environments, Interactions, Objects, Users, criado por Rick Robinson, Ilya Prokopoff, John Cain e Julie Pokorny. (Hanington & Martin, 2019: 10)

no entanto, o registo de documentação sistemático característicos de qualquer tipo de observação (Hanington & Martin, 2019: 124).

A escolha do nível de participação (ou não-participação) deverá ser guiada pela situação que motiva a observação. Certos contextos em que um envolvimento direto do observador poderá ser disruptivo (por exemplo, um local de trabalho em que uma interrupção terá um impacto no trabalho das pessoas, ou um local público onde as pessoas possam alterar os seus comportamentos ao saber que estão a ser observadas) deverá motivar uma observação não-participante, *fly-on-the-wall*, enquanto que situações em que um maior envolvimento do investigador poderá criar laços de confidencialidade e confiança que serão cruciais para informar o design poderá motivar uma observação participante.

Ferramentas comuns para observação:

- **notas de campo:** um registo cronográfico do que aconteceu, a quem aconteceu, quando aconteceu, e por que é que aconteceu. Estas notas podem descrever participantes, eventos, locais, coisas ouvidas, interações entre pessoas e reflexões pessoais;
- **registo fotográfico:** permite facilmente registar espaços e situações complexas;
- **registo áudio:** ajuda a registar conversas e entrevistas, mas implica transcrição, o que pode ser demorado;
- **registo vídeo:** permite o registo de mais informação sobre o terreno, mas ainda mais intrusivo para os participantes que registo áudio.

2.1.3 Questionários

Questionários são um conjunto de questões bem definidas e formuladas que são pedidas aos participantes responder, normalmente de forma autónoma. Estes são um método comum e eficaz de recolher informação de pessoas, normalmente em grande número, e são frequentemente usados para descrever populações, explicar comportamentos ou explorar contextos pouco conhecidos (Hanington & Martin, 2019: 172). Quando aplicados a números suficientes, são capazes de representarem estatisticamente determinada população.

Os questionários permitem a recolha rápida de informação, inclusive de participantes de diferentes zonas geográficas. Podem ser feitos em papel ou em formato digital (via formulário *online* ou por *email*).

Dado a facilidade de implementação deste método, em particular quando recorrendo a plataformas *online*, é um dos métodos de investigação mais utilizados, mesmo em situações em que poderá não ser o mais adequado (Lazar, Feng & Hochheiser, 2017: 105). O uso indiscriminado de questionários, sobretudo quando a amostragem não é representativa da população, cria uma imagem desajustada da realidade.⁶

Como os questionários são, normalmente, autoadministrados e sem grande possibilidade de acompanhamento (não permitindo ao investigado aprofundar determinada resposta), estes são mais adequados para recolha de informação de alto nível, cujo objetivo é conseguir uma imagem geral de determinada população. Como tal, é recomendado acompanhar questionários com métodos mais envolventes de pesquisa, como entrevistas ou observação.

⁶ Um exemplo comum é a proliferação de questionários criados em contexto académico e disseminados pelas plataformas das universidades (redes sociais ou mailing lists). Quando o objeto de estudo do questionário não é, especificamente, aquele ligado às universidades (estudantes, corpo docente, etc), as respostas vão ser enviesadas. Para mais informação sobre este fenómeno, ver o conceito WEIRD (*western, educated, industrialized, rich and democratic*) de Henrich et al. (2010)

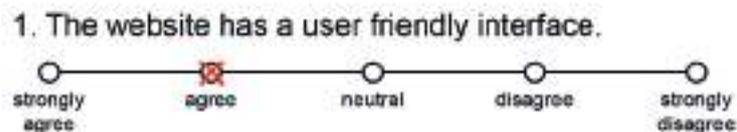
Para a criação de um bom questionário é fundamental o investigador identificar quem são os participantes-alvo do estudo. Raramente um trabalho desenvolvido pode ser aplicado a qualquer pessoa, sendo mais comum haver um conjunto de limitações ou características. Por exemplo: pessoas de determinada idade, com determinada literacia, utilizadores de certo software, pessoas que trabalham em determinada indústria. Como tal, um primeiro passo na construção de um questionário é identificar o seu público-alvo.

Uma outra dificuldade na criação de um questionário é a criação de perguntas bem-formuladas, não-tendenciosas, que permitam ao participante responder de forma autónoma e sem grandes dúvidas. Estas perguntas podem ser abertas, ou fechadas em categorias ordenadas ou não-ordenadas (Dillman, 2000) (Lazar, Feng & Hochheiser, 2017: 119).

Perguntas abertas permitem um melhor conhecimento de determinado fenómeno, pois os participantes têm total flexibilidade na resposta, no entanto, são mais exigentes do tempo do participante e são mais complexas de analisar. Estas precisam de ser formuladas de forma cuidadosa. Por exemplo, se o objetivo do questionário é testar a experiência e facilidade de uso do Facebook, a questão: “O que é que não gosta no Facebook” irá necessitar que o participante pense profundamente na questão, o que poderá levar a que, por falta de tempo ou outros motivos, o participante responda algo como “Não sei” ou “Muita coisa”, o que não contribui para os objetivos do estudo. Por outro lado, se a questão for mais específica, como “Qual a sua opinião na facilidade de publicar uma fotografia no Facebook” irá resultar em respostas mais úteis.

Perguntas fechadas oferecem um número limitado de opções possíveis de escolha. Estas podem ser ordenadas, tal como numa escala de Likert, em que é pedido ao participante para escolher apenas uma de 5 opções (figura 2), ou não-ordenada, em que o participante poderá escolher múltiplas opções, sem nenhuma ordem em particular.

Figura 2 – Pergunta fechada com resposta ordenada (Escala Likert)



Alguns problemas comuns de questionários incluem:

- perguntas duplas, como “O que sente em relação ao Facebook, e quando foi a última vez que o utilizou?” Estas perguntas deverão ser separadas;
- palavras negativas, como: “Acha que o Facebook não é fácil de usar?” Este tipo de perguntas requer um esforço adicional por parte do participante para a sua compreensão, e facilmente dá origem a mal-entendidos;
- perguntas tendenciosas, tais como: “Não concorda que...?”, podem levar a respostas tendenciosas;
- palavras ou termos com uma carga mediática ou emocional grande, como “terrorismo”, “eutanasia”, que podem levar a respostas com viés.

2.2 Especificação de requisitos de utilizador

A fase anterior explorou como conseguimos, através de métodos etnográficos, identificar utilizadores e outras partes interessadas, as características destes, os seus objetivos e interesses, e do ambiente em que o sistema será inserido.

A fase seguinte do processo de design centrado na pessoa aborda a questão de como conseguimos transformar este conhecimento numa formalização explícita dos requisitos dos utilizadores relativamente ao uso pretendido do produto, ou seja: quais as necessidades – humanas e de negócio – que o produto deverá satisfazer?

Estes requisitos deverão ser⁷:

- a) apresentados de forma que permitam a sua validação subsequente;
- b) verificados por partes interessadas relevantes;
- c) internamente consistentes;
- d) atualizados conforme necessário durante o ciclo de vida do projeto.

Para a definição de requisitos, apresentaremos uma simplificação da abordagem de Cooper *et al.* (2014), que prevê a criação de *personas*, a criação de cenários baseados nessas *personas* que, por sua vez, levarão à identificação de requisitos.

2.2.1 Personas

A fase inicial de pesquisa com utilizadores resulta numa riqueza de informação sobre os mesmos. Essa informação, originada de conversas, entrevistas, observações e outros métodos de recolha de informação, por vezes torna difícil a tradução em conceitos claros que informem o processo de design. Da mesma forma, o contacto com um grande número de utilizadores, embora crucial para uma melhor compreensão das suas necessidades, torna o processo de identificação com os utilizadores mais complexo, acabando o investigador/designer por focar-se em um ou outro exemplo mais marcante, mas que possa não representar toda a diversidade de possíveis utilizadores deste produto.

Para melhor representar esta variedade de utilizadores, Cooper *et al.* (2014) introduziu o conceito de *personas* no processo de design de interação. Estas *personas* não são pessoas reais, mas são construídas a partir dos comportamentos e motivações dos utilizadores reais envolvidos na fase de pesquisa. Noutras palavras, são *arquétipos compósitos* baseados em *padrões de comportamento* descobertos durante o processo de investigação (Cooper *et al.*, 2014: 26).

As *personas* permitem individualizar e especificar uma solução de design. Em vez de tentar criar algo que acomode e satisfaça as necessidades generalizadas de um conjunto alargado de pessoas, ao recorrer a *personas* directamente informadas pelo contacto das pessoas, permite-nos ser específicos no que realmente responde às necessidades dos utilizadores ao invés de procurar desenvolver uma solução generalista e universal.

A quantidade de *personas* deverá ser limitada –entre 3 a 5, consoante a complexidade do projeto – de forma assegurar o foco e evitar uma diluição da utilidade das *personas* como ferramenta de design.

Para a criação das *personas*, tradicionalmente é escolhido um nome, uma fotografia, uma história biográfica que descreva em detalhe aspetos-chave da vida da *persona*, quais os seus objetivos e comportamentos relacionados com o objeto de estudo. Podem ser adicionados elementos suplementares, como fotografias de espaços de trabalho, de lazer, objetos que utilizaria, etc.

As *personas* são utilizadas ao longo de todo o processo de design: para determinar o aspeto e comportamento de um produto, para auxiliar à comunicação entre equipas e com clientes, para medir a eficácia de um design e para criar empatia entre equipa de trabalho e os utilizadores finais.

⁷ De acordo com o ISO 9241-210 (ISO & STANDARD, 2010)

Figura 3 – Exemplos de *persona*, criado para informar o design de uma aplicação de nutrição para mulheres grávidas



Sofia Silva
35 anos, grávida

Perfil

- Professora primária
- Casada há 5 anos
- Tem 1 filho de 3 anos
- Grávida de 5 meses (21 semanas)

Personalidade

Disciplinada | Prática
Decidida | Prática

Interesses / hobbies

- Lê artigos sobre grávidas
- Preocupa-se bastante com o momento do parto e procura por experiências
- Os seus dias são bastante preenchidos, divide a dar aulas e ter o seu próprio e seu cargo
- Usa o telemóvel grande parte do dia
- Utiliza redes sociais como o Instagram, Facebook e LinkedIn
- Adora ver documentários e séries
- Coste de viajar e de conhecer novos locais

Dificuldades

Devido a tratar-se de uma grávida com défice de ferro, o, apesar do seu médico já ter recomendado um aporte do mesmo que a nível farmacológico, assim como a nível alimentar, a mesma tem dificuldade em encontrar informação fidedigna sobre receitas para a sua condição do momento. Procura por diversos plataformas e por vezes não encontra o que pretende, para não falar do problema de responsabilidade que a maioria das sites que visita tem, sendo ela utilizada a nível de mobile. Por se tratar de uma mulher muito prática, precisa de algo que atenda as suas necessidades.

Objetivos / Necessidades

Prezende encontrar uma aplicação completa no seu todo, onde possa saber mais sobre assuntos relacionados com a condição que apresenta e usufruir de uma maior variedade de receitas. Costaria também de ter oportunidade de obter conhecimento com um profissional da área de nutrição.

Fonte: trabalho realizado por Ana Filipa Silva, Alexandre Ferreira, Andreia Fonseca, Catarina Canário para a disciplina de Mobile Marketing 2020/2021, Mestrado em Marketing Digital, ISCAP – P. Porto.

2.2.2 Cenários

Cenários são pequenas narrativas que descrevem interações ideais entre utilizador e sistema, normalmente do ponto de vista do utilizador. Quando criados numa fase inicial do processo de design, permitem tornar explícitas as ideias resultantes da fase inicial de pesquisa, permitindo visualizar a experiência de um utilizador com determinado produto. Estes cenários permitem direcionar o design não em requisitos e especificações técnicas, mas sim na criação de artefactos que possam realmente responder às necessidades e objetivos concretos dos utilizadores.

Os cenários são geralmente escritos do ponto de vista das *personas* criadas. Estes descrevem um dia na vida da *persona*, e de como a utilização de determinado produto se enquadra no seu dia a dia. Embora normalmente descritos textualmente, cenários poderão ser complementados por *storyboards* (imagens ou ilustrações dispostas em sequência para representar uma narrativa). No entanto, pelo menos nesta fase inicial, é necessário ter cuidado para não cair na tentação de começar a representar a interface gráfica do produto.

Segue-se um exemplo de cenário criado para a *persona* previamente apresentada:

A Sofia é uma mulher grávida de 35 anos e que, devido à sua gravidez, possui um défice de ferro, o que preocupa bastante, a ela e ao seu médico. Certo dia, Sofia navegava pela Internet através do seu smartphone à procura de uma solução para o seu problema quando encontrou um artigo sobre exemplos de alimentação rica em ferro para grávidas num publisher online do qual é uma leitora regular. Nesse artigo estava mencionado em primeiro lugar a aplicação da Nutrimom, uma aplicação que garantia uma elevada variedade de receitas de acordo com as mais diversas necessidades que uma mulher grávida tem. Desta forma, a Sofia decidiu instalar a aplicação da Nutrimom no seu smartphone e rapidamente começou a explorar todas as suas funções. A categoria das receitas para mulheres grávidas era a categoria que a tinha feito instalar a aplicação e foi diretamente para lá. Dentro das várias receitas disponíveis, uma receita de um refogado de agrião para acompanhar um prato de carne vermelha rica em ferro chamou-lhe imediatamente à atenção.

A Sofia decidiu experimentar fazer esta receita para o jantar e, depois de dar as suas aulas e antes de ir para casa, passou por um supermercado para comprar os ingredientes para elaborar o refogado com a carne vermelha.

Já em casa, a Sofia abriu novamente a aplicação da Nutrimom e pôs mãos à obra. Seguiu passo após passo até a receita estar finalmente concluída. Já com o seu marido e o seu filho à mesa, Sofia recebeu variados elogios por parte do seu marido devido à originalidade e ao sabor que aquela refeição tinha. Ainda, ficou feliz por informá-lo que aquela receita era rica em ferro o que serviria como reforço para o seu problema.

Posteriormente, partilhou a aplicação com algumas professoras da escola na qual leciona que estão igualmente grávidas. Dia após dia, Sofia recebeu vários agradecimentos por parte das colegas por ter partilhado a aplicação da Nutrimom e o quanto as suas receitas as ajudaram na sua fase complexa de gravidez.

Mais tarde, descobriu que a Nutrimom desenvolvia planos alimentares personalizados para cada pessoa de acordo com as suas necessidades. Imediatamente após inserir todos os seus dados e as suas preferências, o seu plano alimentar estava pronto. Desta forma, a Sofia conseguiu realizar uma alimentação equilibrada, rica em ferro e sem procurar outros suplementos antinaturais, o que a deixou bastante satisfeita e feliz.⁸

2.2.3 Requisitos de design

Após a definição de *personas* e cenários, estes serão utilizados para a identificação dos requisitos de design. Por outras palavras: de que forma é que o sistema irá permitir a concretização dos objetivos dos utilizadores.

Para o fazer, procedemos a uma análise do cenário de forma a identificar quais as *ações*, *objetos* e *contextos* que possibilitam o cenário descrito (Cooper *et al.* 2014: 26). Utilizando o cenário do exemplo anterior, um requisito de design poderia ser o seguinte: consultar (ação) dia de recolha (objeto) através da agenda (contexto).

Poderá também ser útil separar os diferentes requisitos por tipo: de informação, funcionais ou de contexto:

- **requisitos de informação** (ou de dados) dizem respeito à informação que as *personas* necessitam e que deverá ser representada pelo sistema. Isto poderá ser imagens, documentos, contactos, mensagens, vídeos, assim como metadados, como tamanho de documento, data de criação, criador, etc.;
- **requisitos funcionais** são as operações ou ações que o sistema suportará, normalmente traduzidos em opções de interfaces, tais como gravar, submeter, consultar, mover, apagar, etc.;
- **requisitos de contexto** descrevem relações e interdependências possíveis entre objetos do sistema: informação que deverá ser apresentada em conjunto (ver contacto da recolha juntamente com a marcação na agenda, por exemplo). Estes requisitos poderão também ser relativos às condições físicas de determinado espaço (é para ser utilizado no interior, no exterior, em condições de muito ruído ou fraca visibilidade?) ou também relativamente aos utilizadores do próprio produto (se necessitam de alguma formação prévia, ou se têm alguma necessidade em especial que precisa de ser acomodada).

⁸ Trabalho realizado por Ana Filipa Silva, Alexandre Ferreira, Andreia Fonseca, Catarina Canário para a disciplina de Mobile Marketing, 2020/2021, Mestrado em Marketing Digital, ISCAP P.Porto

Quadro 1 – Exemplo de requisitos de design

Requisitos Funcionais	Requisitos de Contextos	Requisitos Informativos
Criar conta	Ter Internet	Apresentar os artigos
Fazer login em conta criada	Ser compatível com sistema operativo Android e IOS	Informar sobre a política de privacidade da marca
Apresentar informação detalhada sobre cada plano e receita	Ser legível durante o dia no exterior	Informar sobre artigos- blogue
Recuperar password	Ter acesso a dados bancários para realização de pagamentos online	Informar sobre os nutricionistas
Memorizar username e password		Informar sobre planos e receitas
Permitir o acesso a todos os links (anúncios)	Requisitos do Utilizador	Informar sobre os contactos
Permitir a consulta das imagens dos ingredientes	Ter conhecimentos de língua portuguesa	Informar sobre a parceria com o Grupo Trofa Saúde Hospital; Informar sobre as especificidades dos ingredientes
Exibir a política de privacidade da marca	Ter conhecimentos básicos dos funcionamentos dos smartphones	Informar os preços para o plano personalizado com nutricionista
Exibir artigos acreditados	Ter conhecimentos básicos de aplicações mobile	Informar sobre mitos e verdades na gravidez
Exibir parceria com o Grupo Trofa Saúde Hospital	Possuir interesse pelo conteúdo da app	Informar sobre o perfil do utilizador
Exibir diferentes métodos de pagamento- para a parte premium	Preferencialmente estar nas condições de gravidez.	Apresentar imagens sobre os ingredientes
Exibir informação nutricional sobre alimentos	Requisitos de Usabilidade	Apresentar imagens s/ as receitas
Exibir os anúncios da app	Ser útil	Apresentar imagens sobre os nutricionistas – criar maior credibilidade
Exibir informações do perfil do utilizador: peso, sono, humor e água	Ser intuitiva	Apresentar todos os ícones e botões
Exibir o logótipo da Nutrimom	Ser clara	Apresentar o chat
Exibir teclado para preenchimento de requisitos	Ser minimalista	Apresentar o perfil e dados do utilizador
Exibir mensagens de voz- chat	Ser de uso fácil e interativa	
Permitir envio e recebimento de mensagens de voz	Design inclusivo e responsivo	
Permitir videochamadas		
Permitir criação de conta com a conta de Facebook		
Permitir acesso à camara e áudio do telemóvel.		

Neste exemplo, os autores organizaram requisitos por categorias, escolhendo separar em requisitos funcionais, requisitos de contexto, requisitos do utilizador, requisitos de usabilidade e requisitos informativos.

Fonte: Trabalho realizado por Ana Filipa Silva, Alexandre Ferreira, Andreia Fonseca, Catarina Canário para a disciplina de Mobile Marketing, 2020/2021, Mestrado em Marketing Digital, ISCAP – P. Porto

2.3 Design

Após a identificação dos requisitos de utilizador do sistema, é agora possível iniciar o processo de design como normalmente é conhecido – através da criação e prototipagem de diferentes soluções de design.

Estas possíveis soluções de design são baseadas nas necessidades reais dos utilizadores, formalizadas nos requisitos. Mas deverão ser também baseadas nas normas e *standards* do meio – neste caso o meio digital –, assim como princípios de usabilidade e acessibilidade, tais como as regras de design de Dix *et al.* (2004), os princípios para o design de interação de Bruce Tognazzini (2014), as regras de ouro para o design da interface de Shneidermann *et al.* (2016), os princípios de design de Donald Norman (2013), ou as heurísticas para a usabilidade de Jakob Nielsen (2020a).

De acordo com o ISO 9241-210 (ISO & Standard, 2010), a produção de diferentes soluções de design deverá incluir as seguintes subatividades:

- a) criar as tarefas de utilizador, a interação utilizador-sistema e a interface de utilizador de forma a cumprir os requisitos de utilizador, tendo em consideração a totalidade da experiência de utilizador;
- b) tornar as soluções de design mais concretas (por exemplo fazendo uso de cenários, simulações, protótipos ou *mock-ups*);
- c) alterar soluções de design em função da avaliação e *feedback* centrado na pessoa;
- d) comunicar as soluções de design àqueles responsáveis pela sua implementação.

2.3.1 Tarefas, iteração e interface

Tendo definido os requisitos de design, estamos capacitados a iniciar o processo de concretização do produto. Para o fazer, no entanto, devemos começar pela definição de conceitos alto-nível e não com questões de aspeto (como, por exemplo, cores e tipografia utilizada). Cooper *et. al* (2014) descreve esta fase como a criação de uma *framework de design* – a definição da estrutura geral da experiência do utilizador.

“Se estivéssemos a planear uma casa, nesta altura estaríamos preocupados com que divisões a casa deverá ter, onde deverão estar localizados, e aproximadamente que tamanho deverão ter. Não iríamos estar preocupados com as medidas exatas de cada divisão ou com coisas como maçanetas, torneiras e bancadas.” (Cooper *et. al*, 2014: 119).

É na definição da *framework de design* que se define a *forma* que o produto irá ter – será, por exemplo, uma aplicação Web para ser acedida através de um computador *desktop* ou uma aplicação *mobile* que deverá funcionar em ecrãs mais pequenos? Serão também definidos os *métodos de input* com os quais os utilizadores irão interagir com o produto (como, por exemplo, rato, teclado, toque, ou voz). Serão também estabelecidas as *funcionalidades da aplicação* e a *informação necessária* para a representar, e *como* elas serão representadas em termos de interface: será necessário criar uma forma, como um botão, para aceder a determinada funcionalidade?

Nesta fase, deverá ser dada a devida atenção aos *standards* do meio e/ou sistema. Se o produto a ser desenvolvido for uma aplicação móvel, por exemplo, deverão ser respeitadas as diretrizes de design dos respetivos sistemas operativos, como as da Apple para desenvolvimento IOS⁹, ou da Google para desenvolvimento Android¹⁰.

Designers deverão também ter atenção para convenções e boas práticas do respetivo meio para o qual o produto está a ser desenvolvido. Um exemplo de uma convenção em *websites* é incluir o logo da empresa no topo e à esquerda da página, e este ser uma hiperligação para a página inicial. Designers têm a liberdade em fazer uma escolha diferente,

⁹ <https://developer.apple.com/design/human-interface-guidelines/ios/>

¹⁰ <https://material.io/design>

mas ao fazê-lo irão contra as expectativas do utilizador, o que poderá traduzir-se numa experiência menos positiva ou frustração na utilização.

Outros exemplos de convenções:

- navegação principal do *website* no topo da página, à direita ou ao lado do logo;
- em *mobile*, o toque no barra superior leva para o topo da página;
- hiperligações com uma cor diferente e única do restante texto do *website*. Muitas vezes acompanhado por um sublinhado;
- opção de pesquisa no menu de navegação ou facilmente acessível;
- contactos no menu de navegação ou no *footer* (ou ambos).

De forma a assegurar que um design está alinhado com as convenções e expectativas, um designer pode optar por seguir os chamados *padrões de design*. Estes padrões de design são um conjunto de soluções para problemas previamente identificados.¹¹

Tendo definido os elementos funcionais e de informação, é fundamental estabelecer a sua hierarquia, ou seja: quais os elementos que deverão estar em níveis superiores, com um maior destaque, quais os elementos secundários e terciários. Que elementos deverão ser agrupados em conjunto, que informação é mais importante para a *persona*, etc. Uma hierarquia clara e adequada aos requisitos permite uma melhor navegação e compreensão da mensagem, assim como é fundamental para garantir a acessibilidade de produtos digitais por utilizadores que necessitem de tecnologias de apoio, como leitores de ecrã para utilizadores cegos.

Ao organizar estes elementos e começar a esboçar os ecrãs do produto digital, é necessário ter em consideração a experiência de uso tal como definida pelo cenário criado anteriormente, pois deverão ser as necessidades dos utilizadores (identificadas em fases anteriores) que deverão guiar as opções de *layout* que serão agora estabelecidas.

2.3.2 Concretizar soluções de design

Ao desenhar diferentes soluções de design, são utilizadas diferentes formas de representação das soluções de design, recorrendo a diferentes níveis de fidelidade¹². Estas diferentes formas de representação permitirão aos designers:

- a) tornar as propostas de design mais explícitas (isto permite uma comunicação tanto entre membros de uma equipa de design, assim como com utilizadores e outras partes interessadas em fases iniciais do processo de desenvolvimento);
- b) explorar diferentes conceitos de design antes de escolherem um final;
- c) incorporar *feedback* dos utilizadores cedo no processo de design;
- d) avaliar várias interações de um design, assim como designs alternativos;
- e) melhorar a qualidade e completude do produto desenvolvido.

Diferentes tipos de prototipagem incluem:

- **Prototipagem de baixa fidelidade:** estes tipos podem ser através de esboços ou *wireframes*¹³. Estes protótipos permitem testar considerações de alto nível, como organização de conteúdo, estrutura e navegação. Através da concretização destes protótipos de baixa fidelidade em protótipos em papel¹⁴, hipóteses de design podem

¹¹ O texto seminal sobre padrões de design para o design de interação é o livro *Designing Interfaces: Patterns for Effective Interaction Design*, de Jenifer Tidwell (2010).

¹² Desde esboços rudimentares a protótipos com alto nível de detalhe e verosimilhança.

¹³ *Wireframe* é uma representação de uma interface gráfica simplificada às secções e elementos principais. Um *wireframe* normalmente não inclui escolhas tipográficas, cores, ou imagens.

¹⁴ Recorrendo à técnica *Wizard of Oz*, em que um investigador simula o comportamento de um sistema digital interativo, modificando elementos de acordo com as ações dos participantes, em muitos casos sem o conhecimento destes (Hanington & Martin, 2019: 204).

ser validadas com utilizadores, inclusive em fases iniciais do processo de design, permitindo identificar rapidamente se as soluções criadas estão a responder aos propósitos pretendidos.

Figura 5 – Exemplo de um protótipo de baixa fidelidade

Trabalho realizado por Ana Filipa Silva, Alexandre Ferreira, Andreia Fonseca, Catarina Canário para a disciplina de Mobile Marketing, 2020/2021, Mestrado em Marketing Digital, ISCAP – P.Porto

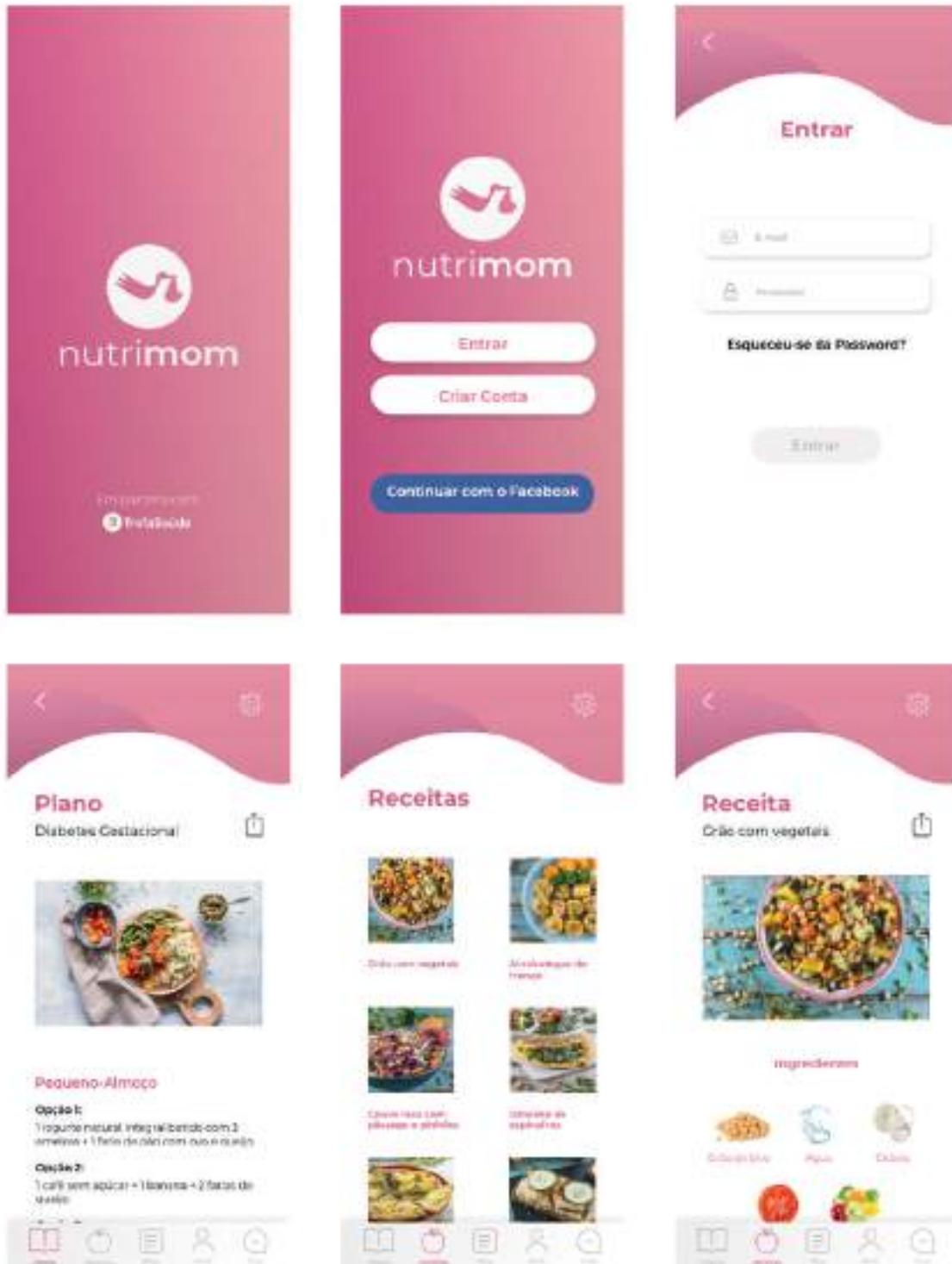


- Prototipagem de alta-fidelidade: aqui o foco passa de questões macro para micro,

onde o objetivo é prototipar a solução o mais próximo possível de como será a sua aparência final. *Adobe Photoshop* é uma ferramenta comum para prototipagem de interfaces gráficas em alta-fidelidade.

Figura 6 – Exemplo de um protótipo de alta fidelidade

Trabalho realizado por Ana Filipa Silva, Alexandre Ferreira, Andreia Fonseca, Catarina Canário para a disciplina de Mobile Marketing, 2020/2021, Mestrado em Marketing Digital, ISCAP – P .Porto



- **Protótipos interativos não-funcionais:** estes poderão ser tanto de baixa como de alta fidelidade, no entanto a sua característica particular é a possibilidade de

simularem a experiência de utilização do produto. Ferramentas populares para o desenvolvimento de protótipos interativos não-funcionais incluem *Adobe XD*, *Figma*, e *Sketch*.

- **Protótipos funcionais**, onde tanto a aparência como as funcionalidades são desenvolvidas. Normalmente mais morosos de executar e corrigir, tornando-se na maior parte dos casos pouco úteis em fases iniciais do desenvolvimento. Para produtos digitais é comum recorrer a tecnologias Web (HTML e CSS) para desenvolver protótipos funcionais, ou a *software* que permita o desenho e desenvolvimento simultâneos (como Adobe Dreamweaver).

2.3.3 Iteração baseada na avaliação

Um processo de design centrado na pessoa é um processo iterativo, o que significa que poderá ser necessário recuar e repetir determinadas fases do processo, conforme necessário. Para identificarmos se é necessária alguma revisão ou retificação no nosso design, precisamos de o avaliar, ou seja, investigar se protótipos ou solução de design respondem aos requisitos identificados para os mesmos. Esta avaliação pode ser feita em diferentes fases do processo, desde as mais preliminares, através de protótipos em papel ou *wireframes*, ou em fases mais finais, com recurso a protótipos interativos ou funcionais de alta-fidelidade.

Em fases iniciais do processo de design, estas avaliações permitem iterar de forma a melhorar o produto sem grandes implicações de tempo ou custo. Em fases posteriores, estas avaliações permitem avaliar a sua adequação às necessidades dos utilizadores e objetivos de negócio.

Através destes momentos de avaliação, e do *feedback* de utilizadores representativos, conseguimos corrigir soluções de design numa fase em que o custo dessas correções é relativamente baixo (por oposição à fase de implementação).

Há variadas formas de avaliação possíveis, dividindo-se, no entanto, em duas grandes categorias: avaliações baseadas em métodos de inspeção e avaliações com utilizadores.

Avaliações baseadas em métodos de inspeção são formas não dispendiosas de identificar possíveis problemas. Normalmente realizadas por um especialista, nestas avaliações as soluções de design são analisadas com base em diretrizes. Este método é útil para identificar problemas principais antes de testes com utilizadores. Um dos métodos de inspeção mais comuns é a avaliação heurística:

Avaliação heurística

Avaliação heurística é um método para identificar problemas de usabilidade num sistema digital através do exame desse sistema por um grupo de avaliadores especialistas, que julgará esse sistema de acordo com um conjunto de princípios – heurísticas – reconhecidos. Para produtos digitais, as heurísticas mais comuns são as 10 heurísticas da usabilidade de Nielsen (2020a):

1. **Visibilidade do estado do sistema:** o sistema deverá manter sempre os utilizadores informados sobre o que está a acontecer, através de *feedback* apropriado, dentro de tempo adequado.
2. **Equivalência entre sistema e mundo real:** o sistema deverá falar a língua do utilizador, usando palavras, frases e conceitos que sejam familiares para este, em vez de utilizar termos orientados para sistemas. O sistema deverá seguir convenções

do mundo real, representando informação de forma natural e lógica.

3. **Controlo e liberdade para o utilizador.** É comum os utilizadores escolherem funções do sistema por engano e, como tal, irão necessitar de uma “saída de emergência” claramente marcada para sair do estado indesejado, sem necessitar passar por um processo extenso.
4. **Consistência e standards:** os utilizadores não deverão precisar de adivinhar se diferentes palavras, situações ou ações significam a mesma coisa. O sistema deverá seguir convenções da plataforma.
5. **Prevenção de erros:** planear o sistema de forma a prevenir que o utilizador se engane. Pode ser feito através da eliminação de condições que conduzam facilmente ao erro, ou apresentar ao utilizador uma opção de confirmação antes de cometerem o erro.
6. **Reconhecimento e não-memorização:** reduzir a necessidade de o utilizador memorizar a utilização do sistema tornando objetos, ações e opções explícitos. O utilizador não deverá precisar de se lembrar de informação de uma parte do sistema para outro. Instruções de como usar o sistema deverão estar visíveis ou facilmente recuperáveis quando necessário;
7. **Flexibilidade e eficiência de uso:** permitir a utilizadores especialistas acelerar a interação com o sistema – em particular para ações frequentes – sem aumentar a complexidade para utilizadores inexperientes.
8. **Design estético e minimalista:** o sistema não deverá conter informação irrelevante ou raramente necessária, caso contrário irá reduzir a visibilidade da informação relevante para que o utilizador cumpra os seus objetivos.
9. **Ajudar utilizadores a reconhecer, diagnosticar e recuperar de erros:** as mensagens de erro deverão ser expressas em linguagem simples, sem recurso a códigos, e que indiquem precisamente qual o problema, assim como sugerir uma solução possível.
10. **Ajuda e documentação:** embora o objetivo seja criar um sistema que não necessite de documentação, em muitas situações poderá ser necessário oferecer ao utilizador acesso a ajuda. Essa informação deverá ser simples de procurar e aceder, estar bem organizada em função das tarefas dos utilizadores, listando os passos necessários para as executar.

Em avaliação com utilizadores, são convidados utilizadores representativos a dar *feedback* sobre soluções de design. Isto poderá ser através de cenários ou esboços, em fases iniciais do design, através do teste e experimentação com protótipos, questionários de satisfação, entre outros métodos. Uma outra forma de avaliação com utilizadores é através de estudos-piloto, em que as soluções são testadas em ambientes reais. Um dos métodos de avaliação com utilizadores mais utilizados são os chamados testes de usabilidade.

Testes de usabilidade

Um dos critérios principais usados para avaliar a adequação de um produto digital é a sua usabilidade. Usabilidade refere-se à capacidade de determinado produto poder ser usado por determinados utilizadores para atingirem objetivos específicos de forma eficaz, eficiente e satisfatória.

Steve Krug descreve usabilidade desta forma: “Algo é usável quando uma pessoa de capacidade e experiência mediana (ou inferior) consegue descobrir como usar esse algo para realizar alguma coisa, sem que dê mais trabalho do que valer a pena” (Kurg, 2000: 5)

Esta definição de Krug realça o investimento da pessoa – se utilizar um produto está a dar mais trabalho do que os possíveis benefícios do mesmo, as pessoas não se darão ao trabalho de aprender a utilizá-lo. Este conceito é particularmente importante em produtos comerciais, que não sejam fundamentais para as necessidades básicas de uma pessoa, nem necessitem de uma formação prévia, tais como *websites* de venda de produtos ou serviços, pois, tal como refere Nielsen:

“Se um *website* é difícil de usar, as pessoas vão-se embora. Se uma página de entrada falha em dizer claramente o que uma empresa oferece e o que é que os utilizadores conseguem fazer naquele *website*, as pessoas vão-se embora. Se os utilizadores se perderem num *website*, vão-se embora. Se a informação de um *website* é difícil de ler ou não responde às perguntas principais dos utilizadores, vão-se embora. Nota um padrão aqui? Um utilizador não vai ler um manual de um *website* ou perder muito tempo a tentar compreender um interface. Há muitos outros *websites* disponíveis; sair é a primeira linha de defesa quando um utilizador encontra uma dificuldade.” (Nielsen 2020b)

Testes de usabilidade são um método de avaliação com utilizadores que consiste na observação da utilização de determinado protótipo, produto, ou sistema por utilizadores representativos a quem é dado um conjunto de tarefas realistas. O objetivo destes testes é a recolha de evidência empírica da usabilidade destes sistemas, permitindo a sua melhoria.

Estes cenários e tarefas não deverão, no entanto, influenciar ou guiar o utilizador a resolver de determinada forma, nem deverão procurar justificar, perante o utilizador, a utilidade do produto.

Segundo Nielsen (2020b), a usabilidade tem 5 componentes, que poderão ser medidas através de testes de usabilidade:

1. **Aprendizagem**¹⁵: com que facilidade os utilizadores conseguem realizar tarefas básicas na primeira vez que encontram um sistema.
2. **Eficiência**: assim que os utilizadores aprendem a utilizar um sistema, com que rapidez conseguem realizar as tarefas.
3. **Memorização**¹⁶: quando os utilizadores voltam a usar um sistema após um período sem o utilizar, quão facilmente conseguem reestabelecer a proficiência anterior.
4. **Erros**: quantos erros os utilizadores cometem, qual a severidade desses erros, e com que facilidade conseguem recuperar dos mesmos.
5. **Satisfação**: quão agradável foi usar o sistema.

De forma a medir estas cinco componentes, podemos recorrer a um conjunto de métricas, tais como a taxa de conclusão – a percentagem de tarefas concluídas com êxito –, o tempo demorado a realizar as diferentes tarefas, dados qualitativos observados durante a realização das tarefas por parte dos utilizadores, entrevistas pós-teste, ou questionários.

Para a realização destes testes, é dado aos utilizadores um cenário que represente os objetivos tipos dos utilizadores. Usando como exemplo um teste de um *website* de reserva de hotéis, um cenário poderá ser: “Vai de férias para o Alentejo e quer reservar um quarto num hotel de 4 estrelas para duas pessoas, com *check-in* no dia 1 de agosto e *check-out* no dia 8.”

Após partilhar o cenário com os utilizadores, são dadas tarefas. Estas tarefas deverão ser específicas e concretas, baseadas em situações reais. Um exemplo de uma tarefa poderá ser: “Reserve o quarto mais barato que encontrar, para duas pessoas, num hotel na costa

¹⁵ Do inglês *Learnability*.

¹⁶ Do inglês *Memorability*.

alentejana, com *check-in* no dia 1 e *check-out* no dia 8 de Agosto.”

É comum que os testes de usabilidade incluam o protocolo *think-aloud* em que é pedido aos participantes para verbalizar os seus pensamentos no decorrer da interação. Isto permitirá retirar dados qualitativos sobre a experiência e a solução que, por sua vez, poderão informar melhorias ao design.

Enquanto os utilizadores realizam as tarefas, os investigadores observam e quantificam os erros cometidos pelos utilizadores. Poderá ser também medido o tempo de concretização (de forma a quantificar a eficiência do produto). Por fim, poderá ser medida a satisfação através da aplicação de um instrumento (como, por exemplo, o System Usability Scale)¹⁷

2.3.4 Comunicação das soluções para implementação

Em muitos casos, a responsabilidade de implementação de um produto digital será a de uma outra equipa (programadores, por exemplo). Como tal, é necessário que o resultado do processo de design aqui descrito seja comunicado de forma eficaz.

A comunicação de soluções de design pode envolver a criação de documentação apropriada, a produção de protótipos revistos, e incluir especialistas em design centrado na pessoa na própria equipa de desenvolvimento.

Uma forma de auxiliar a comunicação das soluções de design, assim como suportar facilmente o crescimento do produto (como o aumento de complexidade, novas funcionalidades, quantidade de dispositivos suportados, etc.), é através de um sistema de design¹⁸. Um sistema de design é um conjunto de *standards* referentes a determinado produto, incluindo componentes e padrões reutilizáveis (Fessenden, 2021)

Um sistema de design normalmente inclui:

- um **guia de estilos**¹⁹, que descreve todas as escolhas de design visual e *branding* de um sistema, incluindo cores, tipografia, uso de imagem e logos, assim como indicações sobre tom e linguagem a utilizar;
- uma **biblioteca de componentes**, como conjuntos de elementos de interface de utilizador que possam ser reutilizados (botões, menus, iconografia);
- uma **biblioteca de padrões**, onde componentes que são utilizados regularmente em conjunto são agrupados. Isto poderá incluir páginas *template* de um *website*.

Independentemente das diferentes soluções utilizadas para a comunicação das soluções de design para a sua implementação, deverá existir um canal sustentado de comunicação entre a equipa de design e de desenvolvimento. Quando soluções de design são comunicadas, estas deverão incluir explicação e justificação para as decisões tomadas pelos designers (ISO & Standard, 2010). Neste processo de comunicação, é comum existirem constrangimentos na implementação, impostos pelo projeto, tecnologia, ou conhecimento da equipa. Ao abordar esses constrangimentos, e na procura de soluções de compromisso entre a versão desenhada e a versão implementada, é necessário assegurar que não se vai comprometer necessidades de usabilidade, acessibilidade ou ergonómicas, e que continuem a comprimir os objetivos e requisitos de design previamente identificados.

¹⁷ <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/system-usability-scale.html>

¹⁸ Do inglês “design system”.

¹⁹ Do inglês “style guide”.

CONCLUSÃO

Neste capítulo observamos a importância e o impacto dos produtos digitais nos nossos dias, e de como produtos digitais desenvolvidos sem o envolvimento do utilizador, e de outras partes interessadas nas diferentes fases do processo de design, pode significar uma rejeição destes produtos e, possivelmente, o falhanço não só do produto, como também do negócio que o propõe. De forma a abordar um design e desenvolvimento de produtos digitais fundamentado nas necessidades reais dos seus utilizadores, apresentamos o conceito de design centrado na pessoa, descrevendo as suas diferentes fases – desde a fase de pesquisa, especificação de requisitos, design, e avaliação –, assim com alguns dos métodos principais utilizados para cada uma delas, procurando partilhar uma visão geral do que implica o design e desenvolvimento de produtos digitais.

No entanto, é importante reforçar que esta foi uma apresentação superficial e resumida deste processo. As abordagens e métodos a utilizar variam tanto quanto há diferentes produtos digitais, de diferentes graus de complexidade.

Referências

- Blomberg, D. J., & Karasti, H. (2012). Ethnography: Positioning ethnography within participatory design. In *Routledge international handbook of participatory design* (pp. 106-136). Routledge.
- Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., & Noessel, C. (2014). *About face: the essentials of interaction design*. John Wiley & Sons.
- Dillman D. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York: John Wiley & Sons; 2000.
- Dix, A. J., Finlay, J., Abowd, G. D., & Beale, R. (2004). *Human-computer interaction*. Pearson Education.
- Donahue, G. M., Weinschenk, S., & Nowicki, J. (1999). *Usability is good business*. Compuware Corp., julho.
- Dourish, P. (2006). Implications for design. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems* (pp. 541-550).
- Fessenden, T. (2021). *Design Systems 101*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/design-systems-101/>
- Hanington, B., & Martin, B. (2019). *Universal methods of design expanded and revised: 125 Ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Rockport publishers.
- Henrich, J., Heine, S. J. & Norenzayan, A. (2010). Most people are not WEIRD. *Nature*, 466(7302), 29-29.
- ISO, B. & STANDARD, B. (2010). *Ergonomics of human-system interaction*.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Krug, S. (2000). *Don't make me think!: a common sense approach to Web usability*. Pearson Education India.
- Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017). *Research methods in human-computer interaction*. Morgan Kaufmann
- Nielsen, J. (2020a). *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>
- Nielsen, J. (2020b). *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic books.
- Robson, C., (2002). *Real World Research*. Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Shneiderman, B., Plaisant, C., Cohen, M. S., Jacobs, S., Elmqvist, N., & Diakopoulos, N. (2016). *Designing the user interface: strategies for effective human-computer interaction*. Pearson.
- Tidwell, J. (2010). *Designing interfaces: Patterns for effective interaction design*. “ O'Reilly Media, Inc.
- Tognazzini, B. (2014). *First principles of interaction design*. *Interaction design solutions for the real world*, AskTog.

Capítulo 4

MARKETING DE CONTEÚDO: ESTRATÉGIAS DE SUCESSO

Ana Maria Lima

Ana Maria Lima

Professora Adjunta Convidada no Mestrado de Marketing Digital do ISCAP/IPP, onde leciona Marketing de Conteúdo. Gere uma consultora dedicada aos clientes que procuram estratégias de conteúdo e SEO, trabalhando em simultâneo em projetos próprios de publishing de performance. Nos últimos anos, depois de um percurso de quase uma década dedicada ao jornalismo, trabalhou em diferentes publishers nacionais e internacionais, com foco na angariação de audiências e na performance digital.

Como citar:

Lima, A.M. (2021). Marketing de Conteúdo: estratégias de sucesso In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 97-111). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *Perceber o conceito de Marketing de Conteúdo e de Killing Marketing*
- *Compreender as diferentes possibilidades de estratégia dentro do Marketing de Conteúdo, através da análise de diferentes campanhas mundiais aqui analisadas*
- *Perceber o valor do conteúdo para as marcas, enquanto veículo de promoção do Funil de Vendas mas, acima de tudo, de criação de relacionamento com as audiências, elemento essencial da retenção de clientes*

INTRODUÇÃO

Joe Pulizzi (2013), fundador do *Content Marketing Institute* e reconhecido como o criador do conceito, descreve o marketing de conteúdo como o processo de marketing e negócios para criar e distribuir conteúdo valioso e convincente para atrair, conquistar e envolver determinado público-alvo, claramente definido e compreendido, com o objetivo de conduzir os consumidores a ações rentáveis.

Seth Godin (*cit. Lazauskas, 2015*) acrescenta que “o verdadeiro marketing de conteúdo não representa a repetição da publicidade, é fazer algo de que vale a pena falar”.

A história do marketing de conteúdo remonta a 1895, onde se acredita ter sido concretizada a primeira estratégia deste gênero. John Deere, industrial de máquinas para agricultura, criou uma revista dedicada aos seus clientes, a *The Furrow*. Ainda existe nos dias de hoje, e ajuda os agricultores a tornarem os seus negócios mais rentáveis. Seguiu-se outro meio que ainda é muito conhecido nos dias de hoje, o *Guia Michelin*, no ano de 1900. Nessa altura, consistia num guia de apoio aos motoristas franceses.

O grande objetivo sempre foi o de “dar para receber”. Ou seja, dar informação, conteúdo ou entretenimento a uma audiência, para que essa mesma audiência reconheça na marca um fiel aliado, credível, próximo e apropriado às suas necessidades.

Mas esta estratégia tem tido, nos últimos anos, um interesse crescente. O crescimento do mundo digital tem permitido uma comunicação mais direta entre as empresas e os consumidores, que têm tentado aproveitar ao máximo esta nova possibilidade.

No marketing de conteúdo, as empresas criam informação propositadamente para que o público chegue até à sua marca, tenha mais informação sobre os produtos, ou se identifique com o posicionamento.

As estratégias de marketing de conteúdo incluem conteúdo criado nos *sites* das marcas, publicações em blogues, *newsletters*, infografias, conversas nas redes sociais, *podcasts*, vídeos, *webinars*, *ebooks*, *white papers* e muitos outros tipos de conteúdos, muitos novos que vão conquistando o seu espaço todos os anos.

Pulizzi (2014) defende que uma boa estratégia de marketing de conteúdo deve seguir cinco passos essenciais:

- 1) definir objetivo a atingir (seja ele vender um produto ou alcançar um determinado público);
- 2) analisar e compreender o público que queremos alcançar;
- 3) definir o foco numa determinada temática que seja coerente com os objetivos, a empresa e o público;
- 4) escolher os canais a utilizar, de acordo com o público-alvo, mas também com a capacidade da empresa;
- 5) compreender a finalidade do conteúdo e a justificação da criação desse mesmo conteúdo.

Resumindo: objetivos, foco, segmentação e distribuição. As bases para uma estratégia de marketing de conteúdo.

Não é por acaso que todas as grandes marcas nacionais e internacionais têm hoje um *blogue* ou portal de conteúdo associado à sua página oficial. As grandes empresas de marketing digital posicionam-se agora no mercado da criação de audiências, muito mais do que no apoio à presença digital das marcas. Porque sabem que o conteúdo é rei, sabem

que o conteúdo é o grande poder mercantil da atualidade. Gera credibilidade, relação e empatia com as marcas.

Não é também por acaso que as estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*) movem milhões de euros em todo o mundo. Todos querem o primeiro lugar nas pesquisas do Google, não só para comercialização de produtos e serviços, mas também para o conteúdo que promovem. Porque sabem que o conteúdo promove a venda de uma forma muito mais eficaz. O conteúdo é o produto *premium*.

Halligan & Shah (2014) lembram ainda que o conteúdo de excelência atrai *links* de outros *sites* para os *sites* das marcas, os chamados *backlinks*, tão valiosos numa estratégia de SEO.

1. PROPOSTA DE VALOR DO CONTEÚDO

Quando falamos de marketing em ambiente empresarial, falamos sempre da necessidade de toda a equipa estar alinhada num objetivo comum, isto se quiser ser bem sucedida. O marketing de conteúdo, quando bem concretizado, é o caminho ideal para alcançar esse objetivo. Não representa uma simples campanha, pelo contrário, gira em torno de grandes ideias que proporcionam valor a quem o recebe.

E, como todas as ideias levam tempo a desenvolver e a dar frutos, cada iniciativa de marketing de conteúdo em que se embarca deve ser concebida para funcionar numa base contínua, em vez de ter uma data de fim definida.

A estratégia de marketing de conteúdo deve ser pensada como uma extensão da marca e não como uma campanha isolada. Ainda que possa e deva ter alguns objetivos em comum com algumas campanhas – uma vez que também pode gerar conversão direta –, o marketing de conteúdo deve ser visto como mais um produto, que deve continuar a ser produzido para que possa ter o real efeito que se pretende. Desta forma não se perderá o seu enorme potencial para impulsionar várias linhas de valor, em simultâneo, para um negócio.

A investigação académica na área do marketing de conteúdo tem sido, na sua maioria, impulsionada pelas agências de consultoria e investigadores que trabalham com empresários de várias dimensões. O conhecimento atual sobre marketing de conteúdo como prática é sobretudo produzido por agências profissionais de investigação, tais como o Content Marketing Institute (CMI), MarketingProfs, HubSpot, *EContent Magazine* e Curata. Algumas destas desenvolvem e vendem soluções de marketing automatizado ou *software* que produz conteúdos personalizados. Existe uma escassez de literatura académica que reconhece o marketing de conteúdo como um conceito empiricamente testado (Mansour, 2017)

No entanto, temos à disposição alguns livros sobre o tema que nos explicam as estratégias que estão por trás das campanhas de marketing de conteúdo, e é essencialmente sobre elas que nos debruçaremos nas próximas páginas.

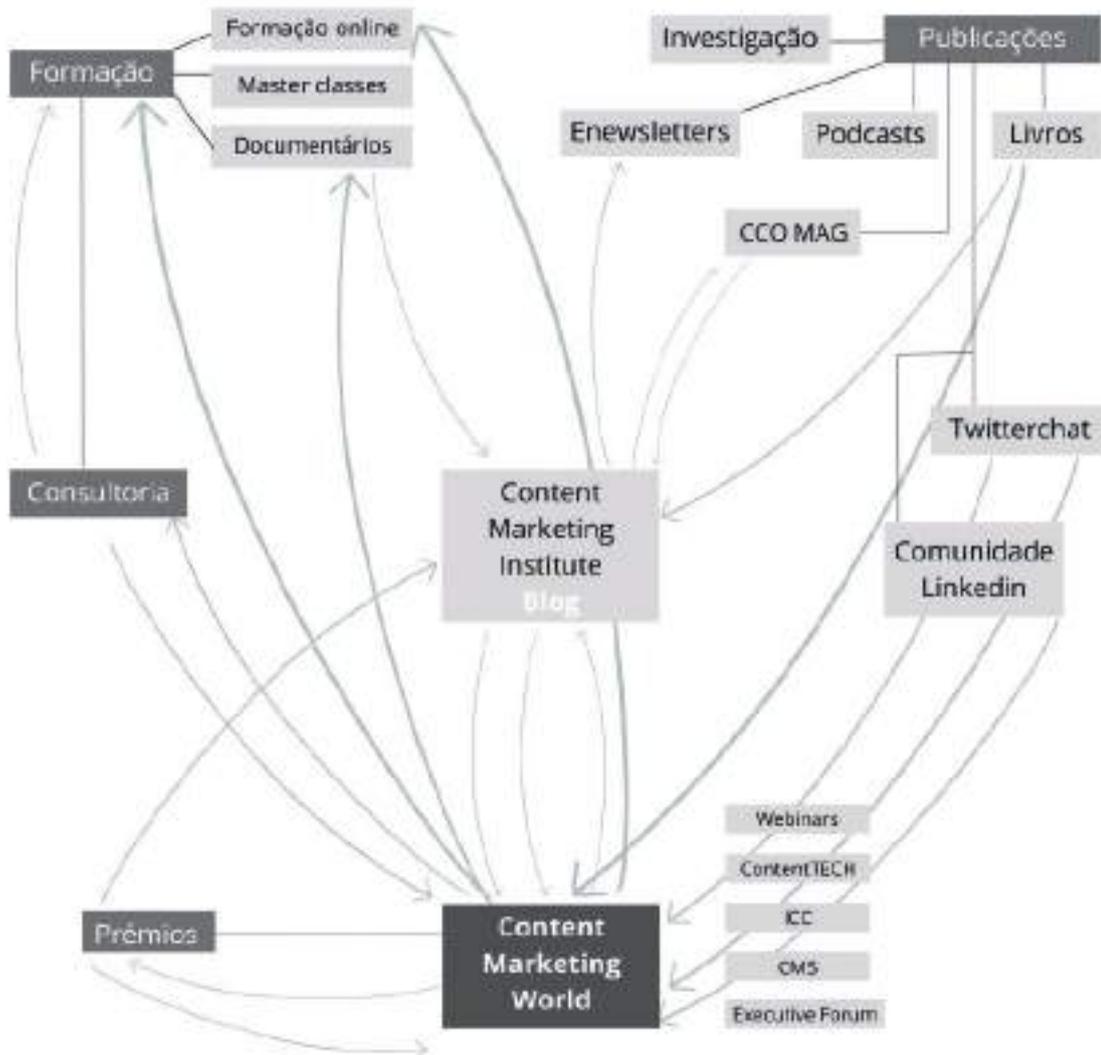
2. KILLING MARKETING

As estratégias de marketing de conteúdo têm ultrapassado, inúmeras vezes, o objetivo inicial da sua criação. A este fenómeno Joe Pulizzi e Robert Rose chamam de Killing Marketing (2017), num livro a que atribuíram o mesmo nome.

Exemplificando com o seu próprio caso, o Content Marketing Institute, os autores demonstram que o que começou com um blogue, com o objetivo de promover o conheci-

mento do instituto, e consequentemente angariar mais alunos e mais clientes, depressa se transformou num negócio com várias vertentes, e muito rentável.

Figura 1 – Estratégia Visual do Content Marketing Institute em 2016



Fonte: adaptado de Killing Marketing (2017)

Neste gráfico percebemos que do blogue surgiram novas formas de comunicação e rentabilidade, como o grande evento Content Marketing World, que ocorre anualmente em Cleveland, Ohio, USA. Mas não só. São hoje capazes de produzir cada vez mais conhecimento, conhecimento esse que gera grande rentabilidade e que, por sua vez, retorna ao blogue para que o ciclo se mantenha em movimento.

Partindo do seu caso, os autores apresentam exemplos de muitas outras marcas onde a estratégia de criação de conteúdo ultrapassa o objetivo inicial de relação com a audiência de uma determinada marca, de que são exemplo a Red Bull e a Johnson & Johnson. Falaremos destes e outros casos nas próximas páginas.

3. MARKETING DE CONTEÚDO: 7 ESTRATÉGIAS DIFERENCIADORAS

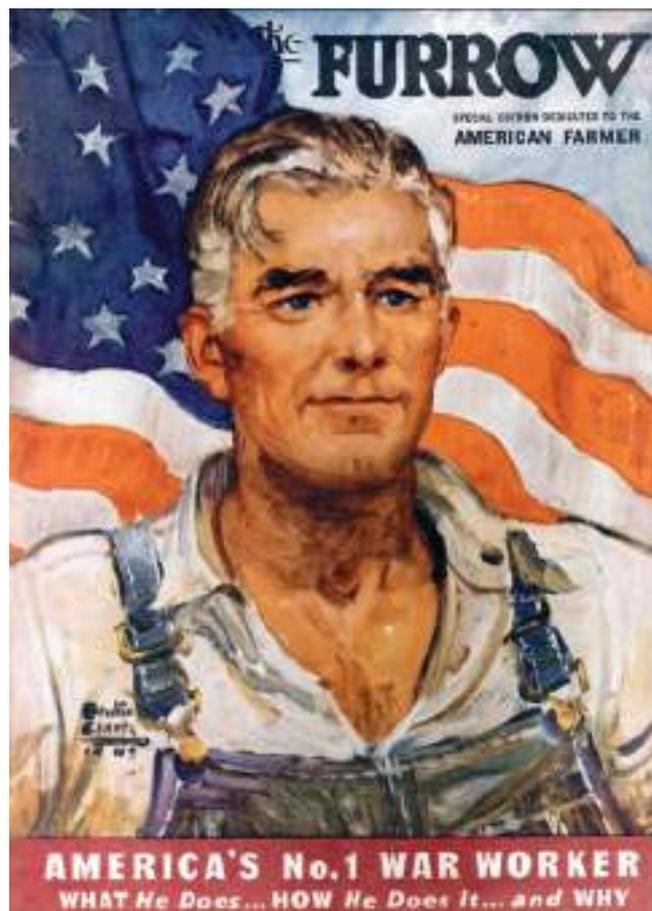
Neste capítulo analisamos algumas das principais estratégias de conteúdo mundiais, todas com objetivos e resultados muito diferentes, mas que em comum têm o grande sucesso que têm na área do Marketing de Conteúdo. Ditam, por isso, as tendências mundiais digitais e guiam muitas marcas no caminho das melhores práticas nesta área.

3.1 *The Furrow*: a primeira grande estratégia de marketing de conteúdo

A expressão "marketing de conteúdo" é associada ao digital e ao advento das novas tecnologias. É um facto que o conceito surge já nesta fase, mas a estratégia é já centenária, como se vai perceber neste exemplo.

Em 1895, a empresa norte-americana John Deere, comercializadora de máquinas para a atividade agrícola, criou a publicação *The Furrow*, dirigida à sua audiência especial, os agricultores. Até aqui nada de especial, não fosse esta publicação ter como principal objetivo informar, ensinar e apoiar os agricultores nas suas atividades. Não tinha o objetivo direto de vender os produtos, mas tinha o objetivo de se posicionar num espaço vazio: não existia, até então, nenhuma publicação do género que apoiasse os agricultores e os ajudasse nas suas missões (Sankar, 2017).

Figura 2 – Capa de edição especial da revista *The Furrow*



Fonte: ART+marketing

A publicação tinha o objetivo de contar histórias sobre o setor, ensinar sobre novas tecnologias e levar ao leitor informação útil que pudesse auxiliar na expansão dos negócios agrícolas (Sankar, 2017).

O sucesso foi tal que, cerca de 20 anos depois, a publicação em papel já chegava a mais de quatro milhões de agricultores. Números impressionantes hoje, mas ainda mais naquela altura. E a verdade é que, mais de 120 anos depois, a publicação ainda existe e, já em 2019, apresentava cerca de dois milhões de leitores anuais, um valor muito significativo tendo em consideração a passagem dos leitores para o meio digital (Benvença, 2019).

Traduzida hoje em quatro idiomas, define-se desde sempre como “um jornal para o agricultor americano” e mantém o objetivo de “contar histórias que as pessoas gostam de ler”, de forma a “fornecer-lhes conhecimentos que possam aplicar nas suas operações” (Sankar, 2017).

Há vários factos a destacar no que diz respeito a esta estratégia de conteúdo vencedora:

- 1 – A empresa John Deere terá sido a primeira a perceber que, para chegar à sua audiência, era essencial dar. E dar é sempre a palavra-chave no marketing de conteúdo. Neste caso, dar informação, dar conhecimento, dar possibilidades de sucesso numa área de grandes dificuldades.
- 2 – Nesta estratégia o objetivo principal nunca foi vender produtos diretamente através da publicação. Resultado? Ainda hoje vendem imensos produtos por causa desta estratégia. O que ensina às marcas umas das lições mais importantes do *inbound marketing*.
- 3 – A publicação soube adaptar-se aos novos tempos e foi aprimorando a sua estratégia. Não usou sempre o mesmo modelo e foi capaz de ajustar a estratégia aos novos tempos e às novas audiências, trabalhando os conteúdos e o design. E é por isso que dura até aos dias de hoje.
- 4 – Partilhando histórias e transmitindo conhecimentos, a revista conseguiu alcançar o objetivo principal: criar sentimentos de admiração, respeito e orgulho na sua audiência, o que se traduz na fidelização dos clientes da marca.

3.2 Michelin: a grande estratégia de marketing de conteúdo

Não é a primeira mas é a estratégia de conteúdo mais conhecida e que mais impacto tem ainda nos dias de hoje. As estrelas Michelin são hoje o expoente máximo de um negócio de referência de restaurantes que começou por ser uma estratégia de marketing de conteúdo da marca de pneus Michelin.

Tudo começou no ano de 1900, quando a empresa decidiu entregar valor à sua audiência: condutores e motoristas. Sem pedir nada em troca, começou a oferecer mapas da cidade de Paris, completos e informativos, que passaram a ser utilizados por todos e usados como referência. O objetivo passaria por colocar a marca como referência junto da sua audiência, o que sabemos hoje ser a base de uma estratégia de marketing de conteúdo bem sucedida. Entregar conteúdo relevante, útil e único para a audiência é base de uma relação de confiança entre marca e consumidores.

Figura 3 – Guia Michelin



Fonte: BBC. Autor: Alexandre ROUSSEL/Alamy

Para Isalska (2018), uma das estratégias mais inteligentes da empresa passou por destacar a comida pela qual vale a pena viajar. A cobertura dos guias de restaurantes com destaque para a cozinha regional e caves de vinho bem abastecidas convenceu os condutores a viajarem. E, claro, a necessitarem de pneus Michelin resistentes para completarem as suas viagens.

Mas, como acontece no *killing marketing* referido acima, o objetivo inicial foi ultrapassado e a criação de mapas e referência de restaurantes passou a ser um negócio muito interessante para a marca, que, nunca deixando de estar ao lado dos condutores ao longo das últimas décadas com mapas e guias gratuitos, percebeu que teria aqui um outro modelo de negócio também muito interessante. E a evolução foi constante até aos dias de hoje, quando são referência mundial na avaliação e recomendação de restaurantes e todos querem ter uma estrela da, originalmente, marca de pneus. E, sim, continua também a ser uma das marcas de referência quando se trata de mudar de pneus.

3.3 Red Bull: *killing marketing* com asas

Pioneira nas estratégias de marketing que sempre desenvolveu, a Red Bull começou por associar a marca a eventos radicais e atletas das mesmas modalidades. Mas cedo percebeu que a criação de conteúdo era uma das formas por excelência de alcançar a sua audiência, e hoje tem uma das maiores agências mundiais de marketing de conteúdo.

Começou por apoiar e passou a criar os seus próprios eventos e a proporcionar novos conteúdos que chegassem às massas, um dos objetivos principais da marca. Para a Red Bull, trata-se de criar momentos e experiências que possam ser partilhados com o seu público. Filmam conteúdos televisivos como o Red Bull Rampage 2021, por exemplo, organizam eventos como estes todos os anos, e tornam-nos acessíveis a toda a gente (Archer, 2019).

A estratégia da Red Bull passa por vender uma experiência, não um produto, e isto é algo que qualquer negócio ou marca pode fazer. Criar conteúdo para o seu cliente e

colocar o público em primeiro lugar é uma estratégia que pode funcionar para qualquer empresa e, inevitavelmente, resultar em vendas (Archer, 2019).

A Red Bull avançou ainda com a criação do portal Red Bull Red Midia House, uma plataforma especializada na criação de conteúdos próprios sobre o mundo desportivo, e criou a revista *The Red Bulletin*.

Mesmo com todo o sucesso desta comunicação, a marca não parou por aí e quis expandir o seu nicho: porque muitos gostam da bebida mas não são fãs de desportos radicais. Por isso, estrategicamente, criou o Red Bull Music Academy, a Red Bull TV e a editora Red Bull Records. Tudo para criar e divulgar os mais diversos tipos de conteúdos que a marca quer promover para estar em todas as frentes (Mendes, 2019).

Figura 4 – Capas da revista *The Red Bulletin*



Fonte: Red Bull

O objetivo da estratégia, desde o início, é muito claro: vender a experiência, não o produto. E são reconhecidos, pelos principais especialistas de marketing mundiais, como os reis do conteúdo no marketing.

3.4 Lego: a marca onde o conteúdo é rei

Os carrinhos de madeira criados por um carpinteiro em meados de 1932 tiveram uma ajuda de peso para alcançarem o mundo e serem a base de um verdadeiro império dos brinquedos de encaixe: o marketing de conteúdo. Esta aposta da marca, que hoje tem tamanho de gigante no mercado, é tão clara que o diretor de redes sociais do grupo, Lars Silberbauer, já chegou a afirmar que o blogue criado é a melhor das ferramentas de *networking* utilizadas pela Lego (Amaral, 2018).

É impressionante a história que a Lego construiu até aos dias de hoje, ultrapassando nos *rankings* marcas como a Ferrari, a Disney ou a Nike. Mas nem sempre as contas foram perfeitas e a empresa chegou mesmo a estar à beira da falência algumas vezes. Claro que há muitas decisões e variáveis que têm influência no impacto das vendas, mas não há dúvidas, para os responsáveis da marca, de que o marketing de conteúdo foi e é um importante bloco na estrutura deste império (Amaral, 2018).

A Lego iniciou mais recentemente, em 2014, uma franquia de filmes, trazendo lucros abundantes à empresa originalmente focada na venda de brinquedos. A marca é agora muito mais do que um fabricante de peças: tornou-se um contador de histórias através do produto que comercializa.

A marca, nas suas redes sociais, reconhece que, ainda que invista apenas no marketing de conteúdo e dispense outras vertentes de publicidade, há um enorme potencial para gerar visualizações e impressões, que resultam no reconhecimento da Lego enquanto marca de referência. Para isso, faz o caminho no sentido de criar conteúdos interessantes e inspiradores, que convidem à participação e partilha entre os seguidores (Amaral, 2018).

A marca tem ainda uma rede social só para fãs, diversos *sites* dedicados à promoção de produtos específicos e, no *site* oficial, encontramos a ferramenta Creator, que convida a audiência a publicar as criações feitas em casa pelos seus clientes (Amaral, 2018). Utiliza aqui a estratégia de *user generated content*, uma das áreas do marketing de conteúdo mais investigadas dos últimos anos, porque tem revelado ser de grande sucesso e com grande eficácia na relação com os consumidores.

Mas há mais: para além do digital, criam conteúdo *offline* que chega aos consumidores mais leais, como o Lego VIP, que oferece conteúdos exclusivos apenas para membros.

Figura 5 – Conteúdo *offline* da Lego



Fonte: Lego

Por último, um destaque especial à estratégia que uniu as ferramentas de *storytelling* e *branded content* aos conteúdos que são gerados por utilizadores. A ideia nasceu em finais do século XX, com a crise enfrentada pela Lego face à explosão nas vendas de videojogos.

Para permanecer na vida das crianças, a Lego criou formas de se adaptar e lançou o canal da marca no YouTube, com divulgação de conteúdos como lançamento de produtos, séries, tutoriais e os famosos vídeos onde as embalagens Lego são abertas. É, hoje, uma das empresas com mais audiência na plataforma (Amaral, 2018).

3.5 Nike: conteúdo para promover a relação com os consumidores

A Nike e as suas aplicações alcançam 28 milhões de atletas em todo o mundo. A marca criou uma comunidade gigantesca que, além de criar lealdade, se traduz em vendas de uma forma natural, sem necessidade de agressividade nas vendas (Villacampa, 2019).

Todas as principais marcas aqui analisadas utilizam a estratégia de conteúdo de diferentes formas e com diferentes objetivos. No caso da Nike, o objetivo passa por alcançar reconhecimento pelo que vende, mas, acima de tudo, pela mensagem que passa e quer passar. Utiliza o conteúdo para partilhar informação útil e de qualidade, ferramentas interessantes que tornam mais simples a vida do consumidor, criando uma comunidade à volta dessas mesmas ferramentas.

A estratégia contempla um ecossistema de ações direcionadas à evolução pessoal, com base na atividade física, e passou a oferecer serviços e dispositivos únicos. A plataforma Nike+, dedicada aos treinos, permite avaliar, controlar e monitorizar o desempenho físico do utilizador, podendo ser integrada com outras soluções, como os aplicativos móveis da marca, os dispositivos móveis e as redes sociais. Além de poder partilhar os seus resultados, quem treina com a companhia da Nike+ tem acesso a conteúdos que inspiram, desafiam e motivam. As *apps* móveis mais conhecidas do público, criadas a par da plataforma, são a Nike+ Runnig e a Nike+ Training (Dias, 2016).

Uma das formas mais conhecidas e utilizadas de marketing de conteúdo é o *storytelling*. A estratégia-base inclui o planeamento, produção e distribuição de conteúdos. A estratégia de marketing de conteúdo da Nike que inclui localização, narração de histórias e emoções, diversificação da abordagem, abordagem das necessidades do público e cocriação e confiança, ajudou-a a ligar-se e a envolver-se com o público (Champaneri & Jain, 2021).

De acordo com o presidente-executivo Mark Parker, “conectar, hoje, é um diálogo” e a Nike planeia continuar a utilizar a tecnologia para se tornar cada vez mais próxima de cada um dos seus clientes (Tannou & Westerman, 2017).

De acordo com estudo recente de Champaneri and Jain (2021), a Nike tem utilizado com sucesso o marketing de conteúdos para aumentar a exposição da sua marca e para se ligar e envolver com o público e expandir a sua base de clientes. A estratégia de marketing de conteúdo da Nike gira principalmente em torno da narração de histórias que incluem conteúdos valiosos, inspiradores, motivacionais, educativos e envolventes. A par da informação útil para atletas e das ferramentas que já são imprescindíveis para muitos.

3.6 MOZ: líder no conteúdo de SEO

A MOZ é uma das maiores plataformas de análise de SEO, integrando diversas ferramentas úteis para quem trabalha nesta área. Num ambiente único é possível aceder a incontáveis funcionalidades que permitem compreender a *performance* das páginas nos motores de busca, de forma simples e intuitiva. É vista como excelente pelos utilizadores e exerce um papel fundamentalmente analítico (Ferreira, 2019).

“Os blogues são uma das formas mais populares de marketing de conteúdo” – é o que se pode ler na página de apresentação do blogue desta marca líder no conteúdo sobre SEO. A partir daí, torna-se fácil entender o motivo pelo qual esta é uma das maiores apostas da empresa para acrescentar valor à sua marca.

Com artigos extremamente úteis e interessantes para o seu público-alvo – composto essencialmente por agências de comunicação, empresas que integram áreas de marketing, *freelancers* e empreendedores –, o blogue da MOZ é escrito a muitas mãos. Grandes nomes de especialistas em SEO, as maiores referências da indústria, entre outros especialistas de diferentes áreas, oferecem os seus conselhos, apresentam *insights*, dão as suas dicas e partilham conhecimento. O objetivo é produzir informação de qualidade e com a máxima credibilidade, respondendo a questões-chave que realmente importam para o seu público.

Não importa se o leitor tem um blogue há dois meses ou se o faz há anos, se está a tirar um curso de SEO ou se é um veterano no assunto. A MOZ sabe que, nesta área, há sempre algo a aprender e que não basta vender o seu produto – tem de ensinar o seu público sobre como fazer a melhor utilização.

Para firmar a sua presença como “indispensável” na vida de quem precisa de trabalhar com as ferramentas de SEO, a MOZ, através do blogue, disponibiliza guias sobre assuntos relacionados com o mercado em questão (diferentes guias que compilam informações e artigos sobre “como iniciar” ou “passo a passo”). Há, ainda, um fórum partilhado, onde utilizadores interagem com perguntas e respostas sobre SEO. Mais uma vez, a MOZ distribui conteúdo para solidificar a audiência e crescer na Web.

De destacar que, além da plataforma analítica, enquanto gigante do SEO, a MOZ aposta em diferentes produtos, como diversos cursos de formação sobre vários temas e com níveis distintos. As ferramentas de conteúdo, como o blogue, fazem parte também da estratégia de venda destes produtos.

Ao trabalhar a sua comunicação direta com clientes e potenciais clientes, a MOZ expande a sua atuação, gera audiência, atrai envolvimento, aumenta o alcance e a relevância e aproveita para agregar valor à marca.

3.7 Johnson & Johnson: conteúdo para conhecer a audiência

É, talvez, uma das estratégias mais inéditas e revolucionárias nesta área. Para além da estratégia de conteúdo mais convencional, com blogues e plataformas da marca com conteúdo útil para o utilizador, a Johnson & Johnson foi mais longe.

Opera o site *babycenter.com*, comprado em 2001, de forma completamente autónoma da empresa. Se entrarmos no *site*, em nenhum momento percebemos a relação entre as marcas. Chega a mais de 45 milhões de pais de todo o mundo, mensalmente, através das diferentes versões para diferentes países. Só nos Estados Unidos, 8 em cada 10 mães utiliza o Baby Center (Pullizi & Rose, 2017).

A empresa tem aqui um objetivo muito claro: conseguir dados. E dados muito valiosos para a marca-mãe. Ou seja, a plataforma que chega a milhões de pessoas e nem sequer é associada à marca Johnson & Johnson tem como principal objetivo recolher dados e informação sobre a audiência potencialmente interessada em produtos relacionados com bebés, uma das gamas principais da marca.

Christina Hoff (*cit. Pullizi & Rose, 2017*), em 2014, *manager* da estratégia global da marca, referia que “nós conseguimos saber o que uma mãe vai fazer ainda antes da própria, com base nas pesquisas que faz”. A empresa sabe, por exemplo, que os pais começam a preparar a festa de aniversário perto dos 10 meses de idade, e outros dados de grande valor comercial para as marcas. Permitem perceber a melhor forma de chegar até aos consumidores, mas também que novos produtos devem desenvolver.

Num mercado em que os dados são muito valiosos, a Johnson & Johnson descobriu uma forma de, com uma estratégia de marketing de conteúdo, conseguir obter informação sem preço para o futuro da marca.

CONCLUSÃO

É possível perceber, nesta análise a diferentes marcas e estratégias, que existem várias formas e tipos de conteúdos que podem ser produzidos, com diferentes objetivos.

Várias estratégias de marketing de conteúdo incluem planeamento e implicam o conhecimento das necessidades do público. Vivem da produção de conteúdos valiosos, que reflitam os valores da empresa, a história e imagem da marca, que sejam educativos e envolventes. Também o tipo de conteúdo a ser produzido deve ser transmitido de forma apelativa, com a escolha certa dos canais de distribuição, e finalmente medindo os resultados e otimizando a estratégia em conformidade (Champaneri & Jain, 2021).

O público é a base de tudo e o conteúdo permite alcançar diferentes objetivos (Villacampa, 2019): determinação de valor para a compra; ativação de marketing e publicidade mais inteligente; com a obtenção de dados é possível melhorar o produto e a forma como se chega ao cliente; mais clientes passam a ser embaixadores da marca.

Rose e Pulizzi (2017) estabeleceram uma nova *framework* que as empresas devem considerar quando procuram estruturar o seu modelo de negócio de marketing de conteúdo. Identificam, nesse sentido, quatro tipos de modelos de negócio: *Performer*, *Platform*, *Player* e *Processor*:

Performer – passa pela construção de audiências acessíveis através de plataformas próprias de meios de comunicação, como uma estratégia discreta e focada. O principal motor deste modelo de negócio é o acesso direto e a utilização de uma relação com audiências para conduzir objetivos de marketing e comunicação.

Platform – encara o marketing de conteúdo como um negócio integrado e muitas vezes totalmente funcional dentro do negócio. As equipas são responsáveis pela gestão de todos os aspetos de uma operação de média dentro dos limites da marca.

Player – o conteúdo é visto como um contributo para uma geração de procura mais ampla e profunda, marketing de produtos, ou outras estratégias de comunicação empresarial, e o marketing de conteúdo é desenvolvido através da criação de conteúdos altamente refinados.

Processor – neste modelo de negócio, uma equipa direta pode assumir a responsabilidade por algumas funções de conteúdo centralizadas, mas não pela criação de conteúdo.

Joe Pulizzi (2017) lançou ainda a fórmula B.E.S.T. Esta fórmula ajuda a simplificar o processo de marketing de conteúdo, para que possa ser a base da estratégia de marketing:

- *Behavioral* (Comportamental): tudo o que uma empresa comunica com os seus clientes tem uma intenção. O que a empresa quer que os clientes/audiência façam.
- *Essential* (Essencial): fornece informação que o público-alvo necessita ou útil para o seu sucesso no trabalho ou na vida.
- *Strategic* (Estratégico): o esforço de marketing de conteúdo deve ser uma parte integrante da estratégia empresarial global.
- *Targeted* (Orientado): o conteúdo deve ser direcionado com precisão para um público específico, para que seja verdadeiramente relevante para os compradores.

O conteúdo ajuda a ter impacto no público e uma utilização consistente ajuda a atrair, informar, persuadir, servir e envolver o público-alvo. Com base nos exemplos aqui apresentados, é possível concluir que as estratégias de marketing de conteúdo se baseiam no comportamento do público-alvo e dos clientes, na finalidade ou objetivos a alcançar pela marca (Champaneri & Jain, 2021).

Como se percebe, através da apresentação de diferentes casos de estudo na área do marketing de conteúdo, esta não é uma estratégia nova e as marcas já a utilizam há mais de um século. Sempre com o mesmo objetivo, o de alcançar o público-alvo pretendido através de histórias envolventes ou informação imprescindível.

Referências

- Amaral, L. (2018). Lego e marketing de conteúdo: o encaixe perfeito. Rock Content. <https://rockcontent.com/br/blogue/lego-e-marketing-de-conteudo/>
- Archer, L. (2019). Red Bull: Kings of content marketing. Small Films. <https://smallfilms.com/red-bull-kings-of-content-marketing/>
- Benvenga, F. (2019). O primeiro case de Conteúdo: The Furrow. Qualitá Comunicação. <https://qualitacomunicacao.com/br/o-primeiro-case-de-conteudo-the-furrow/>
- Chanpaneri, A., & Prachi, J. (2021). A Content Marketing as the leading technique in digital marketing: a case of Nike. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 8, 226-236.
- Dias, A. (2016). Nike: um case study de content marketing. Comteúdo. <http://comteudo.webtexto.pt/nike-um-case-study-de-content-marketing/>
- Ferreira, K. (2019). Conheça as principais ferramentas de SEO da Moz e veja como elas podem ser usadas na sua estratégia. Rock Content. <https://rockcontent.com/br/blogue/moz/>
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Wiley.
- Isalska, A. (2018). The ingenious story behind Michelin stars. BBC. <https://www.bbc.com/travel/article/20181024-the-ingenious-story-behind-michelin-stars>
- Júnior, M. C., & Quintas, S. D. (2014). La curaduría de contenidos y la narrativa colaborativa en el Ciberperiodismo: estudio del caso de Storify en el diario digital elpais.com. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 1(20), 17-31.
- Lazauskas, J. (2015). ‘You Need Editors, Not Brand Managers’: Marketing Legend Seth Godin on the Future of Branded Content. Contently. <https://contently.com/2015/02/06/you-need-editors-not-brand-managers-marketing-legend-seth-godin-on-the-future-of-branded-content/>
- Mansour, D., & Barandas, H. (2017). High-tech entrepreneurial content marketing for business model innovation: a conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(3), 296-311.
- Mendes, R. (2019). Marketing de Conteúdo te dá asas. Profissional de E-Commerce. <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/marketing-de-conteudo-te-da-asas/>
- Powers, M., & Benson, R. (2014). Is the Internet Homogenizing or Diversifying the News? External Pluralism in the U.S., Danish, and French Press. *The International Journal of Press/Politics*, 2(19), 246-265.
- Pulizzi, J. (2013). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw Hill Professional.
- Pullizi, J., & Rose, R. (2017). *Killing marketing: how innovative businesses are turning marketing cost into profit*. McGraw Hill.
- Rose, R. (2018). 4 Business Models for Content Marketing. Content Marketing Institute. <https://contentmarketinginstitute.com/2018/10/business-model-content-marketing/>
- Sankar, S. (2017). John Deere’s The Furrow — The Epitome of content marketing. ART+marketing. <https://artplusmarketing.com/john-deeres-the-furrow-the-epitome-of-content-marketing-4825dbba0901>
- Tannou, M., & Westerman, G. (2017). Nike: From Separate Digital Initiatives to Firm-Level Transformation. MIT Center for Digital Business. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digital_transformation_at_nike_20-12_pdf.pdf
- Villacampa, Ó. (2019). Killing marketing, nuevos horizontes para los marketeros. Ondho. <https://www.ondho.com/killing-marketing-nuevos-horizontes-marketeros/>

Capítulo 5

LOGÍSTICA EM NEGÓCIO ELETRÓNICO

José Luís Reis

José Luís Reis

Doutor em Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade do Minho e Professor com o título de especialista em Gestão e Administração pelo IPAM – Porto. É Professor Adjunto convidado no ISCAP/IPP e Professor Auxiliar na Universidade da Maia – ISMAI. Investigador Integrado no LIACC – Laboratório de Inteligência Artificial e Informática da Universidade do Porto e membro colaborador do CEOS. PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. Participa em projetos no âmbito do Erasmus +, tendo coordenado projetos nacionais e internacionais na área da gestão da informação, marketing aplicado e planeamento estratégico regional. É autor e coautor de livros e artigos científicos nas áreas das tecnologias e sistemas de informação, inteligência artificial, big data, data mining e tecnologias aplicadas ao marketing.

Como citar: Reis, J. L. (2021). Logística em negócio eletrónico. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 113-163). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais elementos associados à logística em negócio eletrônico, com o estudo deste capítulo o leitor conseguirá:

- compreender as diferenças entre a logística e o Supply Chain Management (SCM);*
- identificar as atividades-chave associadas à gestão da cadeia de abastecimentos;*
- perceber a relação da logística com o marketing e com a produção;*
- Ciclo de vida e os custos de uma encomenda;*
- Gestão de armazenamento e de gestão de stocks;*
- Principais problemas na gestão de transportes;*
- Sistemas e tecnologias de informação na logística;*
- Principais tendências na Logística e na cadeia de abastecimento.*

INTRODUÇÃO

As empresas vivem em mercados cada vez mais competitivos e a sua sustentabilidade passa por otimizarem os seus processos de gestão nas diferentes áreas funcionais. A satisfação de todas as partes interessadas de uma organização tem de ser garantida numa perspetiva de criação de valor para as mesmas. Assim, as organizações têm de investir nas componentes relacionais, com parcerias estratégicas que lhes permitam gerir melhor todos os momentos de interação com os seus clientes, nos múltiplos pontos de contato, pois os estímulos que as organizações têm prendem-se essencialmente com os momentos em que os clientes fazem as suas encomendas, bem como com a forma como as encomendas são satisfeitas, quer pela empresa que a recebe, quer pelos parceiros de negócios envolvidos. Os aspetos relacionados com a gestão da logística, desde o momento em que é feita a encomenda, a sua preparação, expedição, transporte e entrega, fazem a diferença. Hoje os clientes têm múltiplas formas de fazerem e receberem as suas encomendas, sendo a gestão das componentes eletrónicas fundamentais na gestão dos negócios. Neste sentido, os investimentos em tecnologias e sistemas de informação tornam-se um elemento chave de inovação e desenvolvimento das organizações, nomeadamente nos aspetos associados à logística.

Este capítulo está organizado em sete secções que pretendem enquadrar o leitor nas áreas de conhecimento associadas à logística e à gestão da cadeia de abastecimento no negócio eletrónico. O capítulo começa com a apresentação dos fundamentos associados à logística e ao SCM; na segunda secção apresentam-se as principais características das relações da logística com as funções de marketing e de produção, passando-se em seguida para uma secção onde são apresentados os elementos constituintes da gestão do ciclo de vida e dos custos de uma encomenda; na quinta secção deste capítulo, são apresentados os sistemas de transportes; e na sexta secção as tecnologias e os sistemas de informação utilizados na logística. Finalmente apresenta-se uma conclusão com os principais elementos que constituem o corpo de conhecimento associados à logística para o negócio eletrónico.

1. LOGÍSTICA VERSUS SCM

Pretende-se com esta secção enquadrar alguns princípios e fundamentos associados à logística e ao SCM, numa perspetiva de evolução temporal e da sua importância para as organizações, bem como relacionar a logística com as outras áreas funcionais das organizações.

1.1 Definições

Gestão da logística é a parte da gestão da cadeia de fornecimento que planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso das operações de armazenamento de bens, e dos serviços e informações relacionados com o fluxo e armazenamento de mercadorias entre o ponto de origem/expedição e o ponto de destino/local de entrega, com o objetivo de ir ao encontro dos requisitos exigências/necessidades dos clientes. Esta definição inclui entrada (*inbound*), saída (*outbound*), movimentos internos e externos (CSCMP, 2016).

O Comité Europeu de Normalização – CEN (*Comité Européen Normalisation*) define logística como: “... o planeamento, execução e controlo do movimento e da colocação de pessoas e/ou bens e das atividades de apoio relacionadas com esse movimento e colocação, dentro de um sistema organizado para atingir objetivos específicos” (Gleissner & Femerling, 2013).

A Gestão da Cadeia de Abastecimento ou *Supply Chain Management* (SCM) integra todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de matérias-primas e produtos acabados até ao utilizador final, bem como os fluxos de informação, através da melhoria das relações na cadeia de fornecimento, para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Handfield, Nichols & Nichols, 1999).

Em relação aos relacionamentos e aos limites do SCM, a gestão da cadeia de abastecimentos é uma função integrada, com as responsabilidades primárias de vincular as principais funções e processos de negócios dentro da organização e entre as organizações num modelo de negócio coeso e de elevado desempenho. Inclui todas as atividades de gestão de logística, bem como as operações de produção, direcionando a coordenação de processos e atividades de marketing, vendas, design de produto, financeiras e as associadas aos sistemas e tecnologias da informação (CSCMP, 2016).

1.2 Missão da logística

A missão da logística é a de obter os bens ou serviços certos no lugar certo, na hora certa, e na condição desejada, ao menor custo e com o maior retorno possível sobre os investimentos efetuados. Existem alguns aspetos/dimensões que devem ser tidos em consideração quando lidamos com a gestão da logística, nomeadamente os que se relacionam com o **valor** ou utilidade para que o cliente seja capaz de tomar **posse** de um produto, de uma **forma** que o produto possa ser usado pelo cliente, reconhecendo o seu valor, estando o produto disponível no **lugar** onde é necessário ao cliente e disponível quando (**tempo**) é necessário (Ballou, 2004). As tarefas centrais da logística podem ser descritas graficamente com os denominados 7R da logística (R de *Right*), a coisa certa a fazer resulta sempre individualmente dos elementos particulares envolvidos na tarefa logística relativamente ao produto, local, preço, cliente, condições, tempo e quantidade (Gleissner & Femerling, 2013), (Suresh & Vasantha, 2018) – ver representação esquemática na figura 1.

Figura 1 – A missão da logística



Fonte: adaptado de Gleissner e Femerling, 2013, Suresh e Vasantha, 2018

1.3 A evolução da logística de distribuição

Antes de 1950 havia poucas iniciativas de sistematização sobre os aspetos associados à logística e à distribuição. No entanto, a partir de início do Séc. XX, começam a surgir sistemas que referem preocupações com a otimização dos custos da distribuição de produtos agrícolas. Em 1916 surgem alguns aspetos estratégicos da logística de distribuição, bem como os conceitos de canais de distribuição, e em 1922 começa-se a dar importância ao papel da logística no marketing. A definição do termo “logística de distribuição” surge no ano de 1927. Durante a segunda guerra mundial (1935 – 1945), as grandes operações logísticas militares demonstraram como as atividades de abastecimento e distribuição podem ser integradas (Ballou R., 2004).

As condições económicas e tecnológicas são a grande alavanca do desenvolvimento da logística, bem como as alterações nos padrões e atitudes dos consumidores, que conduziram à necessidade da segmentação dos mercados (identificação de subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas). Por outro lado, a pressão sobre os custos nas empresas exigiu que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) viessem reforçar a necessidade de otimização e integração da logística, com os processos de aprendizagem da experiência militar. De 1950 a 1970 dá-se o grande “boom” de desenvolvimento, nomeadamente com o conceito de marketing: foco no cliente e no consumidor. No âmbito da gestão estratégica geral das organizações, as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação dos mercados; esta noção foi introduzida em 1956 por Wendell Smith no *Journal of Marketing*. Em Boston, 1954, assume-se a distribuição física como parte integrante do marketing (Stock, 2002). Em 1960, na Michigan State University e na The Ohio State University, surgem os primeiros programas de graduação em logística. Em 1962, Peter Drucker considera as atividades de distribuição física como “as áreas de negócios infelizmente mais desprezadas e mais promissoras na América”, mas, ao mesmo tempo, afirma que a distribuição é a “última fronteira das economias de custos” (Ballou, 2004). De 1970 a 1999 há ainda mais crescimento do conhecimento sobre os aspetos logísticos, pois entre 1970 e 1980 surge o desenvolvimento e implementação de técnicas como o MRP (*Manufacturing Resource Planning*), Kanban (estratégia para otimizar o fluxo de valor para partes interessadas) e JIT (*Just In Time*). Na década de 80 dá-se o uso intensivo de computadores na logística e Michael Porter, no seu livro sobre a vantagem competitiva (1985), introduz o conceito de “cadeia de valor” (Stock, 2002). No passado havia um conjunto de atividades-chave associadas à logística; iremos ver em detalhe posteriormente essas atividades, que estavam muito fragmentadas. Com a evolução da logística há uma integração das mesmas na gestão da compra/materiais e na distribuição física que conduziram ao SCM (Yuva, 2002), o que obriga a uma otimização com processos de melhoria contínua do ciclo crítico (*critical loop*) de serviço aos clientes, entre a manutenção de stock ou fonte de abastecimento, o processamento da encomenda (e encaminhamento), os transportes e o relacionamento com os clientes, conforme se pode ver na figura 2.

Figura 2 – O ciclo crítico de atendimento aos clientes



Fonte: adaptado de Ballou, 2004

A evolução da logística prossegue a partir da visão original, bastante simplista, do transporte, manuseamento, armazenagem com ênfase no aspeto físico da tarefa logística e passa para uma visão atual, orientada para a gestão de cadeias de valor integradas (Gleissner & Femerling, 2013). Por exemplo, o retalho e a distribuição moderna em particular é uma indústria que move biliões todos os anos, sendo uma consequência de todos os retalhistas terem uma relação quase diária com os seus clientes, que lhes permite conhecerem melhor o seu perfil de compra. Segundo dados da AC Nielson, no mercado português, um consumidor vai às compras de 3 em 3 dias (Pratas & Quelhas de Brito, 2019).

O comércio a retalho é um setor com elevado potencial técnico de automatização. Estima-se que 53% das suas atividades são automatizáveis, embora, tal como no fabrico, muito dependa da ocupação específica dentro do setor. Os retalhistas podem tirar partido, por exemplo, de uma gestão de stocks e logística eficiente e orientada para a tecnologia. Os objetos de embalagem para expedição e armazenamento de mercadorias estão entre as atividades físicas mais frequentes no comércio a retalho, e têm um elevado potencial técnico de automatização, assim como a manutenção de registos de vendas, recolha de informações sobre clientes ou produtos, e outras atividades de recolha de dados. Mas a venda a retalho também requer competências cognitivas e sociais. Aconselhar os clientes como cortar carne ou que cor de sapatos devem comprar requer discernimento e inteligência emocional. Calcula-se que 47% das atividades de um vendedor a retalho têm o potencial técnico para serem automatizadas – menos do que os 86% possíveis para os contabilistas/administrativos do setor (Chui, Manyika, & Miremadi, 2016). Neste trabalho será analisado posteriormente o impacto das tecnologias na automatização dos processos logísticos e o seu contributo para a evolução da logística.

1.4 As atividades/componentes-chave da logística

A logística é a gestão de fluxos físicos e informacionais que têm como objetivo servir os clientes a custo controlado, sendo a distribuição uma nova fronteira para a gestão de uma encomenda de uma forma competitiva (Carvalho J., 2012). As linhas logísticas são cada vez mais longas (local *versus* abastecimento de longa distância), e a logística é chave para o comércio e para a melhoria da qualidade de vida, pois permite vantagens económicas comparativas agregando valor, através de utilitários de tempo e lugar. Tendo em consideração estes pressupostos, as principais atividades ou componentes de um sistema logístico podem ser classificadas como primárias e como secundárias ou de suporte (Ballou, 2004; Carvalho J., 2012), sendo organizadas como se pode ver no quadro 1.

Quadro 1 – Atividades/componentes-chave de um sistema logístico

Atividades primárias	Atividades secundárias ou de suporte
Definir metas de atendimento ao cliente (marketing)	Armazenamento
Transportes	Manuseamento de materiais
Controlo e gestão de stocks	Aquisição (compra), tempos e quantidades
Localização e gestão de instalações	Embalagem protetora
Gestão do processamento da encomenda (ciclo da encomenda)	Planeamento de produção
	Manutenção da informação (recolha, armazenamento, análise e controlo)

Fonte: elaboração própria adaptada de Ballou, 2004 ; Carvalho J., 2012).

Na figura 3 estão organizadas as componentes do sistema logístico de acordo com a maior probabilidade de ocorrerem no canal de abastecimento/fornecimento.

Figura 3 – Atividades de logística na cadeia de abastecimento imediato de uma empresa



Fonte: adaptado de Ballou, 2004; Carvalho J., 2012.

1.5 As múltiplas dimensões da logística e do SCM

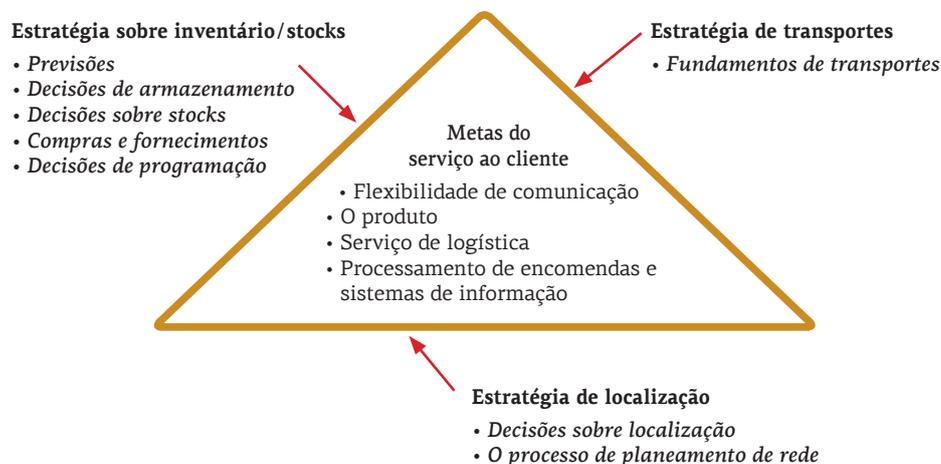
Os SCM têm dimensões de coordenação interfuncionais, interorganizacionais e de administração de atividades e de processos, na medida em que têm de ser geridos relacionamentos a nível interno entre as diferentes áreas funcionais, essencialmente entre o marketing, as vendas, a produção, áreas contabilísticas e os sistemas e tecnologias de informação, bem como os relacionamentos externos com os parceiros de negócios, nomeadamente com clientes, fornecedores, transportadores, distribuidores ou empresas produtoras quando a empresa não tem produção própria (Ballou, 2004). Por outro lado, é necessário administrar todas as atividades e os processos relacionados com as dimensões ou variáveis centrais da logística ou da gestão de logísticas, ou seja, o **tempo**, o **custo** e a **qualidade do serviço**, aferindo, se possível em tempo real, através de métricas de desempenho, se os tempos de resposta são baixos e fiáveis, se os custos são baixos e se o serviço ao cliente é de qualidade. A gestão da logística faz-se através de tomadas de decisões, suportadas na gestão de um sistema de informação, através de equilíbrios e trocas (*trade-offs*), que promova a conjugação triádica de diferentes dimensões: **agilidade** entre o tempo e o custo, **leveza** (*leanness*) entre o custo e a qualidade do serviço e argumento ou **capacidade de resposta** (*responsiveness*) entre o tempo e a qualidade do serviço (Carvalho J., 2012; Um, 2017).

As empresas operam ao nível da gestão e controlo em mercados globais muito competitivos, onde os grupos de trabalho têm grande mobilidade com sistemas de distribuição globais. A economia mundial depende das importações e exportações (25% do PIB dos EUA, alguns Países da Europa, Japão, etc.; especial atenção ao G2 – China e EUA); o sucesso das organizações depende da capacidade de operarem globalmente, 24 horas por dia, 365 dias por ano, somente possível com o suporte sofisticado de sistemas de

informação, nomeadamente dos sistemas de informação para a logística, como veremos posteriormente com detalhe. A produção dos produtos requer maior aprendizagem e conhecimento e a globalização dos mercados e a implementação de políticas de qualidade proporcionaram o aparecimento de produtos com características idênticas e com padrões de qualidade cada vez mais próximos, o que obriga a maior investimentos na flexibilidade (organização composta por “generalistas” que geram e gerem informação que permite fornecer produtos – bens ou serviços – customizados). A mobilidade conduziu à independência do local (teletrabalho e clientes Web), onde os custos das transações têm de ser mais reduzidos, as equipas de trabalho mais colaborativas, pois os produtos têm de ser, por um lado, mais simples, mas por outro lado mais sofisticados (Laudon & Laudon, 2020). Como refere Joseph E. Stiglitz – prémio Nobel da Economia em 2001, os modelos organizacionais têm de ter consideração a globalização, pois há uma integração cada vez mais estreita dos países e dos povos do mundo, que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações, bem como pela eliminação das barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras (Stiglitz, 2002).

Quando os gestores querem garantir a competitividade e a sustentabilidade de uma organização têm de garantir investimentos em capacidades como a flexibilização da comunicação com o cliente e nos processos de produção e de distribuição, sendo fundamental que o sistema de SCM seja bem planeado, organizado e controlado (o foco tem de estar no planeamento), nos aspetos relacionados com as estratégias de localização, da gestão de inventários/stocks e de transportes (Ballou, 2004) – ver figura 4.

Figura 4 – Estratégias da logística



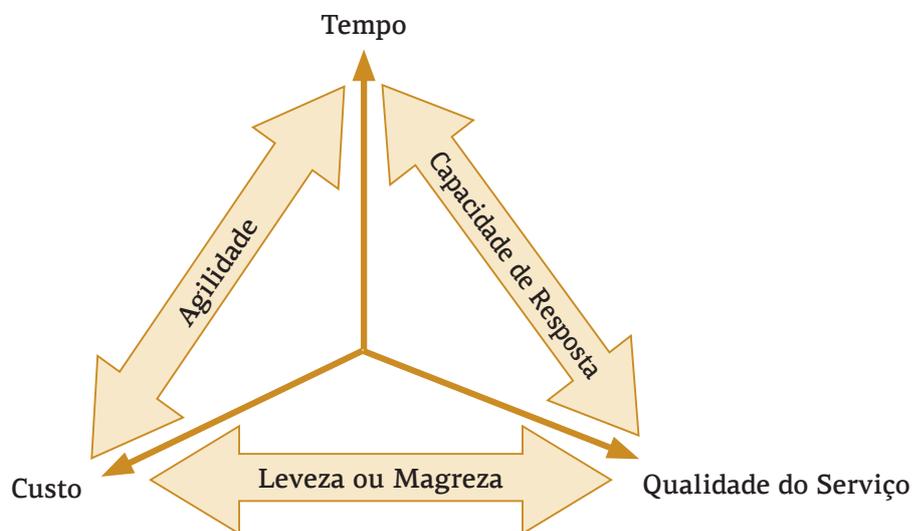
Fonte: adaptado de Ballou (2004), Rushton et al. (2017)

A flexibilidade da comunicação com os clientes é fundamental. De acordo com Rushton, Croucher e Baker (2010), esta é da responsabilidade da organização e do cliente para assegurar bons níveis de comunicação, tendo a organização que disponibilizar os canais de comunicação de acordo com as preferências dos clientes, promovendo a proatividade (decisões estratégicas sobre as formas de processamento de encomendas). Os produtos só proporcionam satisfação aos clientes se estiverem disponíveis para os clientes quando e onde forem necessários (decisões estratégicas sobre os sistemas de controlo de transportes são cruciais). Assim, o planeamento da logística desempenha um papel fundamental na organização, em conjugação com a flexibilidade de produção para que os stocks disponíveis sejam os adequados em termos de quantidade e localização

(decisões estratégicas sobre localização e armazenamento) (Ballou, 2004; Rushton, Baker, & Croucher, 2017; Carvalho J., 2012).

A capacidade de resposta das organizações às solicitações dos seus clientes é a chave na gestão da relação, com boas práticas, que conduzam à gestão eficaz das carteiras de clientes. É fundamental que os gestores das organizações compreendam que a única forma de chegarem à eficácia é a de investirem na gestão de processos de uma forma eficiente, tendo em consideração que os seus clientes têm acesso a informação que lhes permitem estarem atentos às tendências, podendo comprar de uma forma fácil produtos em qualquer parte do mundo. Assim, como vimos anteriormente, os gestores têm de ser capazes de conjugar os aspetos associados com as variáveis tempo (dentro do prazo e em plenitude), custos (materiais, produção e transportes) e qualidade (produto certo e sem danos); tipicamente o que vem sendo o feito desde os anos 80 até ao final da primeira década do séc. XXI – ver figura 5.

Figura 5 – Dimensões da logística



Fonte: adaptado de Carvalho J., 2012; Bözling, 2016.

Como se pode ver na Figura 5, associados aos custos, tempo e qualidade do serviço, os gestores têm de ter em consideração as variáveis associadas à leveza ou magreza/*leanness* (simplificação e otimização da gestão dos processos evitando desperdícios e adequando-os aos objetivos), à capacidade de resposta (processamento das encomendas, volumes e relação com os clientes) e à agilidade (relação com a flexibilidade da estrutura organizacional, gestão dos processos e dos produtos) (Bölzing, 2016).

A logística pode ser vista em duas perspetivas, da organização e individual. Numa e noutra, têm de ser atingidos bons níveis de satisfação, o que implica investimento na eficiência e na eficácia dos processos para a qualidade ser atingida (otimização de inventários/stocks, elevada capacidade de resposta às encomendas dos clientes, tempos de produção curtos e transparentes, custos da logística otimizados, transformação digital bem planeada e executada, compreender as necessidades dos clientes e ser ágil e dinâmico). Assim, as tomadas de decisão por parte dos gestores têm de ser baseadas na integração dos aspetos centrados nos fluxos da cadeia de abastecimento (desde os mais básicos até aos mais complexos), na criação de valor para a cadeia de abastecimento e na agilidade, pois só assim é possível atingir a maturidade do sistema logístico (Carvalho J., 2012; Ballou, 2004; Bölzing, 2016).

Na prática operacional da logística, todas as formas de redes de relacionamento são encontradas, desde as menos complexas até às muito complexas. Incluídos nisto, são redes simples, redes isoladas e autónomas com apenas um elemento, ponto a ponto ligações com dois agentes, e cadeias de abastecimento multiníveis ou redes logísticas altamente ramificadas. Os principais tipos de agentes que fazem parte das cadeias de abastecimento são (Gleissner & Femerling, 2013):

- produtores de matérias-primas (crescimento, extração, etc.);
- fabricantes, produtores (fornecedores, indústria, transformadores, etc.);
- grossistas, fornecedores de distribuição, importadores, exportadores;
- retalhistas;
- utilizadores, consumidores.

É objetivo da logística e da gestão logística (cadeia de fornecimento ou rede de gestão) influenciar as transações físicas e informativas da logística, processos de forma a satisfazer os requisitos específicos e a combinar eficazmente os elementos e métodos que consomem o menor número possível de recursos e no mínimo custo. Tais processos logísticos eficientes podem implicar uma vantagem competitiva significativa para as empresas envolvidas. Esta vantagem competitiva é composta por (Gleissner & Femerling, 2013):

- **vantagem de custo:** através de baixo consumo de fatores, baixo custo de informação e alta produtividade;
- **vantagem em termos de valor:** pelo aumento do valor dos produtos durante o processo logístico através de uma disponibilidade atempada ou rápida, tratamento adicional de bens ou serviços adicionais associados com os bens.

2. A RELAÇÃO DA LOGÍSTICA COM O MARKETING E COM A PRODUÇÃO

O marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que apresentam valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral – definição da American Marketing Association (AMA), aprovada em 2017 (AMA, 2021). Nesta secção do trabalho pretende-se compreender a forma como o marketing e a produção se relacionam com a logística, bem como as tomadas de decisão são efetuadas nos diferentes níveis organizacionais em relação à logística.

2.1 Evolução do marketing

A logística e o marketing evoluíram no tempo de uma forma hegemónica. A grande mudança no marketing deu-se na primeira década do séc. XXI, quando o marketing começou a focar-se na gestão das relações (longo prazo) e menos na gestão das operações/transações (curto prazo), sendo o especialista de marketing cada mais um gestor de relações, para além de ter de continuar a ser um gestor de recursos. O marketing relacional foca-se na gestão de relacionamentos, interações e redes de trabalho, onde os tradicionais P (Produto, Preço, Praça – distribuição e promoção), deixam de ser o foco, pois têm limitações, nomeadamente na personalização/customização de produtos (Antunes & Rita, 2008), e passam a gravitar à volta da criação de valor que as partes interessadas (*stakeholders*) exigem (Gummesson, 1996).

São vez mais as empresas que estão a passar as suas ações de marketing centradas no produto, onde o objetivo estava centrado na venda, para um marketing mais centrado nos clientes, onde o objetivo é criar valor através da diferenciação, usando as capacidades proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação que permitem uma automatização cada vez maior do marketing (*marketing automation*) (Kotler, Setiawan & Kartajaya, 2010).

Vivemos a caminho de uma era onde a conectividade será ininterrupta (*seamless connectivity*). A relação com os clientes é determinante para que as empresas vão ao encontro das suas necessidades, gostos e preferências. As tecnologias associadas aos sistemas de telecomunicações vão continuar a evoluir e os dispositivos de uso/vestíveis (*wearables*) e a Internet das coisas (IoT – *Internet of Things*) têm o potencial de melhorar o estilo de vida, personalizar a receção de tratamentos ou introduzir uma vida assistida para pessoas idosas. Começam a surgir soluções para aumentar a usabilidade dos dispositivos vestíveis, melhorando a sua adoção de uma forma mais ampla, mantendo ao mesmo tempo os baixos custos dos dispositivos, o desenvolvimento e os serviços (Celic & Magjarevic, 2020). Assim, deve ser definido um novo caminho para a relação com os clientes para acomodar as mudanças moldadas pela conectividade. Na era da pré-conectividade, o cliente individual determinava a sua própria atitude em relação a uma marca. Numa era de conectividade, o apelo inicial de uma marca é influenciado pela comunidade que rodeia o cliente para determinar a atitude final. Muitas decisões aparentemente pessoais são decisões sociais essenciais. A novo percurso do cliente deve refletir a ascensão de tal influência social. Na era da pré-conectividade, a lealdade é muitas vezes definida como retenção e recompra. Num mundo conectado, a lealdade é, em última análise, definida como a vontade de defender uma marca. Um cliente pode não precisar de recomprar continuamente uma determinada marca (por exemplo, devido a um ciclo de compra mais longo) ou pode não ser capaz de o fazer (por exemplo, devido à indisponibilidade em determinados locais). Um cliente encantado ou satisfeito com a marca, produto ou empresa, estará disposto a recomendá-las. O novo percurso do cliente deve ser alinhado com esta nova definição de lealdade, pois agora os clientes ligam-se ativamente uns com os outros e com os influenciadores (Kotler, Setiawan & Kartajaya, 2017). Segundo Kotler, Setiawan e Kartajaya (2017), o caminho do consumidor deve ser reescrito através dos processos associados aos 5 A: consciente (*Aware*), Atraído, perguntar (*Ask*), Agir e Advogar (recomendar). O objetivo final do Marketing 4.0 é conduzir os clientes da sensibilização/consciencialização para a recomendação. Em geral, existem três fontes principais de influência que os especialistas em marketing podem utilizar para o fazer. As decisões de um cliente são influenciadas por uma combinação da sua própria influência, influência de outros e influência da organização (Kotler, Setiawan & Kartajaya, 2017).

Em relação ao Marketing 5.0, segundo Kotler, Setiawan & Kartajaya (2021), este tem como principal objetivo aproximar as marcas e os consumidores de forma sólida. O conceito é pautado pela combinação entre tecnologia e o fator humano para atrair, conquistar e ganhar a lealdade dos clientes. No Marketing 5.0 a componente analítica sobre os dados revela-se determinante para a gestão do relacionamento entre as organizações e os seus clientes, que se estabelece essencialmente através da relação entre os seres humanos e as máquinas (HCI – *Human-Computer Interaction*) que acelerou com um desenvolvimento mais rápido nos últimos anos das tecnologias em áreas como a inteligência artificial, omnipresença de sensores, a realidade aumentada e virtual e a IoT (Kotler, Setiawan & Kartajaya, 2021; FIA, 2021).

Quase dois terços da população mundial terão acesso à Internet até 2023. Segundo a CISCO (2021), haverá 5,3 mil milhões de utilizadores totais da Internet (66% da população mundial) até 2023; eram 3,9 mil milhões (51% da população mundial) em 2018. O número de dispositivos ligados a redes IP será mais de três vezes superior à população mundial até 2023. Haverá 3,6 dispositivos em rede *per capita* até 2023, contra 2,4 dispositivos em rede *per capita* em 2018. Haverá 29,3 mil milhões de dispositivos ligados em rede até 2023, contra os 18,4 mil milhões em 2018. As ligações m2m (*Machine-to-Machine*) serão metade dos dispositivos e ligações globais ligados até 2023. A percentagem de ligações

máquina-para-máquina (m2m) aumentará de 33% em 2018 para 50% em 2023. Haverá 14,7 mil milhões de ligações m2m até 2023 (CISCO, 2020).

Perante este cenário compreende-se que o marketing terá de estar baseado em dados, usando modelos preditivos e contextuais, usando as capacidades de inteligência artificial (ou aumentada), da realidade aumentada, transformando-se num marketing aumentado que, através de metodologias como o *Inbound marketing* e *design thinking*, gere os sistemas e os processos associados à jornada do cliente (*customer journey*) e à gestão do Funil de Vendas, que permitem classificar *leads* através da disponibilização de bons conteúdos ou de conversas através de *chatbot*. Os *leads* são nutridos/alimentados através de conteúdo educacional, por meio da força de vendas ou de suporte ao atendimento, até que os clientes comprem e se sintam encantados (*delightful*) e sigam até o fundo do funil, recomendando (*advocacy*) os produtos a terceiros (na métrica NPS – *Net Promoter Score* – são os clientes que classificam o produto (bem ou serviço) da marca entre 9 e 10 numa escala de 0 a 10).

Segundo Kotler, Setiawan & Kartajaya (2017), devido à pandemia provocada pela Covid-19, o marketing tem de caminhar lado a lado com a inovação, e o conceito de Pronto para Mudar (*Ready to Change*) tem de ser posto em prática. Assim, as organizações têm de praticar a criatividade e a experimentação para sobreviver nos mercados cada vez mais turbulentos, em constante mutação e cada vez mais competitivos – o caso das máscaras de proteção é paradigmático; empresas portuguesas em 2020 investiram milhões de euros para fabricarem máscaras, produzindo 600 máscaras por minuto, 36 mil por hora e 864 mil por dia, tanto para adultos como para crianças, 51 milhões de unidades por mês. Em abril de 2020, as máscaras descartáveis vendiam-se numa caixa de 50 unidades que custava 26,99 euros a 54 cêntimos a unidade, em março de 2021 a mesma caixa custava 3,09 euros, pouco mais de seis cêntimos por unidade. Como é óbvio, a China, sendo o maior produtor de máscaras do mundo, aumentou a sua capacidade de produção e a partir de agosto de 2020 o preço caiu abaixo dos cinco cêntimos, valores que não são comportáveis na Europa, pois não cobrem praticamente os custos operacionais (Pinto, 2021). Perante este tipo de cenários, os gestores das empresas têm de saber identificar oportunidades e/ou risco de disrupção; por outro lado, têm de analisar constantemente os novos cenários e planear ativamente (FIA, 2021). É assim fundamental que o especialista em marketing invista na inteligência artificial para automatização do marketing, em “segmentos de um”, com tecnologia contextual, de reconhecimento facial e tecnologia de voz para marketing, apostando no futuro da experiência do cliente, na narração de histórias através de transmídia (*transmedia storytelling*), na entrega de serviço no formato “Seja-o-que for-Sempre-que-Onde-quer-que”, na IoT e na tecnologia *blockchain*, na realidade virtual e aumentada e no ativismo corporativo, tornando-se assim o marketing cada vez mais ágil, tal como a logística (Kotler, Setiawan & Kartajaya, 2021; FIA, 2021).

2.2 Tomadas de decisão, níveis organizacionais e as funções marketing e logística

Os sistemas de informação de apoio às decisões são reforçados pelas potencialidades da tecnologia, gerando benefícios para os retalhistas e para os clientes (Pratas & Quelhas de Brito, 2019). Seguindo o modelo criado por Robert Anthony sobre os diferentes níveis organizacionais, que tem uma visão hierárquica da estrutura de gestão (Gorry & Michael, 1989), com muitas decisões operacionais na base, decisões estruturadas, que se caracterizam por serem repetitivas, de rotina, procedimentos predefinidos e com elevados níveis de certeza (tomadas de decisão que definem como as tarefas operacionais têm de ser realizadas no dia a dia baseando-se nas especificações dos gestores), algumas decisões táticas – controlo de gestão – no meio, decisões semiestruturadas caracterizadas por terem um ou mais fatores não estão estruturados, envolvendo risco (monitorização da eficácia

e da eficiência), do uso dos recursos, e desempenhos operacionais) e poucas, mas as mais importantes decisões estratégicas no topo, decisões não estruturadas que são únicas, não-rotina, incertas e requerem um julgamento (objetivos a longo prazo, recursos e políticas). À medida que descemos na hierarquia, as decisões tornam-se mais detalhadas, sendo mais precisas (Turban, Sharda & Delen, 2011). No quadro 2 são apresentados alguns exemplos de tomadas de decisão estratégicas, táticas e operacionais relacionadas com áreas de decisão da logística.

Quadro 2 – Tomadas de decisão relacionadas com a logística

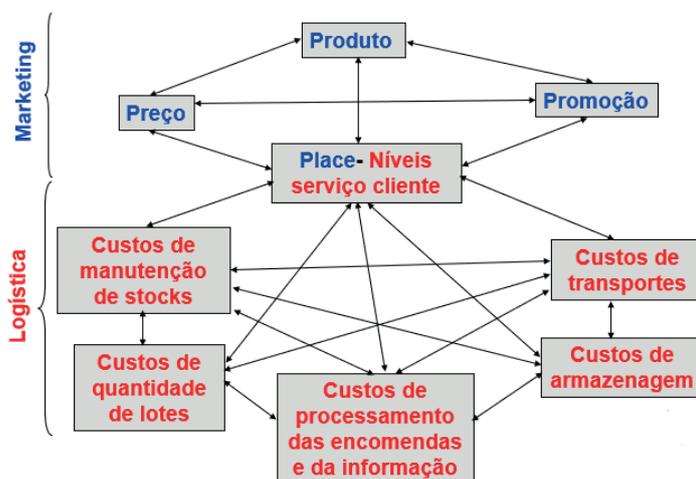
Áreas de decisão	Estratégica	Tática	Operacional
Transportes	Selecionar modo	Aluguer de equipamento sazonal	Expedição
Inventários/stocks	Localização, políticas de controlo	Níveis de stocks seguros	Preencher encomenda
Processamento de Encomendas	Entrada de pedidos, transmissão, sistema de processamento e design	Definir sistemas de informação de suporte	Processamento de encomenda e tratar atrasos
Compras	Desenvolvimento de relações fornecedor – comprador	Contratos, seguir compras	Expedir
Armazenamento	Seleção do equipamento de tratamento	Utilização dos espaços	Separação dos pedidos e reabastecimentos
Facilidade de localização	Número, dimensão e localização dos armazéns	Gestão dos recursos nos armazéns	Manutenção dos armazéns

Fonte: adaptado de (Ballou, 2004)

A integração das decisões relacionadas com a logística, com as decisões dos diferentes níveis organizacionais do marketing são fundamentais; caso isso não aconteça as consequências para a organização e para os seus clientes são negativas, pois serão sempre mais baixos os níveis de serviços aos clientes e mais elevados os custos de logística (Ballou, 2004).

Na figura 6 encontramos uma visão esquemática que relaciona os P do marketing com as atividades logísticas, sendo de realçar que é crítico o tempo necessário de entrega da encomenda, do ponto de vista do marketing, como iremos ver posteriormente quando for detalhado o ciclo de vida da encomenda na perspetiva do cliente, pois num ambiente *just-in-time* os curtos tempos de espera, desde o momento em que se faz uma encomenda até à sua satisfação, trazem vantagens competitivas (Ferreira, 2018).

Figura 6 – Relação das atividades da logística com o 4 Ps do marketing



Fonte: adaptado de Ballou, 2004

Da análise da figura 6 verifica-se que existe uma relação de logística, direta ou indireta, com todos os 4 Ps do marketing, e se acrescentássemos outros P, como Processos, *Performance* (desempenho), Pessoas, *Physical Evidences* (evidências físicas), Processos, Personalização, Posicionamento, etc. essas relações continuariam a existir (Gummesson, 2002). A colaboração com a ciência do marketing alarga maciçamente o domínio da gestão da cadeia de abastecimento: preço, promoção e gestão de canais são três áreas importantes no que diz respeito a essa relação. A fixação de preços e a promoção são questões centrais na gestão de marketing, sendo aspetos fundamentais no ambiente da cadeia de abastecimento (Li, 2014).

No entanto, da análise da figura 6, é o *Place* (Praça, no português do Brasil, ou Distribuição), que tem mais impacto nos serviços aos clientes, pois a gestão de canais é também uma interface importante entre o marketing e a cadeia de abastecimento, como por exemplo o problema da gestão do canal de venda direta *online*, juntamente com um canal retalhista, quando os canais competem nos serviços. É necessário identificar estratégias de otimização nos canais duplos que dependem do ambiente de canal descrito por fatores, tais como o custo de gestão de um canal direto, inconvenientes para o retalhista, e algumas características do produto. Por outro lado, é importante compreender as estruturas de mercado locais para os retalhistas tradicionais e depois comparar estes dados com um conjunto de dados sobre a procura dos consumidores através de dois canais diretos: Internet e catálogo. Estudos mostram que os retalhistas da Internet enfrentam uma concorrência significativa por parte dos retalhistas quando vendem produtos *mainstream*, mas estão praticamente imunes à concorrência quando vendem produtos de nicho. Outras investigações concluíram que as estratégias/formatos ótimos de divulgação num canal com monopólios bilaterais mostram que a divulgação a retalho leva a uma revelação de informação mais equilibrada (Li, 2014). Assim, as decisões relacionadas com as atividades logísticas têm de ser alinhadas com o marketing, pois têm impacto na sustentabilidade da organização e nos custos (Ballou, 2004; Carvalho J., 2012).

2.3 Interfaces logísticas e da cadeia de abastecimentos com o marketing e a produção

As relações da logística com a produção têm de ser estabelecidas em coordenação através de programação e estratégia, seja no que diz respeito a produzir de acordo com o encomendado (*make-to-order*), seja no que diz respeito a produzir para manter os stocks (*make-to-stock*). Uma parte integrante da cadeia de abastecimento (*supply chain*) afeta o tempo total de resposta aos clientes, atendendo a que as atividades de planeamento na gestão de stocks e os custos estão relacionados com a compensação de equilíbrios e trocas (*trade-off*), pois as quantidades de produção por lote afetam os níveis de inventário e a eficiência de transporte, a resposta da produção afeta os custos de transporte e o serviço ao cliente e a produção e a localização dos armazéns estão inter-relacionados. Se as atividades logísticas forem consideradas como áreas distintas de ação de gestão, as relações das atividades logísticas com as atividades de marketing e produção/operações seriam como se mostra na figura 7 (Ballou, 2004; Rushton, Baker & Croucher, 2017; Coventry University, 2021).

Figura 7 – Relação das atividades da Logística com o Marketing e a Produção

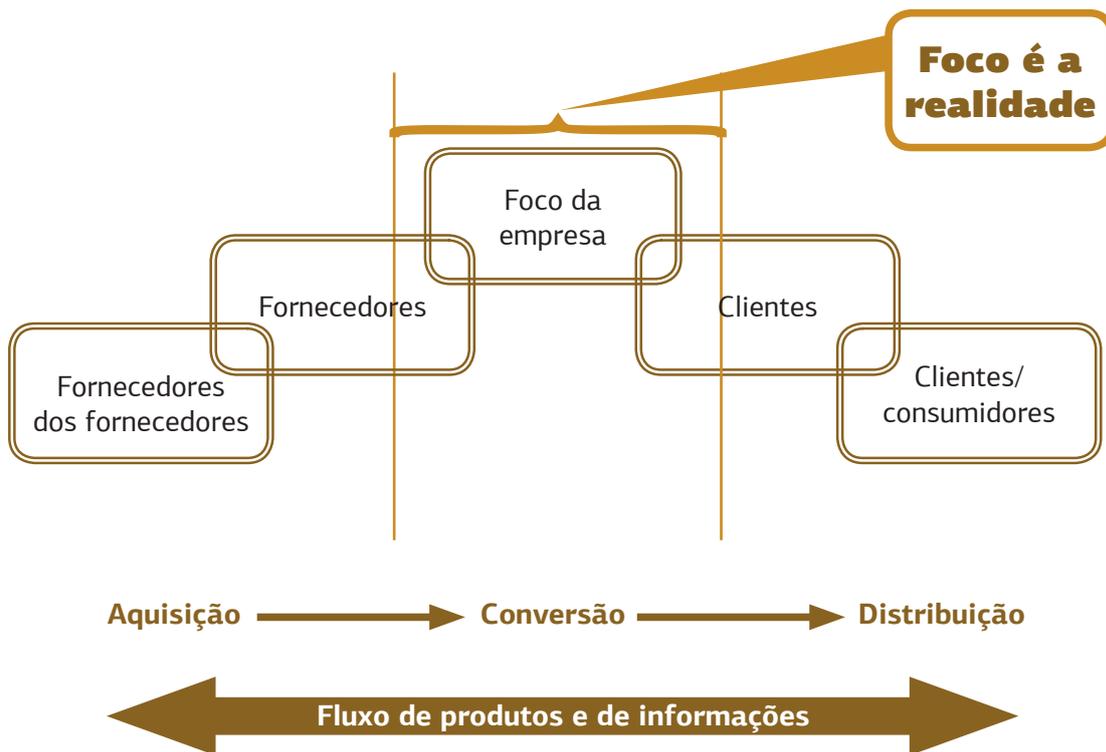


Fonte: adaptado de Ballou, 2004), (Kotler, 2009)

A integração das diferentes atividades do marketing é fundamental, desde o **marketing de pesquisa**, que permite estudar os mercados utilizando ferramentas de extração de dados, passando pelo **marketing de aprovisionamentos** – quem não compra bem dificilmente venderá bem, o que obriga a existência de um efetivo, eficaz e eficiente relacionamento com os fornecedores, pelo **marketing interno** (*endomarketing*), que envolve as tarefas de treinar, preparar e motivar os funcionários no sentido de servirem bem os clientes e de produzirem serviços e produtos de qualidade, e terminando no **marketing externo**, que faz a divulgação dos produtos (bens e serviços) no mercado, por exemplo através da Internet (Kotler, 2009). Os gestores da produção/operações têm de estar preocupados com a criação dos produtos ou serviços, criando valor para o que é produzido. As responsabilidades-chave são o controle de qualidade, planeamento e calendarização da produção, gestão das tarefas, planeamento de capacidades, manutenção e gestão de métricas e de *standards*.

A figura 7 mostra as atividades que são a interface entre o marketing, a logística e a produção numa empresa. As atividades de interface não podem ser geridas sem uma área funcional, daí ser importante que que no organograma da empresa esteja a função logística. Para se atingir a coordenação da interfuncionalidade é necessário que a organização assuma que a gestão da cadeia de abastecimento é multiempresa, sendo a colaboração e o relacionamento entre os membros dos canais vital para que o responsável da logística perceba os benefícios para todas as partes interessadas na gestão da cadeia de valor, como se pode ver na figura 8, onde se explica o âmbito da cadeia de abastecimento moderna.

Figura 8 – Cadeia de abastecimento multiempresa



Fonte: adaptado de Ballou, 2004

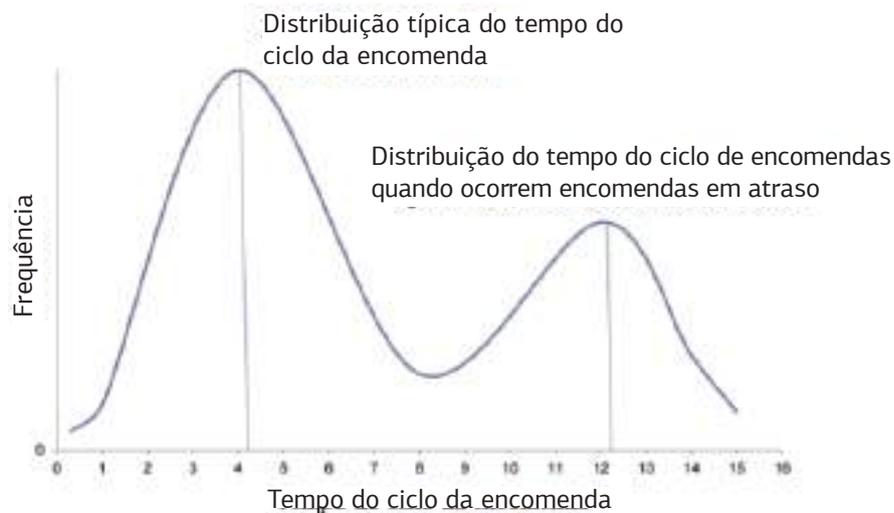
3. CICLO DE VIDA E OS CUSTOS DE UMA ENCOMENDA

Os serviços mais importantes para o cliente prendem-se com a entrega pontual, a taxa de preenchimento da encomenda, estado/condição do produto e a documentação precisa. O ciclo de vida da encomenda contém os elementos básicos de serviço ao cliente, onde o serviço de logística é definido como o tempo decorrido entre o momento em que o pedido do cliente, a ordem de compra, ou pedido de serviço é efetuado por um cliente e quando a encomenda é recebida por esse cliente (Pratas & Quelhas de Brito, 2019; Ballou, 2004).

3.1 Os elementos do ciclo de vida de uma encomenda

Os elementos do ciclo de vida da encomenda são o tempo de transporte, tempo de transmissão do pedido, tempo de tratamento e de processamento dos pedidos, tempo de produção e a disponibilidade de stock. As restrições do ciclo de vida da encomenda são as prioridades de processamento de pedidos, normas e condição da encomenda (por exemplo, danos e precisão de satisfação) e os constrangimentos (por exemplo, o tamanho mínimo e o cronograma de colocação). O tempo do ciclo de vida de uma encomenda é expresso através de uma distribuição de frequência bimodal, como se pode ver pela forma de distribuição de frequência para o tempo total do ciclo de encomenda, quando ocorrem situações de rutura de stock, representada na figura 9 (Ballou, 2004), (Sonia Irshad Mari, 2015).

Figura 9 – Distribuição de frequência para o tempo total do ciclo de encomenda



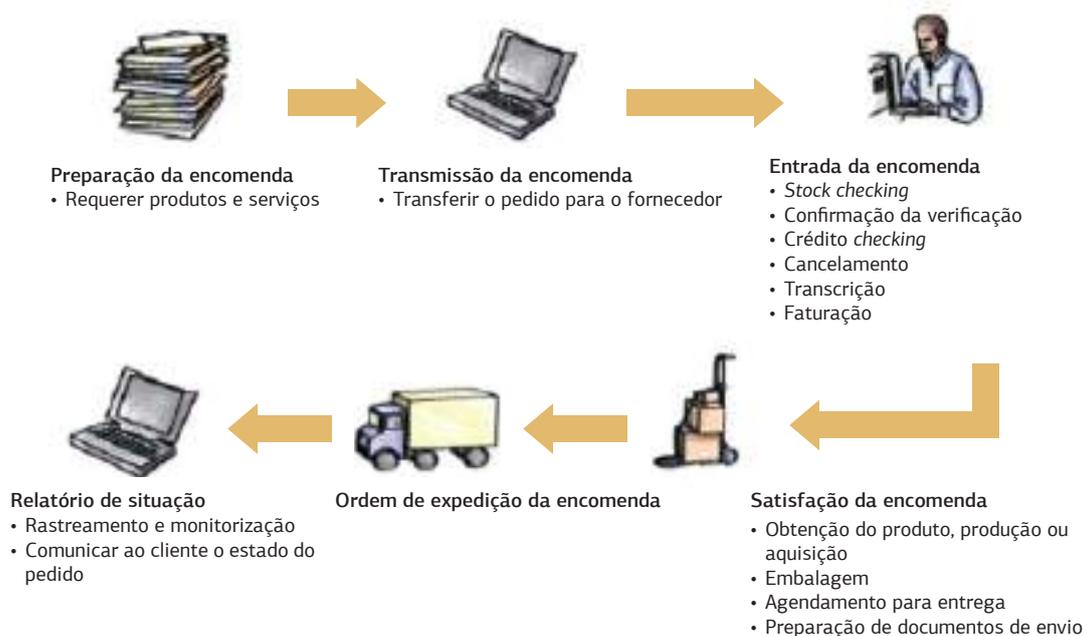
Fonte: adaptado de Sonia Irshad Mari, 2015

O ciclo de vida de uma encomenda, na perspectiva do cliente, pode ser organizado em quatro etapas (Ballou, 2004): 1. Cliente faz encomenda; 2. Encomenda recebida pelo fornecedor; 3. Processamento da encomenda; 4. Encomenda *picked & packed*; 5. Encomenda enviada ao cliente; 6. Encomenda entregue ao cliente.

Os elementos típicos do processamento de uma encomenda numa perspectiva do fornecedor podem ser organizados da seguinte forma (Lambert, Stock & Ellram, 1998): 1. Preparação da encomenda; 2. Transmissão da encomenda; 3. Entrada da encomenda; 4. Satisfação da encomenda; 5. Ordem de expedição da encomenda; 6. Relatório de situação.

Na figura 10 podem ser vistos os elementos típicos do processamento de uma encomenda numa perspectiva da organização que a recebe.

Figura 10 – Elementos típicos do processamento de uma encomenda na perspectiva do fornecedor



Fonte: adaptado de Lambert, Stock e Ellram, 1998

Existem vários fatores que afetam o tempo de processamento de uma encomenda e, com o crescimento do comércio eletrônico, as organizações tiveram de encontrar formas mais rápidas de satisfazerem os seus clientes, encontrando parceiros logísticos que otimizem os prazos de entrega das encomendas aos seus clientes. Alguns dos fatores que estão relacionados com a dimensão temporal do processamento de uma encomenda são as prioridades de processamento, o processamento em paralelo *versus* processamento sequencial, a exatidão no preenchimento da encomenda, a encomenda por lotes, o dimensionamento de lotes e a consolidação da remessa.

Quando falamos de observações sobre os serviços aos clientes relacionadas com a logística, normalmente são referidos os seguintes aspetos (Carvalho J., 2012):

- os elementos de serviço ao cliente dominantes são de natureza logística;
- atraso na entrega de serviços é a queixa mais comum e a velocidade de entrega é o elemento mais importante do serviço;
- a penalidade por falha de serviço é sentida principalmente na fidelização, ou seja, perda de vendas;
- o efeito nas vendas da logística no atendimento ao cliente é difícil de determinar.

A partir de um estudo concluiu-se que a “distribuição, quando fornece os níveis adequados de serviço para atender às necessidades do cliente, pode levar diretamente ao aumento das vendas, aumento da quota de mercado, e, finalmente, a uma maior contribuição para o lucro e crescimento” (Laudon & Laudon, 2020). As diferenças em serviços podem provocar variação de 5% a 6% nas vendas, o serviço afeta a fidelização/lealdade dos clientes e desempenha um papel fundamental na manutenção da base de clientes. Em média é cerca de 6 vezes mais caro a aquisição de um novo cliente do que manter um atual (Ballou, 2004).

A Internet tem vindo a alterar a forma como as empresas fazem as suas transações (compras a fornecedores e vendas a clientes), bem com a forma como interagem com os seus parceiros de negócios. São estes pressupostos que dão origem ao negócio eletrônico (*e-business*), onde se inclui o comércio eletrônico (*e-commerce*) (Carvalho & Encantado, 2006). Assim, o conceito de negócio eletrônico (*e-business*) aparece como consequência das modificações provocadas pela Web em todos os aspetos relacionados com as nossas vidas, nomeadamente: na facilidade de obter conhecimento e nos processos operacionais das empresas fazerem negócios (Strauss & Frost, 2013). Com o *e-commerce*, conjugado com o *e-business*, as empresas conseguem entregar uma encomenda aos seus clientes num prazo de tempo cada mais curto. No entanto, considera-se que tipicamente uma encomenda pode ter um tempo médio de entrega de 12 dias, caso não seja expresso, como veremos posteriormente de acordo com a seleção do modo de transporte. Assim, o tempo do ciclo de vida de uma encomenda no b2b ou no b2c pode ser o seguinte (Ballou, 2004):

- | | |
|---|----------------|
| 1. Encomenda preparada e transmitida..... | 1 dia |
| 2. Encomenda recebida e introduzida no sistema..... | 1 dia |
| 3. Processamento da encomenda | 1 dia |
| 4. “Picking”/produzir e embalar..... | 5 dias |
| 5. Tempo de transporte | 3 dias |
| 6. Receber no armazém e armazenar | 1 dia |
| Tempo total do ciclo de encomenda | 12 dias |

3.2 Custos de uma encomenda

Todos os custos associados a uma encomenda devem ser considerados desde o momento da sua receção ao seu lançamento. Tipicamente devem ser englobados os seguintes custos (Carvalho J., 2012):

- recursos humanos;
- consumíveis;
- comunicações;
- amortizações de equipamentos e de equipamentos;
- transportes;
- outros (água, luz, etc.).

O custo da encomenda pode ser estimado através da média que envolve o rácio do somatório de todos os custos das encomendas por ano com o respetivo número de encomendas por ano ou através do cálculo unitário de cada encomenda. Alguns fatores, como por exemplos os associados ao pagamento ou não pagamento dos transportes, por parte dos fornecedores, afetam os custos (Carvalho & Encantado, 2006; Carvalho J., 2012). Posteriormente serão abordadas as políticas de gestão de stocks que também podem afetar o valor das encomendas.

4. GESTÃO DE ARMAZENAMENTO E DE STOCKS

A gestão da armazenagem e dos stocks é constituída por um conjunto de atividades, que permitem definir as políticas de stocks, dos níveis, modelos, stocks de segurança, gestão efetiva dos stocks, tipo de armazenagem, localizações de armazém, arrumação, *picking*, carga e descarga (Carvalho & Encantado, 2006). Nos armazéns podem estar produto acabado disponível para venda, mercadorias nos armazéns, bem como trabalhos em processo, mercadorias em trânsito, pessoal contratado para atender às necessidades dos serviços, qualquer propriedade ou financiamento de matéria-prima, trabalho em processo controlado, e/ou bem ou serviço realizado em antecipação de uma venda, mas ainda não vendidos (Ballou, 2004).

O armazenamento é um elemento-chave do sistema logístico e ocorre em todas as fases de uma cadeia de abastecimento e em todos os níveis do processo de agregação de valor e do processo de produção. O armazenamento é de particular importância para a logística de distribuição no contexto da entrega de mercadorias ao cliente final. Para além do armazenamento efetivo das mercadorias, funções adicionais, tais como a recolha, embalagem ou processamento de devoluções, têm de ser cumpridas nesta área (Gleissner & Femerling, 2013).

Para os gestores, as decisões de comprar ou produzir armazenagem e de ter stock próprio ou trabalhar com stock de terceiros são fundamentais, bem como saber o que armazenar e os respetivos custos (Carvalho & Encantado, 2006). A armazenagem não acrescenta valor ao produto, mas contribui para que todo o sistema logístico possa cumprir com a proposta de valor. Existe uma motivação económica, pois o recurso a armazenagem reduz os custos totais do sistema logístico, e a existência de armazenagem coloca o produto mais perto do mercado, o que permite uma resposta mais rápida ao cliente, o que tem como consequência uma maior satisfação. A necessidade de infraestruturas de armazenagem é fruto da necessidade de as organizações constituírem stocks (Carvalho J., 2012). As decisões de gestão associadas às das infraestruturas passam pela escolha das localizações e o seu número, a localização propriamente dita, as características e os vários custos associados, perceber se o sistema deve ser mais ou menos centralizado (Carvalho & Encantado, 2006).

4.1 Motivações favoráveis, desfavoráveis e custos de armazenagem

As motivações e os benefícios para a existência de armazenagem passam por melhorar o atendimento ao cliente, pois fornecem rapidez na disponibilidade de produtos, incentivar a produção, compra e economias de transporte, pois permitem longos ciclos de produção, aproveitar descontos preço-quantidade e permitem economias de transporte e tamanhos de remessa maiores. Agir como uma barreira contra variações de preços, pois permite a compra para ter lugar sob condições de preço mais favoráveis, proteger contra as incertezas da procura e de prazos de entrega, pois fornece uma medida de segurança para manter as operações funcionando quando os níveis de procura e prazos de entrega não pode ser conhecido com certeza, e finalmente agir como uma barreira contra contingências, pois protege contra eventos como greves, incêndios e interrupções no fornecimento (Ballou, 2004), (Rushton, Baker, & Croucher, 2017).

As motivações contra a existência de armazenagem prendem-se com o consumo de recursos de capital que poderiam ser mais bem aproveitados noutras partes da empresa, muitas vezes dissimulam problemas de qualidade que seriam imediatamente resolvidos sem a sua presença, e finalmente desviam a atenção da administração sobre o planeamento e controlo dos canais de abastecimento e distribuição mais cuidadosa, promovendo uma atitude insular sobre a gestão de canais (Ballou, 2004).

O *e-commerce* veio multiplicar as entregas porta-a-porta, a vários clientes e em pequenas quantidades, o que pode tornar mais cara a aquisição de produtos, principalmente por causa do último trajeto, a distribuição (Carvalho & Encantado, 2006), atendendo a que a oferta das organizações retalhistas passa a ser em sistemas omnicanal (*omnichannel*), o que obriga a aumentar a linha de produtos e a frequência de entrega (Pratas & Quelhas de Brito, 2019). Os elevados custos de entrega, fazem com que se estabeleçam parcerias, para o problema da última milha. Mas, as entregas de forma personalizada, tornam mais caro o serviço logístico. A maioria dos problemas associados à última milha deve-se ao tratamento dos aspetos informacionais e físicos, e à impossibilidade de por vezes ser possível tratar do fluxo físico de uma forma eficaz. As tecnologias conseguem colmatar as falhas do último trajeto, pois permitem minimizar custos, ganhar economias de escala, simplificar processos, planear rotas e diminuir tempos de entrega (Carvalho & Encantado, 2006). Assim, a complexidade operacional aumentou, sendo uma das características da logística moderna, com entregas cada vez mais frequentes, menor tempo de atendimento e menor tolerância a falhas. O acondicionamento e movimentação de stocks, os custos associados aos armazéns (aluguer ou compra), os custos com recursos humanos, com as tecnologias e equipamentos são custos substanciais para as empresas. Com o recurso às tecnologias mais sofisticadas é possível um “*picking*” de alta velocidade nos armazéns, realizando até mil “*picks*” por hora (Pratas & Quelhas de Brito, 2019).

Podemos considerar que existem três tipos de custos relevantes relacionados com a gestão de stocks: – custos de aquisição, custos de manutenção e custos “*out-of-stock*”. Os custos de aquisição são: o preço das mercadorias, custo de preparação dos pedidos, custo de transmissão de pedidos, custo de instalação de produção se for o caso, custo de manuseamento ou processamento de materiais. Os custos de manutenção são: custo para manter o inventário ao longo do tempo, o custo principal é o custo do dinheiro “parado” em stocks, mas também inclui obsolescência, seguros, impostos de propriedade pessoal e os custos de armazenamento. Normalmente, os custos variam entre o custo de capital de curto prazo em cerca de 40%/ano. A média é de cerca de 25%/ano do valor do ítem

no stock. Os custos de “*out-off-stock*” relacionam-se com: – custo de vendas perdidas (lucros imediatamente sacrificados e lucros futuros não cobrados através da perda de confiança) e custos de devolução (despesas de movimentação da encomenda extra, custos de transporte e manuseio adicionais e possivelmente, custos de organização adicionais) (Ballou, 2004).

4.2 Tipos e filosofias de gestão dos inventários/stocks

Gestão de inventários, gestão de stocks, e gestão de aprovisionamentos servem fins logísticos e fins relacionados com o armazenamento. O objetivo da teoria do armazenamento é minimizar os custos totais do inventário, os custos das encomendas e os custos de entrega. O objetivo básico é a redução do stock e o esgotamento da segurança de stock. Para tal, decisões relativas ao tamanho da encomenda, datas da encomenda, e datas da entrega têm de ser feitas; geralmente pelo departamento de planeamento de materiais. Outros pontos a serem tidos em consideração incluem a manutenção do inventário e a entrega. O objetivo logístico da gestão de inventário é otimizar todo o fornecimento cadeia ao longo das diferentes fases para servir adequadamente a procura. Os problemas podem surgir como resultado desta estrutura em várias fases e devido à estrutura isolada e frequentemente de fluxos descoordenados de bens nas diferentes fases de fornecimento e distribuição cadeia. Isto deve-se ao facto de as reservas de stock serem mantidas em todas estas fases para satisfazer a exigência da fase subsequente (Gleissner & Femerling, 2013).

A investigação operacional sobre gestão logística ainda se concentra principalmente no domínio tradicional, ou seja, o inventário (incluindo o planeamento da produção) e a gestão dos transportes. Por exemplo, a gestão de inventário de produtos perecíveis (também referida como produtos em deterioração) é um campo de investigação na logística e na gestão da cadeia de abastecimento bastante estudado há muito tempo, sendo as políticas de reposição de inventário o principal foco dos estudos. Por exemplo, um problema deste tipo, relaciona-se com a deterioração dos produtos do setor da moda no final de certos períodos de armazenamento. Geralmente, existem dois tipos de perda perecível, perda de quantidade e perda de qualidade, que podem acontecer num produto perecível, sendo adotados modelo estocásticos para estudar uma cadeia de abastecimento em que um distribuidor adquire de um produtor uma quantidade de um produto fresco. Durante o processo de transporte, o distribuidor tem de fazer um esforço adequado para preservar a frescura do produto, e o seu sucesso a este respeito tem impacto tanto na qualidade como na quantidade do produto entregue no mercado (Li, 2014), (Ballou, 2004).

Existem três métodos tradicionais disponíveis para a determinação da procura de materiais (Gleissner & Femerling, 2013):

- Métodos determinísticos, em que as necessidades são calculadas com base no programa de produção;
- Métodos estocásticos, que fazem uso de estatísticas e previsões de consumo;
- Métodos heurísticos, que permitem fazer inferências quanto aos requisitos através de comparações com produtos semelhantes (estimativa análoga) ou estimativas intuitivas sem se basear em dados numéricos.

No quadro 3 são apresentados os diferentes tipos de inventários que podem ser considerados na gestão da logística e da cadeia de abastecimento.

Quadro 3 – Tipos de inventários

Tipo de Inventário	Descrição
<i>Pipeline</i>	Inventários em trânsito
Especulativo	Bens adquiridos em antecipação de aumentos de preços
Regular/cíclico/sazonal	Stocks mantidos para atender às necessidades normais de funcionamento
Segurança	Stocks extra realizado em antecipação à procura e incertezas
Obsoleto (<i>Dead Stock</i>)	Inventários que são de pouco ou nenhum valor devido a estarem fora de validade, estragados, danificados, etc.

Fonte: adaptado de Ballou, 2004

Relativamente às diferentes filosofias de gestão de inventários, estas podem ser classificadas da seguinte forma (Carvalho J., 2012; Ballou, 2004):

Pull – Desenha o inventário para o local armazenamento, cada local de armazenamento é considerado independente, maximiza o controle local de armazenamento;

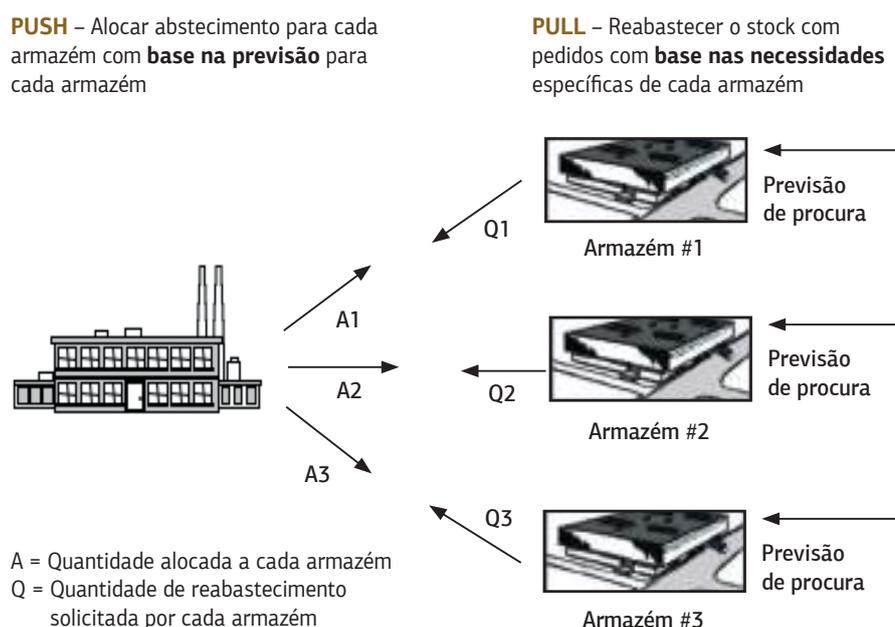
Push – Aloca produção para locais de armazenagem com base na procura global, incentiva as economias de escala na produção;

Just-in-time – Tenta sincronizar os fluxos de armazenamento, apenas quando há procura, minimiza a necessidade de inventário;

Supply-Driven – Impulsionada pelo abastecimento, quantidades de fornecimento e tempo são desconhecidas, todo o abastecimento deve ser aceite e processado, os stocks são controlados através de procura;

Controlo Agregado – Classificação de itens, agrupa itens de acordo com seu nível de vendas com base no princípio de Pareto (80-20, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas), permite diferentes políticas de controle para três ou mais grupos de produtos.

Na figura 11 pode ser vista de uma forma esquemática a filosofia de gestão de inventário *Push* e a filosofia *Pull*.

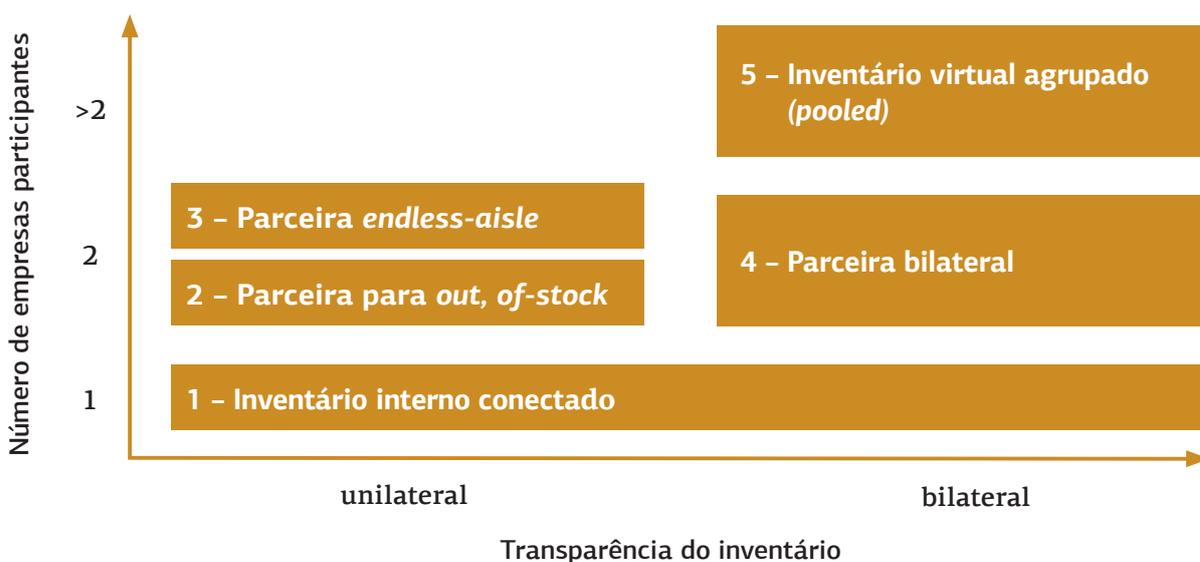
Figura 11 – Filosofias *Push* e *Pull*

Fonte: adaptado de Ballou, 2004

As filosofias de armazenamento *Push* eram muito usadas no passado quando as empresas “empurravam” para o mercado toda a produção gerada pelos diferentes parceiros da cadeia de abastecimento, pois não se estudava, com ferramentas analíticas, o comportamento de compra dos consumidores, por isso hoje só em contextos muito espaciais se opta por esta filosofia. O filosofia de *Pull* é mais orientada para as necessidades do mercado, pois o desenvolvimento dos produtos só se faz quando o mercado tem necessidade dos mesmos, ou seja, depois de estudos mais rigorosos sobre os gostos, as necessidades, preferências, as expectativas e os anseios dos clientes (Pearson, 2008), (Carvalho J. , 2012).

Cada vez há mais empresas a partilharem os seus inventários, pois quando duas ou mais empresas partilham sistematicamente o seu inventário, constroem essencialmente uma rede de nós (*hubs*) e formam um conjunto (*pool*) de stocks que é maior do que o que cada parceiro individual tinha anteriormente. Como resultado, os clientes obtêm uma melhor experiência de compra, mas as empresas envolvidas também beneficiam diretamente. Os bens são distribuídos aos clientes finais através de um número crescente de nós de rede, nomeadamente da loja do retalhista, do armazém do retalhista, armazém online do retalhista, armazém do grossista, transportes da fábrica, armazéns centrais dos produtores e armazéns distribuídos dos produtores. Como se pode ver na Figura 6.12, os inventários podem ser interligados de várias formas.

Figura 12 – Modelos de inventário interligados



Fonte: adaptado de McKinsey e Company, 2020

Em relação aos modelos representados na Figura 6.12, as suas principais características são as seguintes (McKinsey & Company, 2020):

- 1 – **Inventário interno conectado:** uma empresa liga o inventário no seu armazém central juntamente com os seus centros de distribuição local e armazéns. Quando um cliente encomenda um produto online, é selecionado o ponto de expedição mais ajustado, medido pelo tempo e pelo custo, ou é sugerida uma loja para recolha pessoal pelo cliente. Os vendedores nas lojas podem também verificar com um clique se um produto esgotado está disponível noutra local.
- 2 – **Parceria *out-of-stock*:** fabricantes/produtores e retalhistas revelam reciprocamente os seus respetivos stocks de produtos, que o retalhista abastece regularmente junto

do fabricante. Se o produto estiver fora de stock no retalhista, o cliente ainda pode concluir a compra porque o fabricante pode enviar o artigo diretamente.

- 3 – **Parceria *endless-aisle***: no modelo de corredor infinito (*endless-aisle*) o fabricante fornece ao retalhista acesso virtual a todo o seu inventário, incluindo produtos que o retalhista não tem na sua gama de produtos. O retalhista pode assim oferecer uma gama alargada de produtos na sua loja *online*, que é depois diretamente manuseada pelo fabricante.
- 4 – **Parceria bilateral**: fabricantes e retalhistas tornam reciprocamente o seu inventário transparente, de modo a que possam tratar da satisfação uns dos outros conforme as necessidades. Quando um cliente faz uma encomenda na loja *online* de um parceiro, o produto é enviado do melhor ponto de distribuição possível.
- 5 – **Inventário virtual agrupado**: Parceria bilateral – vários retalhistas e fabricantes conectam os seus inventários. O inventário comum é realizado por uma entidade neutra (por exemplo, uma empresa comum – *joint venture*) à qual todos os parceiros têm acesso. Uma encomenda do cliente é sempre satisfeita a partir do melhor ponto de distribuição possível.

4.3 Políticas de gestão de stocks

As políticas de gestão de stocks são importantes para se conseguir fazer uma otimização das encomendas a realizar. Uma boa gestão do inventário é um ato de equilíbrio cuidadoso entre a disponibilidade dos stocks e os custos de manutenção de stocks. Os objetivos dos serviços prendem-se com a necessidade de definir os níveis de stocks para que haja apenas uma probabilidade especificada de ficar sem stock; por outro lado, os objetivos do controlo de custos relacionam-se com a necessidade de equilibrar os custos para encontrar as quantidades de reposição mais económicas e atempadas. Assim, é necessário estabelecer um equilíbrio entre a qualidade do serviço ao cliente, isto é, a disponibilidade de stocks e os custos de manutenção de stocks (Ballou, 2004). Como vimos anteriormente, para além de os fornecedores suportarem ou não os custos de transportes, existe outra situação em que pode haver diferenciação nos custos da encomenda, que tem a ver com a dimensão temporal das atividades de lançamento, receção e conferência das encomendas, pois alguns produtos precisam de mais tempo do que outros para que estas atividades sejam executadas (Carvalho J., 2012; Ballou, 2004).

As políticas de gestão de stocks podem ser várias: por exemplo, encomendar uma vez por ano, duas vezes por ano, todos os meses, todas as semanas ou na periodicidade que o gestor entender ser a adequada à situação. Seja qual for a política, é sempre cíclica a gestão dos stocks. Quando a quantidade a encomendar aumenta, o custo de posse (manutenção) do stock aumenta também, mas à medida que aumenta a quantidade a encomendar, o custo da encomenda diminui, sendo assim necessário encontrar o ponto de equilíbrio do *trade-off* entre a frequência das encomendas e o nível do stock a manter; esse ponto corresponde à função mínima que tem como resultado o custo total mínimo da quantidade de reabastecimento, como se pode ver na figura 11. O *trade-off* entre o número de encomendas e o nível de stock a manter representa-se matematicamente com a seguinte fórmula (Carvalho J., 2012):

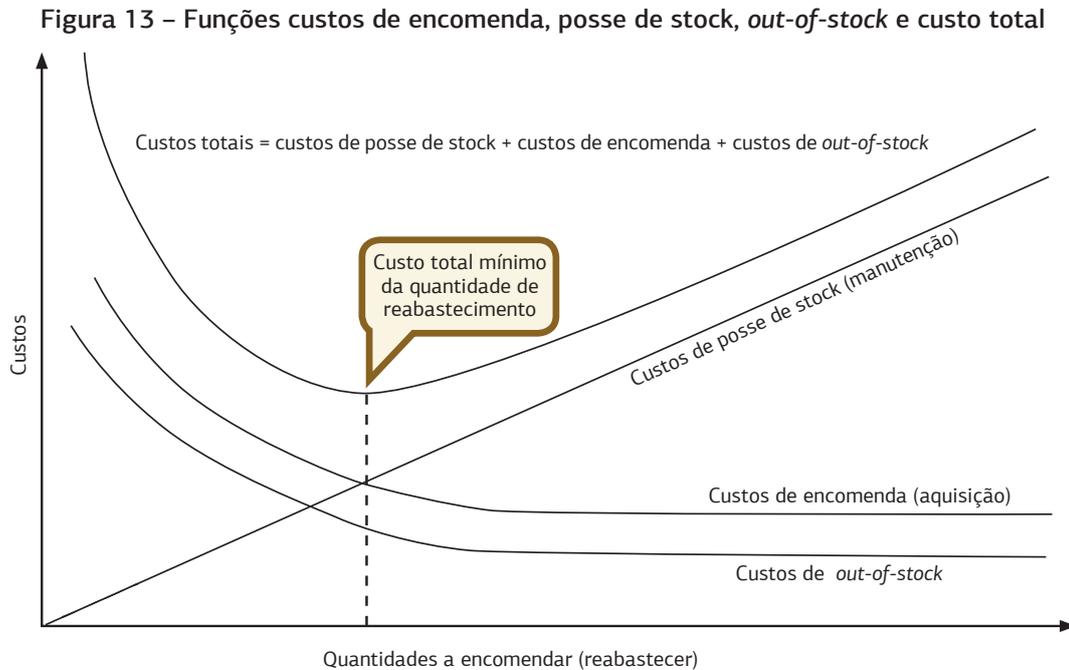
$$CT = D/Q \times S + Q/2 \times H + OS$$

CT – custo total; H – custo de posse de stock mínimo; Q – quantidade a encomendar; D – taxa de procura/consumo anual, OS – Custo de Out-of-Stock.

O mínimo da função CT é calculado usando a derivada da função CT em ordem a Q, igualar a zero e resolvida em função de Q, ou seja:

$$CT' = -DS/Q^2 + H/2 + OS = 0; DS/Q^2 = H/2 + OS; Q^2 = 2DS/H + OS; Q = \sqrt{2DS/H + OS}$$

Na figura 13 é apresentado o padrão típico de conflito de custos em gestão de stocks, que pretende explicar de uma forma esquemática como se pode chegar ao custo total mínimo das quantidades a encomendar.



Fonte: adaptado de Ballou, 2004; Carvalho J., 2012

4.4 Natureza da procura e a otimização do momento de lançamento das encomendas

A precisão da previsão da procura é, isoladamente, o fator mais importante na boa gestão de stocks (inventários). Existem várias naturezas na procura que podem ser classificadas da seguinte forma (Ballou, 2004):

- procura perpétua (continua bem num futuro previsível);
- procura sazonal (varia de acordo com picos e valores regulares ao longo do ano);
- procura granular (muito variável, > média);
- procura regular (não é muito variável, < média);
- procura finalizadora (a procura vai para 0 no futuro previsível);
- procura derivada (a procura é determinada a partir da procura de outro item do qual é uma parte).

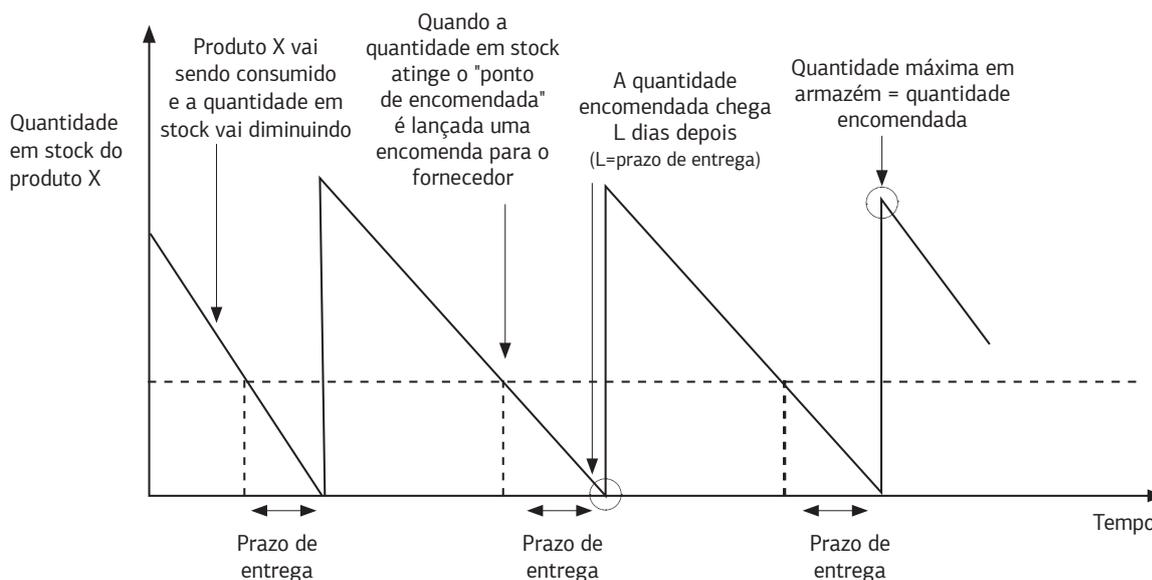
A resposta à questão “quando encomendar?” tem de ter em consideração que se pretende minimizar os custos, dependendo do tipo de procura. Se a taxa de procura é constante e é conhecida, o momento em que deve ser lançada a encomenda depende apenas do prazo de entrega do fornecedor. Normalmente faz-se a encomenda ao fornecedor quando o stock atinge uma quantidade mínima pré-definida. Por exemplo, se o prazo de entrega por parte de quem vende for fixo de 4 dias e se a procura diária for de 10 unidades de uma forma constante, então o ponto de encomenda será de 40 unidades. Assim, quando existirem 40 unidades no stock, deve ser lançada uma nota de encomenda (Carvalho J., 2012).

Apesar do automatismo na gestão dos processos de tratamento de uma encomenda, proporcionado pelo mundo digital, o ciclo virtual de encomenda (mundo dos *bits*) acompanha o mundo físico (mundo dos átomos), em relação ao transporte, armazenagem, expedição e entrega dos bens tangíveis, e a gestão dos fluxos de informação inerentes. Na encomenda eletrónica, há uma maior perceção por parte do cliente, que pode e quer relatórios de ponto de situação da encomenda em tempo real. Por outro lado, numa compra em loja física, o cliente não deixa rastro se não comprar; no mundo digital deixa, o que permite a oportunidade às empresas de gerirem melhor as interações com clientes e potenciais clientes para conhecerem melhor os seus perfis (Carvalho & Encantado, 2006), podendo assim os gestores gerirem melhor as quantidades de stocks para satisfazerem as necessidades dos clientes.

Atendendo aos pressupostos apresentados, a resposta à questão sobre “quando encomendar” deve ser associada ao modelo da quantidade económica da encomenda, ou seja, “quando a quantidade em stock atinge o ponto de encomenda, equação (1)” (Carvalho J., 2012). Se R = ponto de encomenda (unidades); L = prazo de entrega (dias, semana, meses, etc.); d = taxa de procura (unidade temporal), então (1) $R = d \times L$.

Na figura 14 podemos ver a o funcionamento cíclico de tratamento de encomendas quando a taxa de procura é constante.

Figura 14 – Funcionamento do modelo da quantidade económica da encomenda



Fonte: adaptado de Carvalho J., 2012

No caso representado na figura 14, como a taxa de procura é constante, o período entre encomendas também o é, sendo atingindo de x em x tempo, sendo $x = Q/D$ anos. Podem ser considerados outros fatores, como os descontos de quantidade ou se a reposição dos produtos não é instantânea para se determinar, quer o ponto de encomenda, quer a quantidade a encomendar (Carvalho J., 2012).

5. GESTÃO DOS TRANSPORTES

A gestão dos transportes é fundamental na logística, pois consiste na movimentação de produtos, matérias-primas ou produtos acabados desde quem os fornece (produtores), até aos consumidores finais, passando pelos intermediários, como os retalhistas (distribuidores) e as empresas transportadoras (Carvalho J., 2012). Um sistema de transporte compreende os elementos da mercadoria transportada (transporte de objeto), o meio de transporte utilizado (modo de transporte, vias de circulação), e o processo de transporte como uma sequência de transporte organizada (cadeia de transporte). O processo da prestação de serviços resulta na realização de serviços de transporte. Os serviços de transportes causam a circulação de pessoas ou bens. Podemos distinguir entre serviços de transporte interno e externo. Os serviços de transporte interno, por exemplo, ocorrem dentro de uma fábrica entre os diferentes departamentos de um armazém; no transporte externo os serviços têm lugar entre fornecedores e clientes ou entre fábricas e armazéns. Processos de transporte efetuados sem que as mercadorias sejam efetivamente transportadas são referidos como transporte vazio (Gleissner & Femerling, 2013).

Os gestores têm de tomar decisões sobre a seleção do modo e serviço, passando pela negociação de tarifas e contratos, bem como os problemas de encaminhamento e programação. Os responsáveis pelas decisões sobre os transportes têm de encontrar respostas para as seguintes questões: “Que modo?”, “Qual o transportador?”, “Quais as rotas?”, “Dimensão e frequência da expedição?”. Por outro lado, a componente de transportes é a mais importante do custo logístico, pois representa normalmente 1/3 a 2/3 do custo total (Mathirajan, Manoj & Ramachandran, 2011; Ballou, 2004). Nos países em desenvolvimento é frequentemente necessário localizar a produção perto dos mercados e dos recursos, enquanto nos países com sistemas de distribuição mais desenvolvidos as pessoas podem viver em locais longe da produção e dos recursos, tendo acesso aos produtos com mais facilidade (Mathirajan, Manoj & Ramachandran, 2011).

5.1 Seleção dos modos de transporte

As escolhas e questões sobre o serviço de modo único ou intermodal prendem-se com a solução para os problemas que permitem definir as alternativas disponíveis sobre os modos de transporte e os efeitos no desempenho do equilíbrio no inventário. Por outro lado, em relação aos métodos para a seleção do modo de transportes, podem ser efetuados indiretamente através da configuração da rede, diretamente através da simulação do canal, ou diretamente através de uma abordagem numa folha de cálculo onde estão as diferentes alternativas em relação ao modo e aos tipos de custos associados aos modos de transportes e aos tipos de inventários (trânsito, origem, destino, etc.) (Ballou, 2004).

Em relação aos modos de transportes básicos existentes na gestão da cadeia de abastecimentos, no quadro 4 são apresentados as características gerais e os custos associados aos diferentes modos.

Quadro 4 – Modos de transportes, características e custos

Modo de transporte	Caraterísticas	Custos
Aéreo	Segmento da indústria dos transportes em rápido crescimento. Produtos leves e pequenos (exemplos: bens perecíveis e sensíveis ao tempo: flores, produtos, eletrónica, correio, remessas de emergência, documentos, etc.). Rápido, fiável, mas caro. Muitas vezes combinado com operações rodoviárias.	Custos fixos substanciais. Os custos variáveis dependem muito da distância percorrida.
Rodoviário	Modo mais utilizado. Cargas pequenas e flexíveis, com produtos dos seguintes tipos: fabrico médio e ligeiro, produtos alimentares, vestuário, todos os produtos a retalho. Os transportes rodoviários podem ir de porta em porta, em oposição aos transportes aéreos e ferroviários.	Custos fixos mais baixos (não é necessário ter ou manter estradas). Custos unitários mais elevados do que o no modo ferroviário devido à menor capacidade por modo rodoviário. Despesas terminais e despesas de linha.
Ferrovário	Baixo custo, volumes de maiores dimensões (exemplos de produtos: indústria pesada, minerais, produtos químicos, produtos agrícolas, automóveis, etc.). Permite melhorar a flexibilidade da logística e o serviço intermodal.	Custos fixos elevados, custos variáveis baixos. Grandes volumes resultam em custos mais baixos por unidade (variáveis).
Marítimo e fluvial	Um dos meios de transporte mais antigos. Baixo custo, mas lento. Produtos volumosos, pesados e/ou de grandes dimensões (produtos: carga a granel não perecível – líquidos, minerais, grãos, petróleo, madeira, etc.) Contentores marítimos normalizados melhoram o serviço. Combinado com sistemas rodoviários e ferroviário para sistemas completos. Muito usado no comércio internacional.	Custos elevados de terminal (porto comercial) e custos elevados de equipamento (ambos fixos). Custos unitários muito baixos.
Condutas ou pipelines	Usados principalmente para petróleo e produtos petrolíferos refinados. As linhas de suspensão transportam carvão ou caulino. Exigem elevado investimento de capital, mas têm baixos custos operacionais. Podem atravessar terrenos difíceis. São muito fiáveis; baixas perdas de produto.	Maior proporção de custo fixo de qualquer outro modo, devido à propriedade e manutenção dos gasodutos, e custos variáveis extremamente baixos.

Fonte: adaptado de (Mathirajan, Manoj, & Ramachandran, 2011), (Carvalho J., 2012)

As características dos custos de transportes têm de ter em consideração os custos fixos relacionados com instalações dos terminais, equipamento de transporte, administração do portador, aquisição e manutenção de estradas (infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, condutas, navegação, etc.) e os custos variáveis, nomeadamente combustíveis, trabalho, manutenção do equipamento, manuseamento, recolha e entrega e os impostos. É de notar que a estrutura de custo varia de acordo com o modo (Mathirajan, Manoj & Ramachandran, 2011).

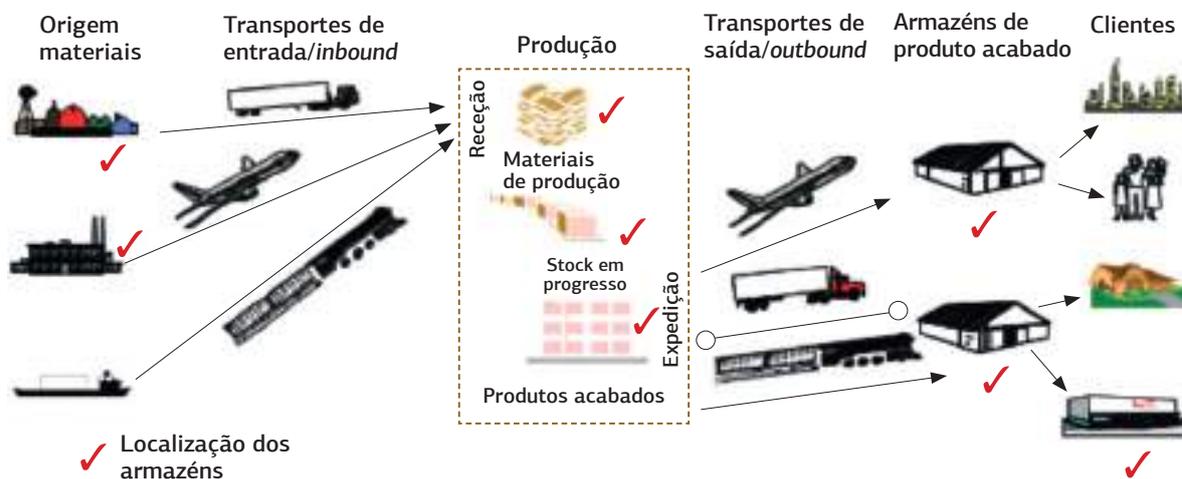
5.2 Intermodalidade, seleção do modo de transportes e planeamento de rotas

Quando existe de uma forma integrada mais de que um modo de transporte estamos perante uma solução que usa intermodalidade, enquanto que a multimodalidade é a utilização independente de mais do que um modo de transporte. Para se garantir a eficiência e a eficácia no transporte de produtos a custos reduzidos é por vezes necessário complementar percursos e recorrer a soluções integradas (Rushton, Baker, & Croucher, 2017; Carvalho J., 2012). Existem várias soluções para a implementação de serviços intermodais, nomeadamente:

- veículos ou semirreboques transportados em ferrovias (TOFC – *Trailer on a flatcar* ou *piggyback*);
- veículos transportados em navios (RORO: *Roll On Roll Off*) e utilização de contentores *standard*, com grandes capacidade e flexibilidade, capazes de transportar cargas desagregadas ou a granel, cuja movimentação é feita automaticamente por equipamentos adequados; esta solução veio revolucionar o transporte intermodal, principalmente no modo marítimo de transporte (Carvalho J., 2012)

Como se pode ver na figura 15, nas cadeias de abastecimentos os modos de transportes utilizados nos processos associados à entrada de produtos ou matérias-primas nas empresas, fruto das encomendas aos fornecedores, obrigam à utilização de transportes de entrada (logística *inbound*), enquanto que os processos associados à saída dos produtos, fruto das encomendas dos clientes, obrigam à utilização de transportes de saída (logística de *outbound*). A criação de valor tem sempre de estar associada, à logística, quer de *inbound*, quer de *outbound*, para todas as partes interessadas, pois o principal objetivo é a satisfação das encomendas dos clientes.

Figura 15 – Logística *inbound* e *outbound*



Fonte: adaptado de (Ballou, 2004)

Como referimos anteriormente, em relação à seleção do modo de transporte, podemos encontrar a solução a partir das alternativas usando uma folha de cálculo que conjuga diferentes fatores. O exemplo seguinte pretende explicar como se pode resolver a forma de otimizar os modos de transporte:

A *Carry All Luggage Company* produz uma linha de artigos de bagagem. O plano típico de distribuição é produzir inventários de bens acabados para serem mantidos no local da fábrica. As mercadorias são então enviadas para armazéns de campo da empresa através de transportadores comuns. O caminho de ferro é atualmente utilizado para transportar entre a fábrica da Costa Leste e um armazém da Costa Oeste. O tempo médio de trânsito para as remessas ferroviárias é de $T = 21$ dias. Em cada ponto de armazenagem, há uma média de 100.000 unidades de bagagem com um custo médio de $C = 30$ dólares por unidade. O custo de transporte do inventário é $i = 30\%$ por custo unitário por ano. A empresa deseja selecionar o modo de transporte que irá minimizar os custos totais. Estima-se que, para cada dia que o tempo de trânsito possa ser reduzido dos atuais 21 dias, os níveis médios de inventário podem ser reduzidos em 1%. A procura é $D = 700.000$ unidades vendidas por ano a partir do armazém da Costa Oeste (Ballou, 2004). A empresa pode utilizar os serviços de transporte apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Serviços de transporte e respetivos valores

Modo de transporte	Taxa (\$/unidade)	Tempo de trânsito porta a porta (dias)	Número de envios por ano
Ferroviário	0.10	21	10
Piggyback (TOFC)	0.15	14	20
Rodoviário	0.2	5	20
Aéreo	1.4	2	40

Fonte: adaptado de (Ballou, 2004)

Os quatro fatores a considerar são os seguintes (Ballou, 2004):

- **Custos de transporte:** Se R denota taxa de transporte unitário e D denota procura anual, então RD dá uma estimativa do custo anual de transporte.
- **Inventário em trânsito:** Cada unidade, avaliada em \$C, gasta T dias em trânsito. Se i for a taxa de detenção anual, cada item custa ICT/365 em encargos de detenção durante o tempo de transporte. Uma vez que D é a procura anual, o custo total do inventário em trânsito é igual a [ICT/365]*D.
- Deixando Q = tamanho do carregamento, e assumindo que a produção ocorre instantaneamente na fábrica, o custo médio anual do inventário na fábrica é igual a ICQ/2 (para o caminho de ferro Q/2=100 tanto na fábrica como no armazém).
- Deixando C' = C + R, ou seja, valor do produto no armazém de campo, o custo médio de inventário no armazém de campo é igual a IC' Q/2, assumindo um tempo de espera constante (todas estas estimativas de custo de inventário assumem uma taxa de procura constante e determinística).

Como referido anteriormente, os dados podem ser introduzidos numa folha de cálculo e os resultados obtidos são os apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Resultados dos cálculos da escolha do modo de transporte com o menor custo

Tipo Custo	Fórmula	Ferrovário	TOFC	Rodoviário	Aéreo
Transporte	RXD	(0.1)(700.000)=70.000	(0.15)(700.000)=105.000	(0.2)(700.000)=140.000	(1.4)(700.000)=980.000
Inv. trânsito	ICT/365	(0.3)(30)X(70.000)X(21)/365=363.465	(0.3)(30)X(700.000)X(14)/365=241.644	((0.3)(30)X(700.000)X(5))/365=86.301	((0.3)(30)X(700.000)X(2))/365=34.521
Inv. fábrica	ICQ/2	((0.3)(30)X(100.000))=900.000	((0.3)(30)X(50.000)(0.93)=418.500	((0.3)(30)(50.000)(0.84))=378.000	(0.3)(30)X(25.000)X(0.8)=182.250
Inv. armazém	IC'Q/2	((0.3)(30.1)X(100.000))=903.000	((0.3)(30.15)X(50.000)(0.93)=420.593	((0.3)(30.2)(50.000X(0.84))=380.520	((0.3)(30.4)X(25000)X(0.8))=190.755
Total		2.235.465	1.185.737	984.821	1.387.526

Fonte: adaptado de (Ballou, 2004)

A análise dos resultados apresentados no quadro 6 permitem concluir que o transporte rodoviário é o que tem menores custos para a empresa, com o valor de 984.821 dólares.

Embora os pressupostos nestes cálculos da “parte de trás do envelope” pareçam restritivos, geralmente conduzem a boas decisões no modo de transporte (uma vez que os custos dos diferentes modos podem ser significativamente diferentes), dado que as empresas não inventem em equipamento de transporte. Os cálculos não consideram os custos de investimento em camiões, aviões, vagões ou navios e assumem que decidimos

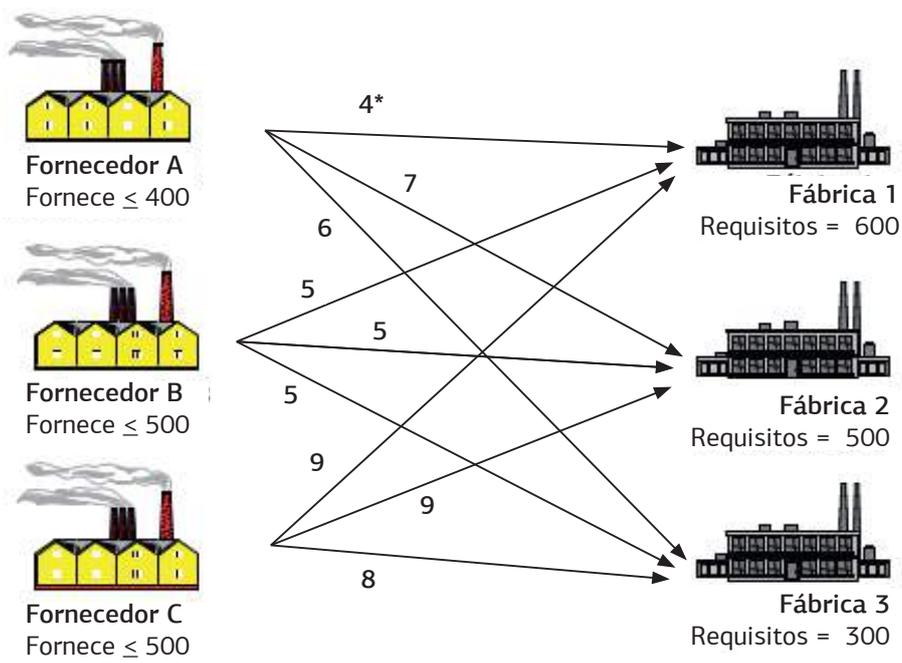
o modo através de um transportador de terceiros. Os cálculos não refletem os custos da variabilidade da procura, uma vez que assumem que a procura ocorre a uma taxa fixa e constante. Nos sistemas de distribuição, a procura variável pode levar a “custos de excesso de capacidade” significativos em períodos em que a procura esgota a capacidade. Estes custos tornam-se mais significativos após a decisão do modo de transporte, quando se decide a capacidade da frota para um determinado modo (Ballou, 2004; Carvalho J., 2012).

Um dos principais fatores com impacto no desempenho da cadeia de abastecimento é o do planejamento de rotas (Carvalho J., 2012). O aumento da população afeta essencialmente as maiores cidades, pois os transportes aumentam, congestionando os centros urbanos e prejudicando o ambiente com mais emissões de gases com efeito de estufa. Existem soluções baseadas no planejamento colaborativo de rotas que respondem a estes desafios através da consolidação de mercadorias e da otimização de rotas de transporte para os clientes dentro da área urbana (Rabe, Clausen, Klueter & Poeting, 2017). A Investigação Operacional ajuda na procura de soluções para os diferentes problemas e planejamento de rotas, nomeadamente (Carvalho J., 2012):

- Determinar o caminho mais curto (transporte entre dois pontos distintos numa rede com nós e ramos tem como objetivo determinar o caminho que minimize os custos).
- Problema de transportes (definir fluxos entre múltiplos pontos de origem e destino).
- Problemas de transportes com depósitos intermédios (o transporte entre as origens e os destinos é assegurado por uma plataforma que assegura o envio para os destinos finais).
- Problema do caixeiro-viajante (origem e destino coincidentes, visitas a clientes numa rede partindo e regressando ao mesmo lugar).
- Problemas de rotas (dada uma origem e vários destinos a visitar e vários veículos com capacidades limitadas, o objetivo é encontrar o caminho de menor custo a percorrer por cada veículo).

Um problema de transportes com encaminhamento de múltiplos pontos, onde temos vários pontos de origem e destino, é resolvido pelo método de transporte tradicional de programação linear. Por exemplo, se uma empresa de produção de vidro contrata três fornecedores de carbonato de sódio usado na produção, de vários locais, para três unidades de produção. As quantidades a fornecer contratualizadas não podem ser excedidas, mas os requisitos de produção têm de ser cumpridos. A figura 16 mostra o problema com as quantidades apropriadas por tonelada com as respetivas tarifas de envio. As tarifas são o resultado encontrado sobre a rota mais curta entre cada fornecedor e cada fábrica. O fornecimento e as necessidades são quantificados em toneladas (Ballou, 2004).

Figura 16 – Transportes com encaminhamento de múltiplos pontos

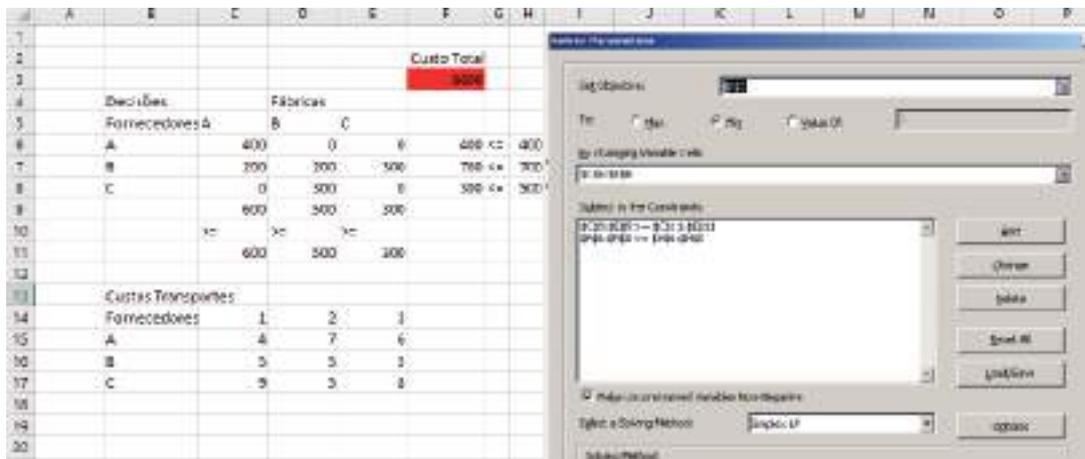


*A taxa de transporte é de um euro por tonelada para um encaminhamento ideal entre o fornecedor A e a fábrica 1

Fonte: adaptado de (Ballou, 2004)

Utilizando o Solver do Excel obtemos a solução apresentada na folha de cálculo na figura 17.

Figura 17 – Resolução de um problema de transportes com Solver



Fonte: adaptado de Ballou, 2004; Kabak, Ülengi & Ekici, 2018

A interpretação dos resultados obtidos é a de o envio deve ser o seguinte:

- 400 toneladas do fornecedor A para a fábrica 1
- 200 toneladas do fornecedor B para a fábrica 1
- 200 toneladas do fornecedor B para a fábrica 2
- 300 toneladas do fornecedor B para a fábrica 3
- 300 toneladas do fornecedor C para a fábrica 2

O custo mínimo para este planeamento de rotas é de 6 600 euros.

Para o apoio à decisão sobre os problemas relacionados com o planeamento de rotas, existem sistemas que combinam algoritmos de otimização que usam SIG (Sistemas de Informação Geográficos), integrados com tecnologias GPS (*Global Positioning Systems*), GPRS (*General Packet Radio Service*), telemóveis, PDA (*Personal Digital Assistants*), que em tempo real monitorizam os sistemas de entregas e recolhas (Hall & Partyka, 2008). No mercado encontram-se soluções como o Mapquest (www.mapquest.com) ou o My Route Online (<http://free-route-planner-myrouteonline.en.softonic.com/>) que ajudam os especialistas na otimização das rotas.

A grande maioria das empresas opta por subcontratar os serviços de logística a terceiros especializados, nomeadamente nos transportes e armazenamento. A exploração própria dos transportes por parte das empresas obriga a encargos financeiros. Por outro lado, ao contratarem terceiros especializados, as empresas focam-se nas suas atividades críticas do negócio (Carvalho J., 2012).

6. SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA LOGÍSTICA

A gestão de sistemas de informação é uma das áreas onde as organizações têm de fazer investimentos que permitam uma melhor gestão dos processos em todas as áreas funcionais. Como já foi referido anteriormente e está explicitamente explicado no quadro 2, as tomadas de decisão relacionadas com a logística nos diferentes níveis – estratégico, tático e operacional – devem ser suportadas por sistemas de informação automatizados. Nos pontos seguintes são abordados alguns dos aspetos mais relevantes dos sistemas de informação para a logística.

6.1 Evolução dos sistemas de informação na cadeia de abastecimento

A partir da década de 80, quando foi apresentado do modelo da Cadeia de Valor de Porter, o valor que cada atividade em particular agrega aos produtos ou serviços das organizações, enraíza nos gestores a ideia sobre a perceção de que a organização é mais do que uma compilação aleatória de equipamentos, pessoas e dinheiro (Carvalho J., 2012). Só se estas coisas estão organizadas em sistemas, de uma forma sistemática e ativa, é possível produzir algo para os clientes que estão dispostos a pagar um preço. Porter argumenta que a capacidade de realizar as atividades particulares e gerir as ligações entre essas atividades é a fonte das vantagens competitivas (Ballou, 2004). No modelo de Porter as atividades primárias são diretamente relacionadas com a criação ou a entrega de um produto ou serviço – logística de entrada (*inbound*) automatizada nos armazéns, operações de controlo de processos e sistemas de controlo de produção, logística de saída (*outbound*) das encomendas *online* e sistemas de entrada, marketing e vendas com análise de mercados e rentabilidade de produtos, e serviço de diagnóstico remoto. Isto inclui todas as áreas de serviço, como o serviço de instalação, pós-venda, tratamento de reclamações, etc. Cada uma destas atividades principais está ligada a apoiar as atividades que ajudam a melhorar a sua eficiência ou eficácia. Relativamente às atividades secundárias, no modelo de Porter existem quatro principais áreas de atividades de apoio: contratos/aquisição, desenvolvimento de tecnologia (incluindo I&D), gestão de recursos humanos e gestão de infraestrutura (sistemas de planeamento, finanças, qualidade, gestão da informação) (Carvalho J., 2012; Laudon & Laudon, 2020).

Inicialmente a base da vantagem competitiva, suportada pelos sistemas de informação na logística, centrava-se na procura de uma maior eficiência através da redução de custos e de maior capacidade de resposta dos sistemas transacionais. Com a evolução das tecnologias

e do acelerar das velocidades de processamento, os sistemas de informação das cadeias de abastecimento têm de tratar grandes volumes de dados (*big data*) provenientes de diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento, sendo por isso a eficácia da gestão cada vez mais dependente da capacidade analítica, por isso as empresas foram obrigadas a investir em *software* de análise para fazerem planeamento estratégico com o objetivo de obterem maior rentabilidade e serem mais competitivas (Waller & Fawcett, 2013; Carvalho J., 2012).

6.2 Tipos de sistemas de informação associados à logística

No início da automatização dos processos, os sistemas utilizados nas cadeias de abastecimento eram suportados pelos MRP (*Materials Requirements Planning*) e pelos MPRII (*Manufacturing Resource Planning*), centrados no planeamento das operações de planeamento e controlo de produção. Quando surgem os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), que integram processos de várias áreas funcionais, estes começam a ser integrados também com os sistemas de EDI (*Electronic Data Interchange*) e de SCM (*Supply Chain Management Systems*), com maiores capacidades analíticas para planeamento avançado e decisões estratégicas. Por sua vez, a integração destes sistemas com o comércio eletrónico (*e-commerce*), no b2b (*Business-to-Business*) e no b2c (*Business-to-Consumer*), e do b2b e do b2c com os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*), permitiu que as empresas integrem num sistema de plataforma unificada os vários tipos de sistemas, desde o *back office* até ao *front office* (Carvalho J., 2012).

Os ERP são “sistemas informáticos” de *back office* integrados que permitem servir vários departamentos das empresas/organizações. Os ERP são sistemas modulares que incluem *software* de controlo de produção, inventário, tratamento de encomendas, armazenamento, serviços contabilísticos e financeiros, controlo de recebimentos e pagamentos, recursos humanos, gestão de qualidade e outros. O sistema ERP é parametrizável, pois o utilizador pode definir as características de acordo as necessidades da organização. O ERP é integrado pois a sua arquitetura obriga à utilização de um sistema de gestão de base de dados que permite a partilha da informação sem redundância entre as áreas funcionais. O sistema de ERP é flexível, pois adapta-se às necessidades da organização, podendo os módulos do mesmo serem integrados em módulos que são específicos de acordo com as necessidades da organização (Carvalho J., 2012; Laudon & Laudon, 2020). Os principais benefícios dos ERP são: uma organização, uma estrutura, um sistema, gestão baseada em processos sistematizados, plataforma tecnológica única, negócio com operações mais eficientes e orientadas às necessidades dos clientes (Laudon & Laudon, 2020). As maiores empresas construtoras deste tipo de sistemas são a SAP, Oracle, Microsoft-Dynamics, Sage, SYSPRO, IFS, Infor (EM360, 2020).

O SCM é um sistema de informação que permite auxiliar a gestão dos relacionamentos com os fornecedores (processos de procura de matérias-primas, transformação de matérias-primas em bruto em produtos intermédios ou acabados e distribuição dos produtos aos clientes). Os SCM permitem ainda ligar fornecedores, planos de manufaturação, centros de distribuição, transportadores, retalhistas (*outlets*), pessoas e informação (através dos processos de procura, controlo de inventário, distribuição e entrega para fornecer os bens e os serviços da sua origem até ao consumo). O SCM inclui logística reversa que permite o retorno dos bens na direção reversa, do comprador para o vendedor. Os principais benefícios dos SCM são: decidir quando, como proceder, armazenar, mover; comunicar de uma forma rápida as encomendas; comunicação e seguimento das encomendas, verificar a disponibilidade nos inventários, monitorizar os níveis; acompanhar (seguir) os transportes; planear a produção de acordo com os pedidos; comunicar de uma forma rápida alterações no desenho dos produtos; providenciar especificações dos produtos e partilhar informação

sobre defeitos e devoluções (Laudon & Laudon, 2020; Ballou, 2004). Os *softwares* de gestão de cadeia de abastecimentos evoluíram como resultado da conjugação dos sistemas de gestão de bases de dados com o EDI via Internet, e com a programação matemática que usa métodos para grandes modelos quantitativos, surgindo os APS (*Advanced Planning Systems*). Estes sistemas avançados de planeamento incluem módulos de gestão de recursos, gestão de procura, gestão de requisitos e alocação de recursos. A aplicação dos princípios hierárquicos e das tarefas de planeamento dos sistemas APS às necessidades específicas da gestão da cadeia de abastecimento resultaram nos sistemas denominados SCP (*Supply Chain Planning systems*), que envolvem a gestão das tarefas associadas ao horizonte de planeamento e processo de cadeia de abastecimento (Carvalho J., 2012). As maiores empresas construtoras de SCM são a SAP, Oracle, JDA Software, Infor, Manhattan Associates, Coupa (McCrea, 2019).

Os CRM são “sistemas informáticos” de *front office* pois permitem interação com os clientes, fornecendo informações sobre os produtos disponibilizados pelas empresas. Estes sistemas têm a possibilidade de se ligarem com os *back-end-system*, nomeadamente com os ERP. Normalmente incluem o tratamento de encomendas e sua situação, tratamento de reclamações, conferência de valores financeiros, serviços de informações, etc. (Laudon & Laudon, 2020). Os principais construtores de sistemas de CRM são a Salesforce, Oracle, SAP, Adobe, Microsoft-Nav, Genesys, Zendesk, HubSpot, Agile e Zoho (Pang, Markovski, & Markov, 2020).

Aproximação aos clientes através dos CRM pode ser vista em três perspetivas (Bull, 2003):

- **estratégica:** o CRM é visto como a estratégia central do negócio. As empresas têm como objetivo gerir o ciclo de vida completo do cliente;
- **operacional:** o CRM responde pela automatização das vendas, do marketing e das funções de serviço da empresa em relação ao cliente. As empresas têm como objetivo aceder facilmente à informação que necessitam e facilidades para comunicar com os clientes;
- **executiva/analítica:** o CRM refere-se à exploração dos dados do cliente com enfoque nas vendas e nas campanhas de marketing.

Na arquitetura de um CRM encontramos componentes relacionadas com o marketing, vendas, gestão de serviços, gestão de contactos e CRM social.

As principais tendências nos CRM são (Gartner, 2019):

- **a otimização digital:** um processo e programa de utilização de tecnologia digital para maximizar os processos operacionais e/ou modelos de negócio existentes. Ajuda as organizações a fazer o que fazem hoje, só que melhor;
- **a tecnologia de previsão/prescrição:** a tecnologia que utiliza capacidades como a aprendizagem de máquinas fornece sinais preditivos e recomendações prescritivas de “próxima melhor ação”;
- outras tecnologias podem ser transformacionais para as vendas, nomeadamente o *blockchain for lead generation*, plataformas de compromisso de vendas e análises de compromisso "conversacional" para vendas.

Outro dos aspetos a considerar na sistematização da informação é o *Business Intelligence* (BI), pois é necessário descrever conceitos e métodos para se melhorarem as tomadas de decisão, através de sistemas de suporte factuais (Carvalho J., 2012). Os sistemas de

Business Intelligence devem ser capazes de caracterizar o utilizador da Web e o seu comportamento, para melhorar o conhecimento de marketing e de outras áreas funcionais, através da análise de dados e da sua distribuição (Strauss & Frost, 2013). A partir da primeira década do séc. XXI surgem soluções para a análise da cadeia de abastecimento, nomeadamente pacotes de *software* como o CSC, Supply Solver, e-SCOR, SDI Supply e outros com aplicações de linguagens de simulação como o ARENA, Micro Saint e o Extend (Carvalho J., 2012).

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente sobre o conceito de Negócio Eletrónico (NE), bem como os diferentes tipos de sistemas de informação, podemos considerar a seguinte fórmula, que permite integrar numa plataforma única: $NE = \text{Comércio Eletrónico} + BI + CRM + SCM + ERP$. Esta fórmula tem o negócio eletrónico como elemento-chave na definição dos objetivos da estratégia organizacional, assegurando-se o gestor sobre onde é que a organização está no momento presente e qual o nível de compromisso que se pretende para o negócio eletrónico no futuro. Num primeiro nível A de eficiência (redução de custos) é necessário verificar o impacto nas atividades individuais do negócio, por exemplo no processamento de encomendas, panfletos de produtos, e-mail, blogue, redes sociais, etc. No seguinte nível B de eficácia (aumento de vendas, retenção de clientes, etc.), é necessário verificar o impacto nos processos de negócio, como por exemplo o CRM. No próximo nível C de transformação do negócio e de empreendimento (vantagens competitivas, redefinição da indústria e transformação digital), verificar na organização onde é que a empresa automatiza o maior número de processos num sistema unificado. À medida que a empresa avança nos níveis de investimento consegue um impacto maior do negócio eletrónico na organização, conseguindo chegar ao nível D de jogo autêntico (*pure play*), se o caminho for percorrido de uma forma assertiva, como o foi nas empresas que incorporaram as tecnologias de informação (TI) nos seus processos de negócio para a obtenção de vantagens competitivas (Strauss & Frost, 2013).

6.3 A arquitetura da informação e as TI nas cadeias de abastecimento

A complexidade dos processos logísticos e o elevado número de partes envolvidas requerem grandes esforços de informação e comunicação, bem como de controlo e documentação. Para controlar os processos logísticos, são necessárias informações diversas com volumes de dados na sua maioria grandes (Gleissner & Femerling, 2013). As organizações têm de gerir os seus sistemas de informação com base numa arquitetura de informação integrada, que permita a automatização dos processos, utilizando as TIC de suporte adequadas.

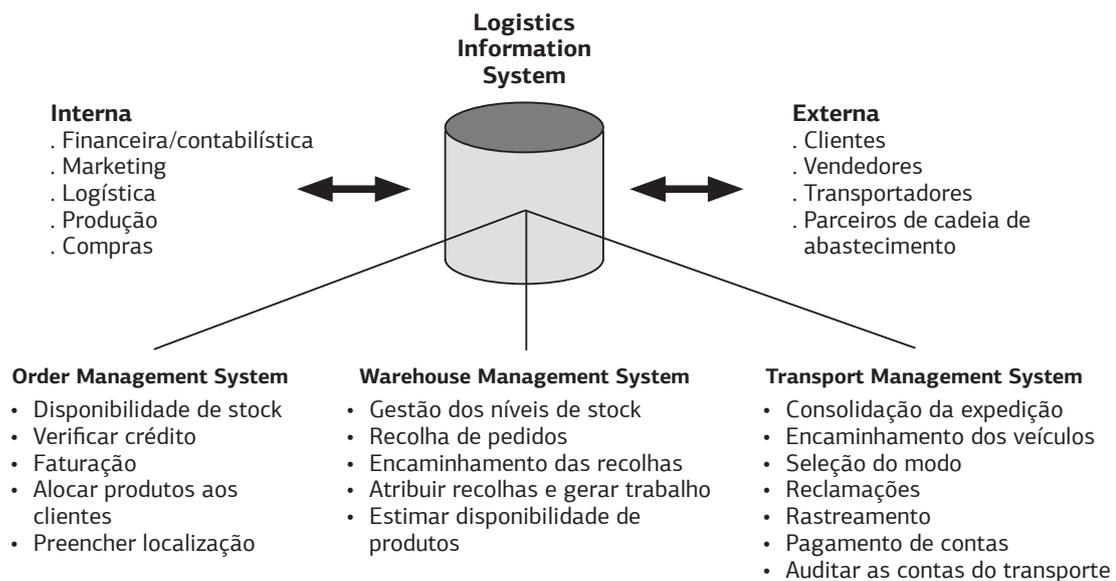
6.3.1 A arquitetura da informação na logística

A arquitetura da informação num sistema que gere uma cadeia de abastecimento permite recolher, manter, manipular dados com o objetivo de se tomarem decisões mais assertivas. A evolução das Tecnologias de Informação (TI) tem um enorme impacto nos Sistemas de Informação para a Logística, que aparecem por vezes na literatura especializada denominados como LIS (*Logistic Information Systems*). As operações de logística são cada vez mais eficazes pois os sistemas de informação associados à logística (SCM, APS e SCP) permitem partilhar informação através das plataformas EDI e da Internet em toda a cadeia da logística de uma forma mais eficiente, quer dentro da empresa, quer com os outros membros do canal (Ballou, 2004) (Carvalho J., 2012). As maiores capacidades de armazenamento e de processamento, permitem às empresas terem soluções que são fornecidas como serviços (baseados em *cloud computing*) nomeadamente *Business-Process-*

as-a-Service (BPaaS). Muitos transitários entregam serviços de rastreio dos seus transportes através de BPaaS em ambientes complexos de *Supply Chain Management* (SCM), tais como UPS, Kuehne + Nagel, TNT, Panalpina, DHL, FedEx ou Lusocargo (Santos *et al.*, 2016).

As TI (Tecnologias de Informação) têm um forte impacto na logística; nos últimos anos foram desenvolvidas muitas soluções de *software*, o que obriga as empresas a repensarem constantemente a arquitetura dos seus sistemas de informação. Tendo em consideração que os maiores subsistemas de um LIS são os OMS (*Order Management Systems*), os WMS (*Warehouse Management Systems*) e os TMS (*Transportation Management Systems*), na figura 18 é apresentada uma arquitetura de um LIS (Ballou, 2004).

Figura 18 – Arquitetura de um sistema de informação de logística



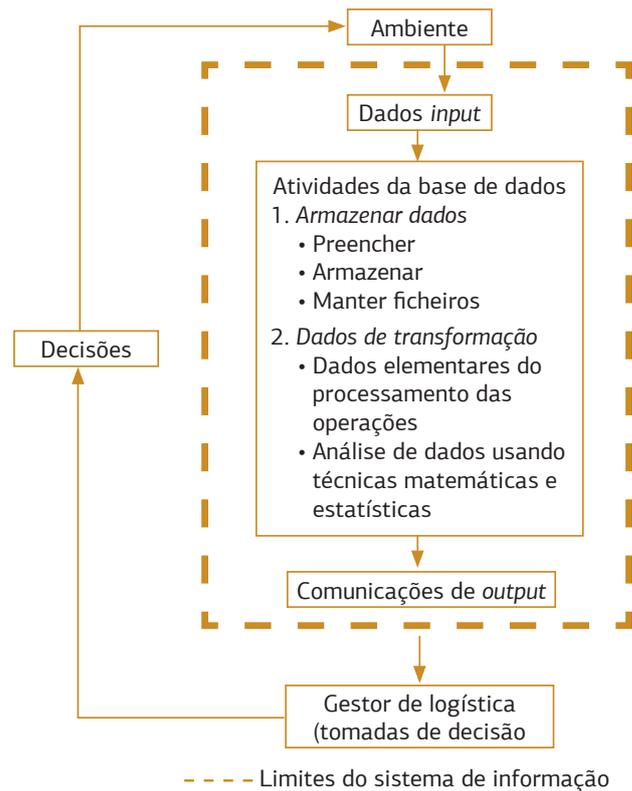
Fonte: adaptado de Ballou, 2004

Cada um dos subsistemas de um LIS contém informação transaccional, mas também ferramentas para o apoio às tomadas de decisão que permitem planear as atividades associadas à logística (Ballou, 2004). Os fluxos de informação entre as atividades e entre o LIS e a empresa permitem a integração do sistema com outros sistemas, e como vimos anteriormente existem vários fornecedores deste tipo software.

Em qualquer sistema de informação existem dados de entrada (*input*), processamento e dados de saída (*output*). Em termos operacionais, um sistema de logística tem de dar resposta às necessidades de recolha de informação que permitem suportar as decisões. Assim, é necessário identificar esses dados para planear e operacionalizar o sistema, sendo as fontes de dados os clientes, os registos da empresa e dados publicados externos à empresa. Os dados de entrada de uma encomenda são fundamentais para se tomarem decisões sobre planeamento, previsões e operações, em relação a aspetos como os volumes de vendas, os tempos, localização e dimensão das encomendas. Por outro lado, dados sobre as dimensões de expedição, custos de transportes, dados de faturação e outros tipos de dados geram informações primárias vitais para os gestores da logística. Os relatórios de gestão contabilística, relatórios de situação, relatórios de exceção, relatórios de estudos internos e externos, bem como relatórios operacionais providenciam informação útil para as tomadas de decisão. Os dados publicados externos à empresa, disponíveis através de associações de transitários, ou outras entidades com informação relevante para a logística, constituem uma base de conhecimento muito relevante, pois existem muitos

dados disponíveis em plataformas EDI e na Internet, bem como em revistas, jornais, artigos científicos e livros, que podem complementar dos dados internos da organização, contribuindo para uma melhor gestão do conhecimento nas empresas (Carvalho & Encantado, 2006; Laudon & Laudon, 2020). Na figura 19 é apresentado um esquema com uma visão da arquitetura de informação de um sistema, em termos de informação logística operacional interna (Ballou, 2004). No esquema estão representadas as componentes que constituem o sistema, *input*, a base de dados associada ao processamento/manipulação dos dados e os dados de *output*.

Figura 19 – Componentes de sistema de informação logística operacional



Fonte: adaptado de Ballou, 2004

Devido às exigências da comunicação mundial e à necessidade de racionalizar os processos internos, foram desenvolvidos conceitos eficientes para gerir a intensidade e o volume de dados – também, e especialmente, na logística. A informação para logística deve cumprir os seguintes requisitos (Gleissner & Femerling, 2013):

- Prevenção de perturbações dos meios de comunicação (oralmente – por escrito – formato de dados eletrónicos);
- Redução dos esforços de conversão (transmissão de dados sem intervenção);
- Prevenção de redundâncias de dados;
- Disponibilidade de dados antes, durante e após o processo de logística física;
- Disponibilidade de informação quando necessário, no que diz respeito ao tempo e à procura;
- Ligação aos sistemas de informação e comunicação internos existentes, bem como interfaces para a Internet;
- Normas de comunicação transnacional e na empresa.

6.4 As Tecnologias de Informação na logística

Para se realizarem os processos logísticos da melhor forma possível, é necessário que a informação sobre a entrega de um produto esteja disponível, antes da entrega efetiva, para o destinatário e outras partes interessadas como, por exemplo, o transportador. Isto é possível graças à tecnologia de transmissão eletrônica de dados. Os dados devem estar disponíveis em formatos padronizados que permitam a todas as partes envolvidas na cadeia de abastecimento processar os dados que lhes dizem respeito, de uma forma sincronizada e com interoperabilidade (Gleissner & Femerling, 2013).

Alguns autores, como Jain, Wadhwa e Deshmukh (2009), propõem modelos de desenvolvimento de TI para fazer face, de uma forma eficaz, aos desafios colocados à Gestão da Cadeia de Abastecimentos, num contexto dinâmico, que requer constantes melhorias contínuas, fruto da necessidade de as empresas ajustarem os fluxos de produtos e programação da produção de acordo com as necessidades do mercado, obtendo vantagens competitivas e a otimização de custos (Jain, Wadhwa & Deshmukh, 2009; Carvalho J., 2012). Assim, as TI no SCM devem ter em consideração os seguintes aspetos (Jain, Wadhwa & Deshmukh, 2009):

- **Planeamento estratégico das TI:** Participação da gestão de topo, plano de negócios a longo prazo, agilidade da empresa virtual e custo global de *outsourcing*, *e-business*, parcerias estratégicas, fusões, aquisições, novos serviços/produtos, criação de novos mercados, reputação e sistemas integrados.
- **Implementação de TI:** Suporte da equipa de gestão, reengenharia de processos, desenvolvimento da função qualidade, gestão de projetos, apoio financeiro, medidas de desempenho e métricas.
- **Infraestruturas:** Plataformas aptas para a gestão dos processos de negócio, conectividade com a Internet, investimento em TI, ERP, SCM, CRM, EDI, intranet, extranet, competências em TI, ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e treino e formação em TI, bem como avaliação de TI.
- **Gestão de conhecimento e TI:** Treino e formação para obter competências em gestão de conhecimento, *groupware*, *e-learning*, *e-training*, *workflow*, *crowdsourcing*, multimédia, esquemas de recompensa e rotatividade de funções.
- **Empresa virtual:** Parcerias baseadas nas competências, as redes de colaboração das empresas, formação de equipas virtuais, produção virtual, logística virtual, sistema ERP, *e-commerce*, incluindo b2b, b2c e b2g, formação e educação em TI.
- **Comércio eletrónico:** Mercado global e a concorrência com acesso digital das empresas e dos indivíduos a mercados alternativos, oportunidades em *networking*, o que obriga a alianças estratégicas com parceiros, redução de custos e aumento da agilidade de comunicação e relacionamento com os clientes.

A automatização está a emergir em diferentes graus ao longo da cadeia logística global, e irá afetar a cadeia de abastecimento muito para além das paredes do armazém e do centro de triagem; irá alterar a forma como as mercadorias fluem através de todos os modos de transportes, sendo grande o impacto do transporte autónomo de mercadorias, uma tecnologia de automatização crítica nas estradas, nos caminhos de ferro e nos portos.

A automatização dos fluxos de carga está a provocar mudanças para todos os setores; na figura 20 são apresentados os graus de automatismo numa cadeia de logística moderna.

Figura 20 – Graus de automatização na cadeia de abastecimento



Fonte: adaptado de McKinsey & Company, 2020

As tecnologias atualmente disponíveis poderiam automatizar 45% das atividades que as pessoas podem realizar, sendo pagas para isso, e que cerca de 60% de todas as profissões poderiam ver 30% ou mais das suas atividades constituintes automatizadas por tecnologias. As tecnologias de automação, como a aprendizagem de máquinas (*machine learning*) e a robótica desempenham um papel cada vez mais importante na vida quotidiana, o seu efeito potencial no local de trabalho tornou-se, sem surpresa, um importante foco de investigação e preocupação por parte das empresas, sendo a cadeia de abastecimentos uma das mais afetadas pela automatização dos processos logísticos (Chui, Manyika, & Miremadi, 2016).

É de salientar a importância da transição para o digital das organizações, pois a digitalização dos processos torna-se crítica para a gestão da cadeia de abastecimento. Como foi referido anteriormente, é fundamental que a ligação aos sistemas de informação e comunicação internos existentes, bem como interfaces para a internet, obedeçam às normas de comunicação transnacional e na empresa. Assim, o EDI permite a automatização sem intervenção do intercâmbio de dados estruturados entre parceiros comerciais de acordo com normas uniformes. Para tal, os dados são transmitidos a partir de uma aplicação de processamento de dados de o remetente para um dos recetores sem interferências ou modificações pessoais, usando tradutores EDI. Os dados estruturados transmitidos via EDI são caracterizados por uma definição da sua composição. A informação a ser trocada deve ser determinada com respeito à sintaxe e à semântica para tornar possível a comunicação entre os parceiros. A sintaxe descreve a ordem dos sinais e permite atribuir composições numa mensagem. A semântica, neste caso, descreve a significado e o conteúdo de uma sequência de sinais. Com isto, as condições prévias para o processamento automático dos dados trocados são criadas sem mais demora. De um ponto de vista técnico, o EDI controla a transferência de ficheiros entre sistemas de processamento de dados. As normas abertas de EDI são ANSI X.12, VDA, ODETTE, SEDAS, EDIFACT. Em relação à norma EDIFACT, para eliminar limitações básicas por normas nacionais ou setoriais específicas, a Comissão Económica para a Europa das Nações Unidas (UN/ECE) começou a fomentar a norma EDIFACT (*Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*) em 1987. Difusa até agora, esta regulamentação está apta a ser utilizada em todos os setores da economia e na administração pública. Ao abrigo de EDIFACT, 40 subconjuntos setoriais e específicos do utilizador já se desenvolveram. No total, existem hoje cerca de 200 tipos diferentes de mensagens em uso. O subconjunto mais importante derivado de EDIFACT é EANCOM®-2002. Com base nas normas EDIFACT, a Associação Internacional de Numeração de Artigos (EAN – *International Article Numbering Association*), conceptualizou a norma de comunicação EANCOM®. Foi concebida para o intercâmbio eletrónico global de informação para fornecedores (fabricantes), investidores (bancos), prestadores de serviços (transitários), e clientes (comércio) (Gleissner & Femerling, 2013).

A GS1 (antiga CCG na Alemanha e CODIPOR em Portugal) é uma associação de origem alemã de racionalização, que desde 1973 já abriu escritórios em mais de 110 países e reúne mais de 2 milhões de membros, utilizando normas de cadeia de abastecimento que facilitam os negócios. A GS1 Portugal, CODIPOR – Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos, tem cerca de 9000 empresas associadas (micro, pequenas e médias empresas e multinacionais). Colabora com diferentes setores de atividade e com organismos públicos, meio académico e reguladores, para criar eficiência, segurança e inovação no mercado, sendo um parceiro e um facilitador dos negócios, desenvolvendo padrões globais e criando serviços de gestão de dados comerciais para que toda a cadeia de abastecimento fale a mesma linguagem, seja no retalho e bens de consumo, transportes e logística, seja na área de saúde (GS1 Portugal, 2021). Os regulamentos mais conhecidos criados sob a coordenação da GS1 são acordos relativos a sistemas numéricos internacionais (por exemplo, EAN e códigos de barras correspondentes), intercâmbio eletrónico de dados como os referidos acima (por exemplo, SEDAS, EANCOM) ou, em logística, sistemas de transporte multidirecional e paletes. Há já algum tempo que as atividades se concentram no desenvolvimento do EPC (*Electronic Product Code*) para utilização no domínio da RFID (*Radio Frequency Identification*). Além disso, a GS1 tem vindo a apoiar os conceitos ECR (*Efficient Consumer Response*) e CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) (Gleissner & Femerling, 2013).

O objetivo da tecnologia de identificação é transferir as tarefas de reconhecimento e identificação dos seres humanos para sistemas técnicos automatizados que funcionam com uma precisão muito elevada ou total. Existe uma multiplicidade de possibilidades técnicas para o registo de mercadorias. A forma mais fácil é identificar o artigo através da medição do seu peso ou volume. A utilização de suportes de informação é tecnicamente mais desafiante. Existem possibilidades de incluir o registo mecânico utilizando os contactos anexados ao artigo, e a leitura de bandas magnéticas ou portadores de informação optoelectrónica como carácter, código de barras ou leitura de código QR. O método de gravação mais avançado é a comunicação com suportes de dados eletrónicos ou eletromagnéticos sob a forma de *chips* de memória eletrónicos fixos ou programáveis, como o RFID.

Além dos leitores de marcas, a forma mais fácil de identificação automática em logística é a de leitura ótica de caracteres (OCR – *Optical Character Reading*) com o chamado código OCR. Os dispositivos de leitura são capazes de ler as etiquetas anexadas aos artigos com uma combinação correspondente de números. No entanto, o volume de dados transferível com este método é limitado. Usando um código de barras, o volume de dados e a taxa de leitura podem ser aumentados. O código de barras é uma combinação de barras verticais que podem ter comprimentos diferentes, dependendo do formato de dados padronizado. O código de barras é lido por leitura por infravermelhos com dispositivos (*scanners* ou câmaras fotográficas) para gravar a largura das barras e a distância entre elas (Carvalho & Encantado, 2006).

Atualmente, o código de barras, nas suas diferentes variantes, é a tecnologia de auto-identificação mais comum e a mais padronizada em uso. Para a identificação do produto, são utilizados sobretudo os códigos de barras EAN-8 para unidades de consumo mais pequenas, em que não há espaço suficiente para aplicação do EAN13, nomeadamente medicamentos (com códigos do país, e produto e o *check digit*) ou o EAN-13 para as unidades de consumo com os códigos do país de origem, empresa, produto e dígito de controlo (Gleissner & Femerling, 2013), (Carvalho & Encantado, 2006). A tecnologia RFID já se encontra tecnicamente disponível há muito tempo, desde a segunda guerra mundial, utilizada para a identificação militar de amigos e inimigos e mais tarde para dispositivos antirroubo nas lojas, mas só mais recentemente tem sofrido desenvolvimentos importantes, que a tornaram, diga-se,

comercializável, tornando-se também mais difundida na logística. O argumento mais importante para isto é o seu significativo aumento de desempenho em comparação com o código de barras (Pratas & Quelhas de Brito, 2019; Gleissner & Femerling, 2013).

A cadeia de abastecimento é um dos maiores recetores de dados nas organizações. As operações realizadas geram um enorme fluxo de mercadorias e informações que permitem o registo de dados imensos. Esses dados são valiosos e, quando bem analisados, geram *insights* que conduzem a vantagens competitivas. No quadro 7 são apresentados alguns aspetos associados às fontes de dados e às TI que contribuem para a procura, operações, transporte e abastecimento (Azevedo & Reis, 2019).

Quadro 7 – Fontes de dados e tecnologias que contribuem para a gestão da cadeia de abastecimento

Procura	Operações no armazém	Transporte	Fornecimento
Notícias e Blogues	Sistemas de código de barras	Registos de chamadas	Dados de reclamações
Preço do concorrente	Dados do CRM	Dados do ERP	Registos de entrega e recolha
Localização do cliente	Questionários ao cliente	Tempos de entrega	Previsão da procura
Ordens de compra	Registos de e-mail	Dados de equipamentos	Facebook status
GPS	Sistema de transporte inteligente	<i>Internet of Things</i> (IoT)	Inventário em trânsito
Custos inventário	Dados de inventário	Eventos locais e globais	Rede logística
Programa de fidelização	Dados das máquinas	Localização móvel	Disponibilidade na prateleira
Dados de origem e destino	Dados da margem de preço	Avaliações dos produtos	Sistema de monitorização do produto
Avaliações públicas	Informações públicas disponíveis	Avaliação e reputação (por terceiros)	Volatilidade do preço da matéria prima
Histórico de vendas	Capacidade do fornecedor e dos clientes	Informação financeira dos fornecedores	Densidade do tráfico
Custos transportes	<i>Tweets</i>	Custos de armazém	Dados meteorológicos

Fonte: adaptado de Azevedo & Reis, 2019; KPMG Capital, 2014

As diferentes fontes de dados e os respetivos fluxos geram grande volumes de dados, por isso a análise de *Big Data* encontra-se ao longo da cadeia de abastecimento, desde a compra até ao consumidor final, sendo a sua análise fundamental para muitas organizações. Os resultados de um estudo realizado em Portugal em 2018 mostraram que 53% das PME têm consciência da importância da análise de *Big Data* no SCM, contribuindo para melhorar os processos de marketing, vendas, produção e logística, bem como para a fidelização dos clientes (Azevedo & Reis, 2019).

Existem vários tipos de tecnologias que estão a ter e vão continuar ter cada vez mais impacto nos processos associados à logística, nomeadamente as que se relacionam com a utilização da inteligência artificial e aumentada, tecnologias de *Supply Chain Visibility*

(SCV), *blockchain*, tecnologias de rastreamento e cartografia, veículos autônomos, automatização e robótica, mecanismos de pesquisa visual, apps *mobile*, experiências imersivas, IoT para produtos e embalagens conectadas (*smart products*), *voice picking*, impressão 3D, os quiosques, dispensadores de cupões nos centros de venda, *chatbots*, realidade virtual e realidade aumentada, *machine learning*, análise descritiva e análise avançada (MIT Center for Transportation & Logistics and Council of Supply Chain Management Professionals, 2020; Hippold, 2020; Pratas & Quelhas de Brito, 2019).

Um novo paradigma logístico está a emergir. Existem tecnologias proeminentes que permitem refazer as operações de gestão de armazéns, nomeadamente (McKinsey & Company, 2020):

- **Sistemas *multishuttle***, tipicamente utilizado com um sistema automatizado de armazenamento e recuperação (AS/RS) que movimenta mercadorias (principalmente em paletes) em 3 dimensões para armazenar e recuperar artigos sem intervenção humana.
- **Ferramentas analíticas**, com algoritmos que ajudam os operadores a analisar o desempenho, identificar tendências e fazer previsões que informam as decisões operacionais, utilizando frequentemente a aprendizagem de máquinas (*machine learning*) para melhorar ao longo do tempo.
- **Reconhecimento ótico**, com sensores que varrem itens (frequentemente em 6 eixos) para aplicar a classificação e outras lógicas. Exemplos incluem os desvios de um transportador, veículos guiados por laser, e movimento de *drone* com base em câmara.
- **Ligação de transportadores (*convoyer*)**, uma ligação entre dois sistemas de transportadores díspares – que utilizam frequentemente uma lógica de decisão para afetar o fluxo de artigos. Tipicamente, as ligações integram diferentes sistemas de fluxo, por exemplo, fluxos de *pull* e *push*.
- **Impressão 3D**, também chamado fabrico de aditivos: este processo cria peças adicionando camadas de um material (metal ou plástico, tipicamente) para criar uma forma desejada.
- **Robôs “*Swarm AGV*”**, veículos autônomos guiados que operam livremente ou em pistas digitais para levar os artigos (muitas vezes de um bastidor – *rack* – de armazenamento) para uma estação de recolha com base nas instruções do *software* de fluxo de encomendas.
- ***Smart glasses***, óculos que aumentam e ajudam a realidade dos utilizadores – por exemplo, mostrando direções para os locais de armazenamento para a recolha –, reduzindo as ineficiências da procura.
- ***Picking robot***, sistemas com armas robóticas que imitam o movimento de recolha humana. Os robôs de recolha podem ser fixos (com mercadorias trazidas até eles) ou móveis (viajando para o armazenamento para recolher artigos).

É evidente que certas tecnologias desempenharão um papel acelerador na adoção da sustentabilidade da cadeia de abastecimento, transferência de informação e acompanhamento do progresso, e com os problemas provocados pela COVID-19 é provável que, na recuperação, as empresas tenham de investir em TI que lhes permitam saber mais sobre as operações a montante (*upstream*) e a jusante (*downstream*) para gerirem melhor o seu abastecimento (MIT Center for Transportation & Logistics and Council of Supply Chain Management Professionals, 2020; Hippold, 2020).

7. TENDÊNCIAS NA LOGÍSTICA E NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

O modelo futuro nas cadeias de abastecimentos terá como princípios orientadores a gestão da informação do início (*peak*) até ao objetivo final; a sustentabilidade social será o “*top of mind*”, crescendo ainda mais como uma responsabilidade-chave da cadeia de fornecimento; a gestão da informação, da tecnologia e das pessoas, bem como a transparência, tornar-se-ão críticas (MIT Center for Transportation & Logistics and Council of Supply Chain Management Professionals, 2020). A cadeia de abastecimentos será baseada na partilha de informações entre os parceiros e entre as principais partes interessadas: consumidores (os que originam o pedido, seja de casa ou de uma loja), fornecedores, produtores, prestadores de serviços de logística e retalhistas. Após a produção, os produtos serão enviados para armazéns colaborativos nos quais múltiplos produtores armazenam os seus produtos. Os transportes colaborativos dos armazéns colaborativos permitem entregas nos centros urbanos e nos centros regionais de consolidação. Os locais de armazenamento na periferia das cidades serão remodelados para funcionar como *hubs* onde o sistema de distribuição (*cross-docking*) terá lugar para distribuição final. As áreas não urbanas terão centros de consolidação regionais nos quais os produtos serão *cross-docked* para distribuição final. A distribuição final para lojas, pontos de recolha e residências em áreas urbanas e não urbanas serão feitas através de entregas consolidadas usando ativos eficientes (Global Commerce Initiative, Capgemini, 2008).

A evolução da logística é feita de automatização, desde a máquina a vapor à empilhadora até aos robôs que recolhem (*pickers*) e embalam (*packers*). A automatização à partida resolve três tendências que as empresas de logística enfrentam. A primeira tendência prende-se com a escassez de trabalhadores. Nos EUA, os mercados de trabalho se tornaram mais reduzidos, as taxas de desemprego estão a um nível mais baixo dos últimos 50 anos e os salários estão a aumentar. Algumas das maiores instalações de comércio eletrónico requerem atualmente 2000 a 3000 trabalhadores a tempo inteiro, uma ordem de magnitude superior à dos centros de distribuição tradicionais, e precisam de acrescentar ainda mais trabalhadores durante a época alta das férias, quando a mão de obra é mais escassa, sendo a automatização a resposta. A segunda tendência relaciona-se com o comércio eletrónico, que está a refazer toda a indústria da logística. O aumento inexorável das vendas *online* está bem documentado. Nos EUA, o crescimento tem sido em média de 15% ao ano ao longo da última década, e as gamas de produtos têm aumentado dramaticamente. Muitas redes b2b estão a lutar para se adaptarem. Muitas grandes empresas de logística cumprem as encomendas de comércio eletrónico concebendo armazéns para operações b2b. Também aqui, a automatização parece ser uma resposta. Há uma terceira razão para um maior interesse: a tecnologia de automação percorreu um longo caminho. O novo armazém totalmente automatizado da Ocado demonstrou o potencial de várias novas tecnologias – como se viu por uma grande audiência do YouTube com mais de 2,7 milhões de visualizações até 16.04.2021 em https://www.youtube.com/watch?v=4DKrcpa8Z_E. Outras empresas, como a CommonSense Robotics (CommonSense), GreyOrange e XPO Logistics estão a lançar novas e intrigantes ofertas. Estas três tendências fazem com que mais investimento em automação seja um cenário incontornável. Os novos sistemas automatizados de tratamento de paletes de algumas empresas reduzem o tempo de processamento de envios em 50%. E a DHL International construiu quase 100 bases de entrega automática de encomendas em toda a Alemanha para reduzir o manuseamento manual e a triagem por pessoal de entrega (McKinsey & Company, 2020).

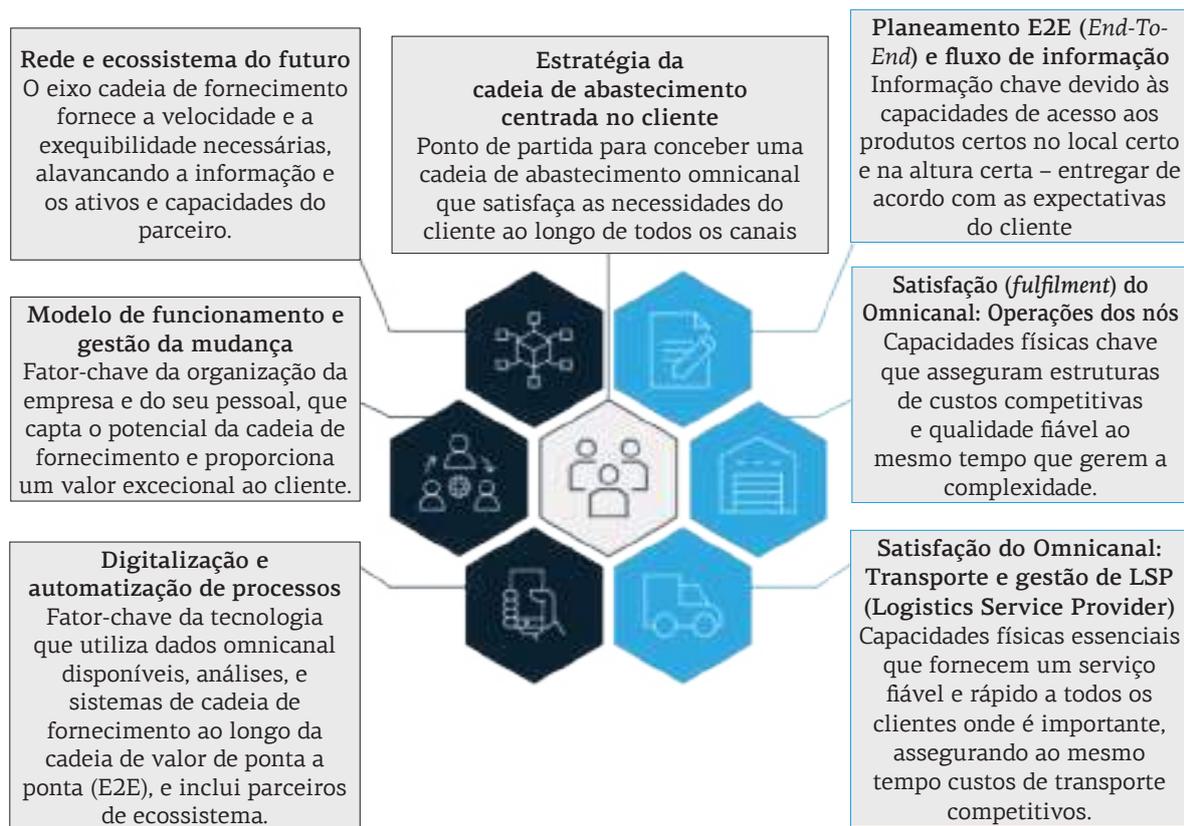
Na situação pandémica provocada pela COVID-19 desenvolveram-se impactos ambientais significativos; a aplicação dos regulamentos ambientais foram flexibilizados devido à pandemia, associada com impactos adicionais decorrentes do imediatismo de servir as necessidades relacionadas com a pandemia. O foco durante uma crise como uma pandemia está no curto prazo, tal como o aumento maciço da procura de plástico de utilização única de produtos para fins farmacêuticos ou médicos. Além disso, muitos países não têm protocolos de resíduos perigosos, o que poderia levar a uma crise ambiental secundária com milhares de milhões de pequenos resíduos perigosos. Os plásticos acabam em vias navegáveis e oceanos de todo o mundo (MIT Center for Transportation & Logistics and Council of Supply Chain Management Professionals, 2020).

As forças externas que afetam as futuras cadeias de abastecimento e a logística incluirão questões económicas e ecológicas, mudanças demográficas, novas tecnologias e forças reguladoras. Essas forças externas são difíceis de influenciar, mas afetarão a cadeia de fornecimentos futura. A indústria pode ser parte na forma de moldar a futura cadeia de fornecimentos em torno das principais tendências do setor nas áreas de comportamento do consumidor, fluxo de informações e fluxo de produtos. O aspeto chave desta visão são os seguintes: o objetivo global é reduzir grandemente o tempo de passagem da fonte ao consumidor, tratando a cadeia de valor como um todo e não como uma sequência de silos separados, o que requer uma reavaliação da disposição física da cadeia de abastecimentos e mecanismos melhorados para sincronizar a produção com a procura real. As compras ao domicílio e a distribuição de proximidade surgirão em coexistência com a cadeia de abastecimento orientada para a loja evoluída (Global Commerce Initiative, Capgemini, 2008).

A experiência imersiva na logística permite descrever a mistura dos mundos digital e físico para criar uma experiência melhorada. É uma combinação de sistemas de conversação e realidade aumentada, virtual ou mista. Enquanto algumas indústrias – especialmente os setores médico e militar – já exploram capacidades de experiência imersiva, a maioria das empresas ainda considera o conceito como uma novidade. No entanto, à medida que o custo e o desempenho do *hardware* melhoram, a adoção irá aumentar. Com o tempo, surgirão novas soluções que fornecerão capacidades não disponíveis atualmente e acelerarão a adoção (Hippold, 2020).

A passagem de um sistema logístico multicanal para um sistema logístico omnicanal tornou-se uma realidade (Pratas & Quelhas de Brito, 2019). A cadeia de abastecimento omnicanal do futuro tem sete elementos-chave que combinam as melhores práticas com oportunidades digitais. As empresas que alcançam o sucesso omnicanal dominam sete blocos de construção-chave (McKinsey & Company, 2020). As questões essenciais a colocar para cada elemento estão representadas na figura 21.

Figura 21 – Os sete elementos de uma cadeia de abastecimento omnicanal



Fonte: adaptado de McKinsey & Company, 2020

Os retalhistas multicanal têm gestão de stocks e de *picking* separados por canal de vendas, enquanto que os retalhistas mais avançados no omnicanal gerem os stocks de uma forma integrada; em relação às entregas, os retalhistas numa abordagem multicanal oferecem exclusivamente entregas num local (geralmente casa do cliente) e numa abordagem omnicanal, os retalhistas têm processos de integração que permitem que o cliente escolha o local de entrega (existe a solução do *click & reserve* e do *click & collect*); as devoluções no retalhista multicanal têm de ser efetuadas no mesmo canal onde foi adquirido, no omnicanal podem ser em qualquer canal disponível. Os retalhistas multicanal têm ERP e CRM separados específicos para cada canal, os retalhistas omnicanal têm um sistema de ERP e CRM integrados, com acesso em tempo real para os empregados dos diferentes canais (Pratas & Quelhas de Brito, 2019). Existem mais de 100 formas diferentes de combinar a interação com um cliente, pois as encomendas podem ser feitas, satisfeitas e entregues de formas diferentes. Se, por um lado, a viagem do consumidor (*customer journey*) está a evoluir, a tecnologia potencia a conveniência das compras, pois as comunicações na loja não só ajudam os clientes a obter as suas listas de compras, como também fornecem promoções personalizadas e informações detalhadas sobre os produtos, e eliminam as linhas de *checkout*; por outro lado, a viagem do associado também está a mudar, pois as novas ferramentas melhoram os trabalhos de retalho, os planeadores de turnos móveis permitem aos associados gerirem os seus horários e dar-lhes informação mais detalhada e precisa para que possam ter melhores interações com os clientes (McKinsey & Company, 2020).

A logística associada ao comércio eletrónico tem de ter em consideração que o *e-fulfilment* (satisfação da encomenda a partir do momento em que o cliente faz clique e

efetiva a compra), incorpora atividades que incluem vários processos: gestão de pedidos, serviço ao cliente, gestão de stocks, faturação eletrónica, armazenamento e o envio/expedição dos produtos encomendados eletronicamente (Carvalho & Encantado, 2006). Os desafios são cada vez maiores para as empresas, pois a concorrência nos mercados eletrónicos (*marketplaces*) é cada vez maior. Por exemplo, uma pesquisa efetuada por “Marketplace” no motor de pesquisa da Google no dia 19 de abril de 2021 retornou “cerca de 1 120 000 000 resultados (0,44 segundos)”, se a restringirmos ao mercado de roupa em segunda mão com a pesquisa por “marketplace second life fashion”, retornou “cerca de 277 000 000 resultados em 0,31 segundos”, surgindo nos primeiros lugares empresas como a Apparel, GALL ou a Farfech que permitem efetuar negócio b2b e b2c. As cadeias de abastecimento são mais globais e interligadas, sendo também mais dispendioso e vulnerável lidar eficazmente com o risco, indo ao encontro dos objetivos dos negócios, que precisam de ser muito mais inteligentes (*smart*). De acordo com os líderes das cadeias de abastecimento, há cinco grandes desafios para a sua gestão da cadeia: visibilidade, contenção de custos, privacidade do cliente, risco e globalização (Santos *et al.*, 2016). Os gestores têm de ser capazes de integrar nos processos as tecnologias que permitem uma maior rastreabilidade dos seus produtos, incorporando maior capacidade analítica, sobretudo baseada nas tecnologias associadas ao *Big Data*, à IoT, à computação na nuvem e à mobilidade, tornando os seus produtos mais *smart* (Porter & Heppelmann, 2014). Por outro lado, tendo em consideração que os gestores dos negócios eletrónicos devem gerir processos de *back-office* e *front-office*, nomeadamente os que se relacionam com as atividades associadas às funções de marketing, vendas, financeiras/contabilísticas e da logística, sendo as métricas fundamentais para gerir o desempenho da organização, relativamente às métricas na logística, os KPI (*Key Performance Indicators*) estão associados à disponibilidade (% em stock), redução de custos, KPI financeiros (retorno sobre o investimento – ROI), retorno da margem bruta em “X” (GMROX), retorno no valor da marca, inventário e rastreabilidade. No entanto, serão cada vez mais importantes os KPI de sustentabilidade, nomeadamente consumos de energia, emissões CO₂ (gases de efeito estufa), tráfego congestionado, consumo de água, conformidade de segurança, simplificação da infraestrutura (Global Commerce Initiative, Capgemini, 2008).

CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo compreende-se que a gestão da cadeia de abastecimento está suportada em sistemas e tecnologias de informação que permitem automatizar os diferentes processos associados à gestão das organizações. Os elementos-chave da gestão do negócio eletrónico prendem-se com os aspetos logísticos, pois a satisfação dos clientes passa sempre pela forma como a empresa trata os processos que permitem a entrega dos produtos que foram comprados, seja numa loja de comércio eletrónico, seja por via de tratamento de encomendas com sistemas de SCM ou quando um cliente compra numa loja física.

Neste capítulo foram analisadas as diferentes componentes da gestão dos processos logísticos, sendo de destacar a importância cada vez maior dos aspetos relacionados com a gestão do omnicanal por parte das empresas, pois os clientes têm múltiplas formas de encomendar e de receber os produtos, que hoje em dia devem ser produzidos numa perspetiva de irem ao encontro das necessidades dos clientes. Assim, é de realçar o facto de as empresas terem de usar capacidades analíticas para serem mais assertivas na gestão dos dados que conduzem à informação e ao conhecimento, por forma a fazerem as ofertas dos seus produtos no mercado de acordo com as necessidades dos clientes.

Neste capítulo é referido que a integração dos processos, digitalizados e automatizados, desde o planeamento até à operacionalização da gestão da produção, gestão dos armazéns, stocks, transportes, tratamento das encomendas, até à sua entrega e correspondente níveis de satisfação, obriga a investimentos que permitam a sustentabilidade da organização, criando valor para todas as partes interessadas. É a conectividade entre os diferentes sistemas de informação dos diferentes parceiros de negócios, através da utilização das TI que suportam os sistemas de informação (SCM, PS, SCP, ERP, CRM, BI, etc.), com plataformas baseadas em EDI, que geram os dados registados nos sistemas de informação automatizados a partir das interações nos diferentes pontos de contacto. Esta realidade obriga as empresas a investimentos em processo de melhoria contínua que permitam a análise dos grandes volumes de dados, *Big Data*, de acordo com uma estratégia da cadeia de abastecimento centrada na satisfação dos clientes, que querem os seus produtos mais acessíveis no lugar certo, no tempo certo (cada vez com mais rapidez) e com custos justos.

Este capítulo constitui-se como um corpo de conhecimento para a logística do negócio eletrónico, apresentando também algumas tendências na utilização de diferentes tecnologias na logística do negócio eletrónico, que contribuem para que, por exemplo os locais de armazenamento possam funcionar como *hubs*, otimizando os sistemas de distribuição, nomeadamente os que permitem os modelos de inventário interligados que garantem a entrega do produto ao cliente, por parte do produtor, quando este se encontra em rotura de stock na empresa a quem foi encomendado, desde a utilização da inteligência artificial e aumentada, passando pela realidade virtual e aumentada, robótica, 3D e chegando à utilização de algoritmos de aprendizagem automática e ao reconhecimento ótico, que conduzem aos diferentes graus de automatização nos elementos da cadeia de abastecimento associados à gestão do ciclo de vida de uma encomenda (expedidor/origem, transportes de primeira milha, armazéns/*hubs*, entidades reguladoras, transportes de última milha e entrega ao cliente).

Referências

- AMA, A. M. (2021). AMA. Obtido em 02 de 04 de 2021, de Definitions of Marketing: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma – uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 36-46.
- Azevedo, F., & Reis, J. L. (2019). Big Data Analysis in Supply Chain Management in Portuguese SMEs “Leader Excellence. Em Á. Rocha, H. Adeli, L. Reis, & S. Costanzo, *Knowledge in Information Systems and Technologies* (Vol. 931). Springer, Cham.
- Ballou, R. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Prentice Hall.
- Bölzing, D. (2016). Responsiveness to Customers Requests. Obtido em 01 de 04 de 2021, de INNOVA: <http://www.in-nova.de/responsiveness.htm>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Carvalho, J. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C., & Encantado, L. (2006). *Logística e. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação*.
- Celic, L., & Magjarevic, R. (2020). Seamless connectivity architecture and methods for IoT and wearable devices. *Journal for Control, Measurement, Electronics, Computing and Communications*, 61(1), 21-34.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can’t (yet). Obtido em 18 de 04 de 2021, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- CISCO. (9 de 3 de 2020). Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper. Obtido em 4 de 4 de 2021, de <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html>
- Conventry University. (2021). The five elements of logistics. Obtido em 05 de 04 de 2021, de Future Learning: <https://www.futurelearn.com/info/courses/principles-global-management-logistics-assets/0/steps/65243>
- CSCMP. (2016). CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. Obtido em 04 de 03 de 2021, de CSCMP : https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- EM360. (20 de 10 de 2020). Top 10 ERP Software. Obtido em 11 de 04 de 2021, de Enterprise Management 360: <https://em360tech.com/top-10/top-10-erp-software>
- Ferreira, B. (2018). Total Cost of Ownership: as variáveis e implicações de um processo de compra – Um estudo aplicado na empresa Sogrape Vinhos, S.A. . Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- FIA. (2 de 3 de 2021). Marketing 5.0: O que é, objetivos, exemplos e como aplicar. Obtido em 4 de 4 de 2021, de FIA – Fundação Instituto de Administração: <https://fia.com.br/blogue/marketing-5-0/>
- Gartner. (2019). 4 Key Insights From the Gartner Hype Cycle for CRM Sales Technology, 2019. Obtido em 10 de 04 de 2021, de Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-key-insights-gartner-hype-cycle-crm-sales-technology-2019/>
- Gleissner, H., & Femerling, C. (2013). *Logistics – Basics — Exercises — Case Studies*. Berlin: Springer.
- Global Commerce Initiative, Capgemini. (2008). 2016 Future Supply Chain. Obtido em 15 de 04 de 2021, de Capgemini: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/tl_Future_Supply_Chain_2016.pdf
- Gorry, G., & Michael, M. (1989). A framework for management information systems. *Sloan Management Review* (61), 21-36. Obtido de <https://web.archive.org/web/20030614170155/http://mis.njit.edu/ullman/cis465/Articles/gorry.pdf>

- GS1 Portugal. (2021). Mais valor para o seu negócio. Obtido em 12 de 04 de 2021, de GS1 Portugal: <https://gs1pt.org/os-nossos-servicos/>
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 10(2), 31-44.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (2ª ed.). Oxford: Butterworth_Heinemann.
- Hall, R., & Partyka, J. (2008). On the Road to Mobility. Obtido em 08 de 04 de 2021, de Informs: <https://www.informs.org/ORMS-Today/Archived-Issues/2008/orms-2-08/On-the-Road-to-Mobility>
- Handfield, R., Nichols, E., & Nichols, E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice Hall.
- Hippold, S. (30 de 09 de 2020). 5 Trends From the Gartner Hype Cycle for Supply Chain Strategy, 2020. Obtido em 15 de 04 de 2021, de Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-from-the-gartner-hype-cycle-for-supply-chain-strategy-2020/>
- Jain, V., Wadhwa, S., & Deshmukh, S. (2009). Revisiting information systems to support a dynamic supply chain: issues and perspectives. *Production Planning & Control*, 1, 17-29.
- Kabak, Ö., Ülengin, F., & Ekici, Ş. (2018). Connecting logistics performance to export: A scenario-based approach. *Research in Transportation Economics*, 70, 69-82.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Para o Século XXI. Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. Brasil: Ediouro.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2010). *Marketing 3.0 As Forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano*. Actual Editora.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0 – Mudança do tradicional para o digital*. Actual Editora.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2021). *Marketing 5.0 Technology For Humanity*. John Wiley & Sons INC.
- KPMG Capital. (2014). Going Beyond the Data: achieving actionable insights with data and analytics. Obtido em 15 de 04 de 2012, de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/going-beyond-data-and-analytics-v4.pdf>
- Lambert, D., Stock, J., & Ellram, L. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Burr Ridge, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Global Edition (16ª ed.). London, UK: Pearson.
- Li, X. (2014). Operations Management of Logistics and Supply Chain: Issues and Directions. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2014, 1-7.
- Mathirajan, M., Manoj, K., & Ramachandran, V. (2011). A design of distribution network and development of efficient distribution policy. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 9(1), 108-137.
- McCrea, B. (15 de 07 de 2019). 2019 Top 20 Supply Chain Software Suppliers. Obtido em 11 de 04 de 2021, de Supply Chain 24/7: https://www.supplychain247.com/article/2019_top_20_supply_chain_software_suppliers/technology
- McKinsey & Company. (01 de 2020). Future of retail operations: Winning in a digital era. Obtido em 16 de 05 de 2021, de McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/OurInsights/FutureofretailoperationsWinning20in20adigitalera/McK_Retail-Ops-2020_FullIssue-RGB-hyperlinks-011620.pdf
- MIT Center for Transportation & Logistics and Council of Supply Chain Management Professionals. (2020). *State of Supply Chain Sustainability 2020*. MIT, Center for Transportation & Logistics, Cambridge.
- Pang, A., Markovski, M., & Markov, A. (4 de 11 de 2020). Top 10 CRM Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2019-2024. Obtido em 10 de 04 de 2021, de Apps Run the World: <https://www.appsruncheworld.com/top-10-crm-software-vendors-and-market-forecast/>

- Pearson, M. (2008). Prioritizing edge over node: process control in supply chain networks and push-pull strategies. *Journal of the Operational Research Society* volume, 59, 494-502.
- Pinto, I. (27 de 3 de 2021). Concorrência asiática põe em risco máscaras 'made' in Portugal. Obtido em 4 de 4 de 2021, de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/concorrenca-asiatica-poe-em-risco-mascaras-made-in-portugal-13504339.html>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Pratas, J., & Quelhas de Brito, P. (2019). *Distribuição, gestão de pontos de venda e de retalho*. Coimbra: Actual.
- Rabe, M., Clausen, U., Klueter, A., & Poeting, M. (2017). An approach for modeling collaborative route planning in supply chain simulation. 2016 Winter Simulation Conference (WSC), 2228-2238.
- Rushton, A., Baker, P., & Croucher, P. (2017). *The Handbook Of Logistics And Distribution Management – Understanding The Supply Chain* (6ª ed.). London, UK: Kogan Page LTD.
- Santos, N., Barbosa, D., Maia, P., Fernandes, F., Rebelo, M., Silva, P., Machado, J. (2016). iFloW: An Integrated Logistics Software System for Inbound Supply Chain Traceability. Em S. I. Publishing (Ed.). Obtido em 12 de 04 de 2021, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43104>
- Sonia Irshad Mari, Y. H. (2015). Complex network theory-based approach for designing resilient supply chain networks. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 21(3), 365-384.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalization and its discontents*. New York, USA: W. W. Norton and Company.
- Stock, J. R. (2002). Marketing myopia revisited: lessons for logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1), 12 – 21.
- Strauss, J., & Frost, R. (2013). *e-Marketing* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Suresh, S., & Vasantha, S. (2018). Influence of 7R in Logistics Industry towards Customer. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.39), 977-979.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Um, J. (2017). The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. *Operations Management Research*, 10, 10-19.
- Waller, M., & Fawcett, S. (2013). Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 77-84.
- Yuva, J. (2002). Collaborative Logistics: Building a United Network. *Inside Supply Chain Management*, 13(5), 50.

Capítulo 6

MARKETING INTELLIGENCE AND RESEARCH

Anabela Ribeiro, Isabel Antunes
J. Freitas Santos e Pedro Silva

Anabela Ribeiro

Professora especialista em Gestão e Administração – IPP, Instituto Politécnico do Porto; Mestre em Gestão, área de Marketing – Universidade Lusíada de Lisboa; MBA em Administração e Gestão de Empresas – Universidade Lusíada do Porto; MBA com Especialização em Direcção Comercial e Marketing – Universidade Lusíada do Porto; Licenciada em Marketing – ISCAP/ Instituto Politécnico do Porto; Bacharel em Marketing – ISCAP/Instituto Politécnico do Porto; Professora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/IPP.

Isabel Antunes

Doutorada em Ciências Empresariais – especialização em Marketing e Gestão Estratégica pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professora Adjunta Convidada no ISCAP/PP. Desenvolve investigação na área de gestão e negócios internacionais.

J. Freitas Santos

Possui o doutoramento e agregação em Ciências Económicas na Universidade do Minho. É Professor Coordenador Principal no ISCAP/IPP, de gestão internacional. Tem diversos artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Os seus interesses de investigação compreendem o marketing e o empreendedorismo, mais especificamente o marketing digital e o empreendedorismo social.

Pedro Silva

Professor Adjunto Convidado no ISCAP/IPP, no departamento de Gestão. Doutorado em Ciências Económicas e Empresarias – Ramo Gestão da Universidade de Aveiro. Especialista em Gestão – Ciências Empresarias. É investigador do CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. Consultor na área de gestão, inovação e empreendedorismo. Autor de livros e artigos científicos sobre marketing, internacionalização, vendas, gestão e organização de eventos.

Como citar: Ribeiro, A.; Antunes I.; Freitas Santos, J. & Silva, P. (2021). Marketing intelligence and research. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 165-179). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *identificar os elementos de um Sistema de Marketing Intelligence (SMI);*
- *conhecer as fontes de pesquisa que permitem alimentar com dados o SMI;*
- *aplicar as técnicas de pesquisa adequadas para manter o SMI atualizado;*
- *compreender o funcionamento de um SMI.*

INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais concorrencial, as organizações precisam de conhecer o perfil dos seus clientes e estar atentas às mudanças do meio envolvente e ao comportamento dos concorrentes, consumidores e clientes. Para isso, precisam de obter dados através de várias fontes de informação que, depois de tratados de forma sistemática, geram conhecimento sobre o mercado.

O desenvolvimento de um *Sistema de Marketing Intelligence* (SMI) permite recolher, organizar, armazenar, processar dados e distribuir informações pertinentes e atempadas aos gestores e equipa de vendas da empresa. Na maior parte das situações as empresas dispõem de programas de gestão comercial (*Customer Relationship Management* – CRM, por exemplo) que os ajudam na gestão da informação dos clientes da empresa. No entanto, este capítulo vai mais lá disso, pois contempla a conceção de um sistema que, para além da gestão da informação da empresa e dos seus clientes, engloba a análise de informação sobre o meio envolvente, a concorrência e os consumidores. Para isso, são explicadas as principais técnicas de pesquisa que viabilizam a obtenção de informação sistemática e/ou pontual para ajudar no processo de tomada de decisões de nível estratégico e tático.

O capítulo começa com a descrição dos elementos que compõem um SMI de uma empresa fornecendo o conceito e analisando detalhadamente os componentes desse sistema (meio envolvente, empresa, clientes, concorrentes e consumidor). Na secção dois são apresentadas as principais técnicas de pesquisa (estudos documentais, qualitativos e quantitativos), seguindo-se, na secção seguinte, o cruzamento entre os elementos do SMI com as técnicas de pesquisa. O capítulo encerra com o esboço de um SMI.

SECÇÃO 1

MARKETING INTELLIGENCE

1.1 Elementos do sistema de *marketing intelligence*

1.1.1 Definição

Um sistema de informação engloba um conjunto de componentes inter-relacionados desenvolvidos para recolher, organizar, armazenar, processar dados e distribuir informações.

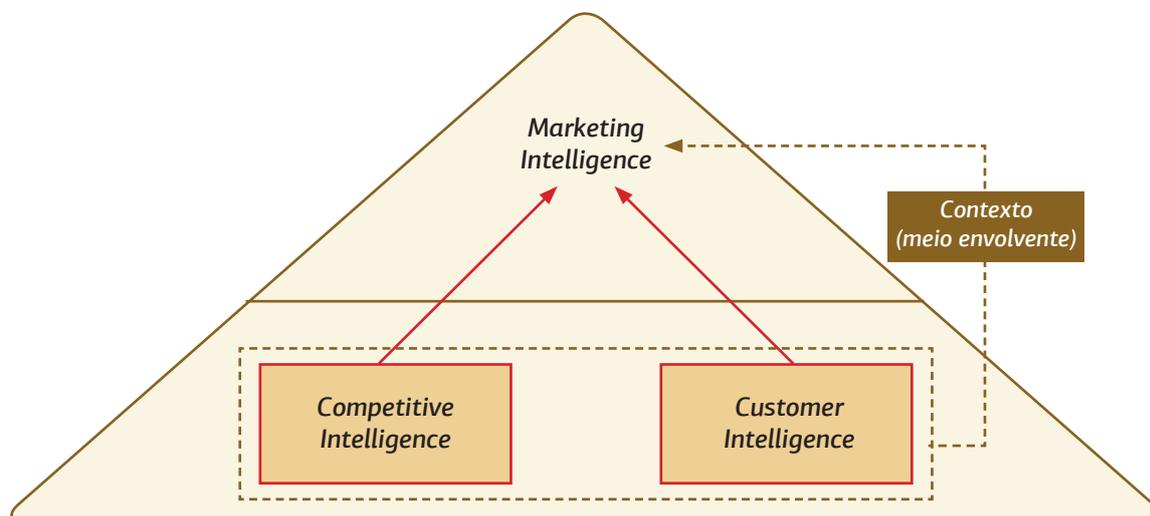
O sistema de *marketing intelligence* (SMI) de uma organização é constituído por um conjunto de procedimentos e fontes que os gestores usam para obter a informação do dia a dia acerca da evolução do ambiente de marketing (Kotler & Armstrong, 2017). Neste sentido, o SMI ajuda as empresas a atender às necessidades dos seus clientes, reunindo informações diárias específicas que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisões.

O desenvolvimento de sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) tem permitido às organizações conhecer melhor os seus clientes não apenas em termos sociodemográficos (idade, ocupação, sexo e rendimento), mas também comportamentais (quantidade, frequência, ocasião, local de compra, etc.) e psicográficos (estilos de vida, preferências, etc.).

1.1.2 Componentes do SMI

Os componentes do SMI englobam o contexto (meio envolvente), os concorrentes e os clientes (figura 1).

Figura 1 – Componentes do SMI



Fonte: elaboração própria

A análise do **meio envolvente** é um processo contínuo que inclui a identificação dos sinais recentes de potenciais mudanças e tendências do meio envolvente, a monitorização das mudanças para verificar se emerge alguma tendência das que foram detetadas, a projeção dos resultados com base nas mudanças e tendências registadas na monitorização e a avaliação do *timing* e impacto das mudanças e das tendências no negócio.

Num ambiente turbulento a empresa tem de estudar permanentemente a **concorrência** (*competitive intelligence*) de modo a manter-se competitiva. O acompanhamento da concorrência implica o conhecimento das estratégias empreendidas pelas empresas já instaladas acerca, entre outros fatores, da gama de produtos, da política de preços, dos agentes que dominam os canais de distribuição, do serviço ao cliente. Por exemplo, a atual dinâmica concorrencial dos mercados e a massificação do *e-commerce* exigem, cada vez mais, uma maior capacidade de explorar e analisar constantemente oportunidades para lançamento de novos produtos. Este processo é designado frequentemente por *product intelligence*, pois permite aprimorar/diferenciar cada produto face à concorrência e assegurar simultaneamente a satisfação eficaz das necessidades dos clientes.

Os **clientes** (*customer intelligence*) esperam muito dos produtos e serviços que a empresa vende no mercado. Nestes incluem-se os clientes industriais e os distribuidores, sendo relevante existir uma adequação entre aquilo que a empresa oferece e aquilo que os clientes desejam. Por outro lado, os clientes são a fonte de rentabilidade para a empresa, porque sem clientes não existiria negócio nem empresa. A medida da rentabilidade de um negócio é dada pela taxa de retorno do investimento (ROI). Deste modo, é necessário compreender qual a rentabilidade que cada cliente gera para a empresa, porque é do seu somatório que resultará a rentabilidade global do negócio. Daí a necessidade de ser usada a análise custo/benefício por cliente.

Nos clientes também se incluem os consumidores finais, que devem ser também o principal foco da empresa. Para responder às suas exigências é preciso compreender por que é que os consumidores adquirem os produtos/serviços no mercado, o que os leva a preferir uns produtos/serviços em detrimento de outros e quais os atributos do produto/serviço que mais valorizam. Estes fatores podem ser conhecidos através de estudos qualitativos e quantitativos que serão estudados mais pormenorizadamente na secção 2 deste capítulo.

SECÇÃO 2

TÉCNICAS DE PESQUISA (RESEARCH) PARA OBTENÇÃO DE DADOS

As técnicas usadas para a obtenção de dados sobre o meio envolvente, a empresa, os clientes e os consumidores são os estudos documentais (*desk research*), os estudos qualitativos e os estudos quantitativos.

2.1 Estudos documentais

Os estudos documentais consistem no uso de uma metodologia de investigação documental para consulta de várias fontes secundárias, com o objetivo de obter todas as informações relevantes de acordo com o objetivo de estudo. Na prática, explora informação pré-existente (dados secundários) de uma forma sistematizada que depois é completada com a obtenção de informação no terreno (dados primários) ou das visitas *in loco* ao país. Este estudo é normalmente o primeiro passo antes de se avançar para estudos mais pormenorizados no terreno. Porém, na realização destes estudos convém verificar atualidade e pertinência dos dados recolhidos, bem como a credibilidade das fontes, entre outras precauções.

2.2 Estudos qualitativos

O estudo qualitativo tem um carácter subjetivo e nos seus propósitos não está a contabilização ou quantificação dos dados e/ou resultados. Geralmente, este tipo de estudos procura identificar motivações, atitudes, perceções, crenças e bloqueios dos consumidores em relação a um produto/serviço/marca, bem como estudar o contexto psicológico do ato de compra, pois o objetivo destes estudos é compreender o comportamento de um determinado grupo de consumidores.

As técnicas usadas na realização de estudos qualitativos são muito diversificadas, envolvendo uma amostra pequena de consumidores especialistas no consumo do produto/serviço/marca em estudo. O quadro 1 sistematiza as técnicas qualitativas, que incluem a entrevista em profundidade, o grupo de foco, as técnicas projetivas e a observação.

Quadro 1 – Técnicas qualitativas

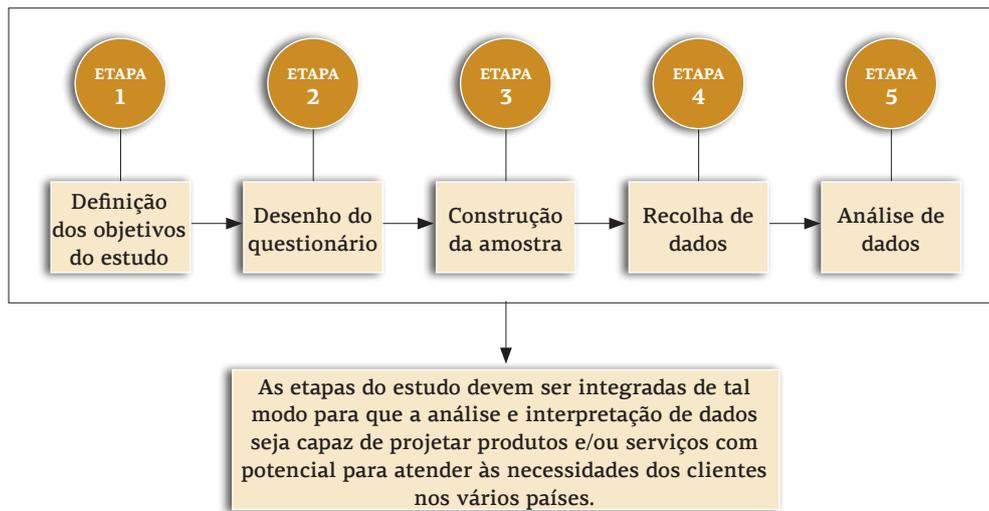
Técnicas	Considerações
<p>Entrevistas em profundidade (individuais) (Malhotra, 2010, pp. 153-156)</p>	<p>A entrevista em profundidade envolve a realização de entrevistas individuais intensivas com um pequeno número de entrevistados especializados no consumo de um produto/serviço, a fim de explorar as suas percepções acerca de situação específicas de consumo.</p> <p>As questões colocadas devem seguir uma linha que permita retirar conclusões tendo em conta os objetivos do estudo.</p> <p>As questões colocadas são geralmente abertas ou semiabertas, destinando-se a responder aos objetivos da pesquisa, através da sua interpretação posterior.</p>
<p>Grupo de foco (“Focus Group”) (Malhotra, 2010, pp. 141-152)</p>	<p>O Focus Group consiste na reunião de um conjunto de pessoas especializadas no consumo de um produto/serviço, que são questionadas para fornecer <i>feedback</i> acerca de situações de consumo, mercado, campanha de marketing, entre outras.</p> <p>O Focus Group implica a existência de um moderador para liderar uma discussão durante um determinado período de tempo. O objetivo do moderador é ouvir todos os participantes, incentivar a partilha de opiniões e ideias e registar informações relevantes, para posterior análise.</p>
<p>Técnicas projetivas (Malhotra, 2010, pp. 157-163)</p>	<p>É um conjunto de técnicas de pesquisa não-estruturada e indireta que consiste em perguntar e/ou incentivar os entrevistados a projetarem as suas ideias, necessidades, motivações, atitudes e percepções subconscientes sobre uma dada realidade a partir de impulsos visuais ou outros.</p> <p>As técnicas projetivas são eficazes para “descobrir algo de diferente”, como também podem ser essenciais para aprofundar o subconsciente dos potenciais consumidores.</p>
<p>Observação pura ou quase observação (Malhotra, 2010, pp. 198-203)</p>	<p>A observação pura consiste na análise padrões de comportamento em diversos contextos (supermercados, lojas). Nalguns casos os sujeitos sabem que estão a ser observados e interagem com o observador (observador participante), noutras casos desconhecem que estão a ser observados.</p> <p>A quase observação consiste na análise de medidas físicas de rastreio a comportamentos passados de consumo (lixo, por exemplo) ou à análise de conteúdo a documentos de arquivo (faturas, revistas, livros).</p>
<p>Protocolos (Malhotra, 2010, pp. 198-203)</p>	<p>É o registo da verbalização de um consumidor durante o seu processo de tomada de decisão sobre um produto ou a escolha de uma marca. O registo é obtido pedindo-se ao inquirido que fale alto sobre o seu processo de compra em ambiente natural (supermercado) ou artificial (simulação de um local de compra).</p>

Fonte: elaboração própria, baseada em Malhotra (2010, pp. 141-203)

2.3 Estudos quantitativos

O estudo quantitativo mais frequente é o inquérito que tem como instrumento de recolha de dados o questionário. A realização de um inquérito num mercado externo envolve um conjunto de etapas (figura 2) que vão desde a definição dos objetivos, a elaboração e tradução do questionário, passando pela seleção da amostra e recolha de dados e terminando no tratamento estatístico dos dados recolhidos. A tabela 2 sintetiza as etapas do processo de um estudo de mercado quantitativo.

Figura 2 – Etapas do processo de realização de um estudo de mercado quantitativo



Fonte: elaboração própria, baseada em Malhotra (2010, pp. 2-10)

Quadro 2 – Etapas do processo de realização de um estudo de mercado quantitativo

Etapas	Implicações
Definição dos objetivos do estudo (Malhotra, 2010 pp. 36-37)	Os objetivos podem ser, entre outros, de estudar a procura, a concorrência, os canais de distribuição, a comunicação e o preço.
Medidas e escalas (Malhotra, 2010, pp. 248-262; 272-290)	Uso de diferentes tipos de escalas (ordinais, nominais, intervalo) para medir variáveis de identificação, atitudes e comportamentos.
Desenho do questionário (Malhotra, 2010, pp. 300-326)	Questões relativas à obtenção de informação (sobre características do inquirido, sobre comportamento, produto e mercado, sobre atitudes e estilos de vida). Tipo de questões (abertas, fechadas; diretas e indiretas; com uso ou não de estímulos visuais). Inclusão de questões de escala (escalas de atitude).
Construção da amostra (Malhotra, 2010, pp. 336-360; 370-384)	Seleção do método de amostragem: não probabilístico (conveniência, julgamento, quotas, "bola de neve"); probabilístico (simples, estratificado, cluster, multi-etápico). Dimensão da amostra (cálculo da dimensão em função da população).
Recolha de dados (Malhotra, 2010, pp. 176-196)	Definir a operacionalidade da recolha de dados: postal, telefone, pessoal, internet/email. A eficácia de cada procedimento para alcançar a população da amostra é um fator decisivo.
Análise dos dados (Malhotra, 2010, cap. 14 e seguintes)	Preparação de dados para a realização dos procedimentos estatísticos (análise das respostas ao questionário – edição, codificação, transcrição, limpeza de dados, ajustamento estatístico dos dados). Escolha da estratégia de tratamento dos dados, incluindo as técnicas estatísticas de análise a usar, por exemplo: - Análise de frequências e teste de hipóteses; - A análise de variância e covariância para encontrar diferenças entre grupos de consumidores; - Correlação e regressão simples e múltipla podem ser utilizadas para estudar as diferenças no nível das variáveis, mas também pode ser usada para avaliar as diferenças na estrutura das variáveis; - A análise discriminante múltipla pode ser utilizada para determinar quais as variáveis que diferenciam grupos de consumidores ou clientes; - A análise fatorial por componentes principais pode ser utilizada para agrupar variáveis muito correlacionadas entre si; - A análise de clusters pode ser utilizada para segmentar clientes e consumidores; - Outras análises estatísticas mais sofisticadas.

Fonte: elaboração própria, baseada em Malhotra (2010)

Para além dos inquéritos um estudo quantitativo pode assumir a forma de um barómetro ou um painel. Os barómetros são inquéritos em que o questionário é sempre o mesmo e as amostras são constituídas por indivíduos diferentes. Nos painéis, os questionários são os mesmos e a amostra também se mantém a mesma. Os painéis são normalmente mais fiáveis que os barómetros, pois permitem avaliar a evolução dos mesmos consumidores ao longo do tempo.

SECÇÃO 3

RELACIONANDO O SMI COM OS TIPOS DE PESQUISA (RESEARCH)

Num processo de *research* (investigação de mercados) os dados recolhidos são designados de primários, porque são obtidos diretamente dos participantes no estudo, que podem ser consumidores (domésticos ou industriais), distribuidores ou prescritores. A vantagem é que estes dados, embora mais caros, são realizados sob encomenda para um fim específico e tem uma posse e uso exclusivo de quem os pagou.

Num processo de *research* os dados secundários acedidos através de instituições públicas ou privadas servem em geral para ter uma ideia geral do problema de investigação. São mais baratos, nalguns casos são mesmo gratuitos, mas raramente resolvem um problema específico.

Com base nos elementos do SMI são fornecidas diversas ferramentas de pesquisa que servem para alimentar o SMI.

3.1 Meio envolvente

As análises de contexto são habitualmente realizadas com base em estudos documentais que analisam e sistematizam dados secundários de instituições públicas (Instituto Nacional de Estatística, por exemplo) e privadas (PORDATA, por exemplo), para avaliar o impacto de variáveis políticas, económico-sociais, tecnológicas, legais e ecológicas sobre o comportamento do consumidor. Os dados estatísticos e relatórios precisam de ser tratados de modo a serem inseridos no SMI.

3.2 Concorrentes

Nos concorrentes temos de distinguir os concorrentes diretos dos indiretos. Os diretos são aqueles que oferecem um produto/serviço comparável ao da empresa. Os indiretos são aqueles que oferecem um produto/serviço ligeiramente diferente que poderia substituir o da empresa.

Os dados sobre a concorrência podem ser obtidos através da recolha de dados em diversas fontes. Por exemplo, a visita aos estabelecimentos dos concorrentes, as conversas informais com os clientes, a análise de documentação impressa (como folhetos, formulários, envio de correspondência, feiras, boletins informativos) são fontes de informação que muitas vezes ficam num vendedor, quando deveriam ser disponibilizadas através do SMI aos gestores e a toda a equipa de vendas.

De modo geral a informação a recolher sobre os concorrentes inclui:

- informação sobre o produto (produtos/serviços oferecidos, preços praticados para os principais produtos/serviços), canais de distribuição onde está presente (retalhistas e grossistas).

- informação sobre o mercado (quota de mercado dos concorrentes; análise das mensagens publicitárias para identificar o público-alvo do concorrente e, assim, potenciais clientes; análise de presença *online*, média social e páginas web);
- análise dos pontos fortes/fracos e das ameaças/oportunidades (análise do posicionamento dos concorrentes e do que eles fazem bem e do que os clientes reclamam; quais as ameaças que a curto/médio prazo um concorrente pode colocar; oportunidades geradas pelo mercado que a concorrência não está a responder);
- vantagem competitiva dos concorrentes (compreensão dos motivos pelos quais um cliente aprecia mais a oferta do concorrente em comparação com a da empresa, isto é, o que torna único o produto/serviço dos concorrentes).

Algumas das fontes de informação para a análise da concorrência podem ser oriundas da Internet. Seguem-se alguns exemplos:

- **Website, Youtube, Instagram e Facebook** (para conhecer o que os consumidores e os utilizadores pensam acerca dos produtos/serviços da empresa e da concorrência);
- **Google** (análise das palavras-chave associadas ao negócio para identificação de concorrentes);
- **Linkedin** (análise de informação acerca da dimensão da empresa, localização, contratação de pessoal);
- **Yahoo Finance** (análise da informação financeira das empresas concorrentes);
- **AngelList** (análise da lista de *startups* e outros investidores que entraram no negócio da empresa);
- **Crunchbase** (análise de novos produtos e investimentos realizados pelos concorrentes);
- **Alexa, SimilarWeb** e outras ferramentas *online* (ferramentas de pesquisa da Web para medir o tráfego em palavras-chave, “*backlinks*”, e outros);

Outra forma de obtenção de informação para a análise da concorrência é a aquisição de bases de dados para análise do comportamento dos concorrentes. Seguem-se alguns exemplos:

- Dun & Bradstreet (<http://www.dnb.com>).
- The European Business Register (<http://www.ebr.org>).
- Painéis de distribuidores vendidos pela empresa Nielsen.

3.3 Clientes

Os dados sobre os clientes da empresa são em geral tratados por programas informáticos de gestão comercial. Um dos mais utilizados é o CRM (*Customer Relationship Management*), que disponibiliza informação sobre as vendas realizadas (por cliente, ocasião, montante, localização, etc.), gere a informação sobre cartões de clientes (fidelização), desenvolve ações de marketing digital e campanhas de e-mail marketing), entre outras funcionalidades. Em função dos programas de gestão comercial usados a riqueza de informação fornecida pode ser muito diversa. Por outro lado, a informação sobre os clientes pode ser também obtida através de estudos regulares (anuais) de satisfação, consulta da base de dados da empresa ou *data-mining* aos clientes.

As principais análises de informação a realizar são a RFM (retenção, frequência e valor), a segmentação (mercado-alvo), teste A/B, propensão para a compra e análise de retenção de clientes.

- **RFM (retenção, frequência e valor monetário):** esta análise permite criar um perfil dos melhores clientes, pois informa quais os clientes a quem ligar primeiro, para além de identificar quais clientes que compraram mais recentemente, com que frequência, e os que gastaram mais por compra.
- **Segmentação (criação de mercado-alvo):** esta análise permite ajustar as mensagens de marketing ao perfil dos clientes, pois identifica quantos segmentos de atributos do cliente existem na base de dados e quais os atributos por segmento.
- **Teste A/B:** esta análise deve ser adotada para todas as ações de marketing, pois permite ajustar o marketing-mix ao perfil dos clientes, sendo importante para determinar, por exemplo, se a campanha de e-mail marketing A foi mais eficaz do que a B.
- **Propensão para comprar:** esta análise está baseada na aplicação de um conjunto de técnicas estatísticas que permite identificar quais os clientes que têm maior probabilidade de comprar.
- **Análises de retenção de clientes:** esta análise permite formular estratégias para a fidelização dos clientes, pois a análise indica quais os clientes que estão mais propensos a mudar.

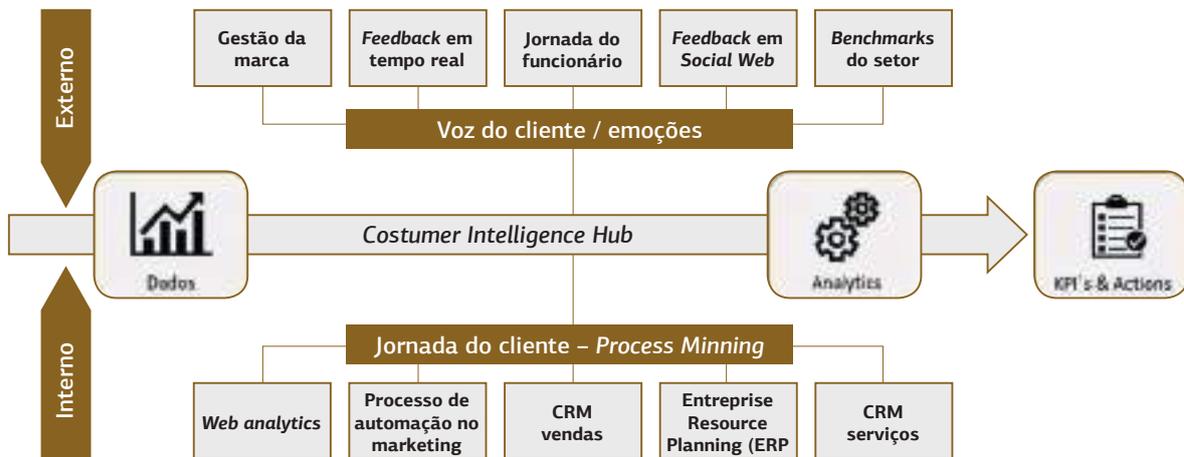
Na análise dos clientes é importante fixar métricas de referência (*benchmarks*), para medir a eficácia e o impacto das ações comerciais nas vendas (as métricas e os valores serão específicos a cada ação). Alguns exemplos de métricas incluem dados sobre os clientes em potencial que não compraram o produto/serviço, bem como aqueles que se tornaram clientes. Caso os potenciais clientes não se transformem em clientes efetivos, alguns dos dados (por exemplo, valor da transação) não serão aplicados.

Para além dos clientes (industriais e distribuidores) temos os consumidores mais jovens e os mais tradicionais. A geração *Millennial* é composta por nativos digitais que utilizam constantemente a tecnologia para comunicar, pesquisar, transacionar, estudar, entreter, entre outras atividades. Além disso esta geração está a influenciar a linha geracional anterior (Geração X, *Baby Boomers*), que adota facilmente comportamentos típicos dos *Millennials*. Para desenvolver um relacionamento eficaz com este novo consumidor as empresas necessitam atender às suas preferências e especificidades da sua persona de modo a desenvolver um atendimento personalizado.

Com o fenómeno da transformação digital é possível desenvolver sistemas altamente sofisticados e dinâmicos, mais concretamente em contexto de marketing digital, para recolher, organizar e analisar as particularidades de cada perfil, e assim desenvolver estratégias cirúrgicas com o intuito de explorar as necessidades individuais de cada cliente.

A figura 3 apresenta um esquema de como as empresas podem monitorizar todos os movimentos do consumidor digital, através de canais internos ou externos, para depois transformar esses dados em *insights* e conhecimento que são fundamentais para o desenvolvimento das estratégias de marketing.

Figura 3 – Monitorização do consumidor



Fonte: elaboração própria.

No entanto, ainda existe uma geração de consumidores que não está totalmente familiarizada com a Internet e o *e-commerce*. Em relação a estes consumidores os dados são obtidos através das técnicas mais tradicionais de pesquisa, principalmente através de estudos qualitativos e quantitativos que já foram abordados na secção anterior. Estes estudos destinam-se na maior parte das vezes a compreender em maior profundidade as crenças, atitudes e comportamentos do consumidor (estudos qualitativos) ou a responder a questões como quem compra o produto/serviço, onde o compra, quando o compra, como o compra.

O quadro 3 relaciona de que forma os elementos do SMI é alimentado através das técnicas de pesquisa apresentadas em maior detalhe na secção anterior.

Quadro 3 – Associação entre elementos do SMI e as técnicas de pesquisa

Elementos do SMI	Técnicas de pesquisa
Meio envolvente	Estudos documentais
Concorrentes	Estudos documentais e quantitativos
Clientes	Estudos qualitativos e quantitativos, programas de gestão comercial (CRM, por exemplo), ERP, Web Analytics

Fonte: elaboração própria

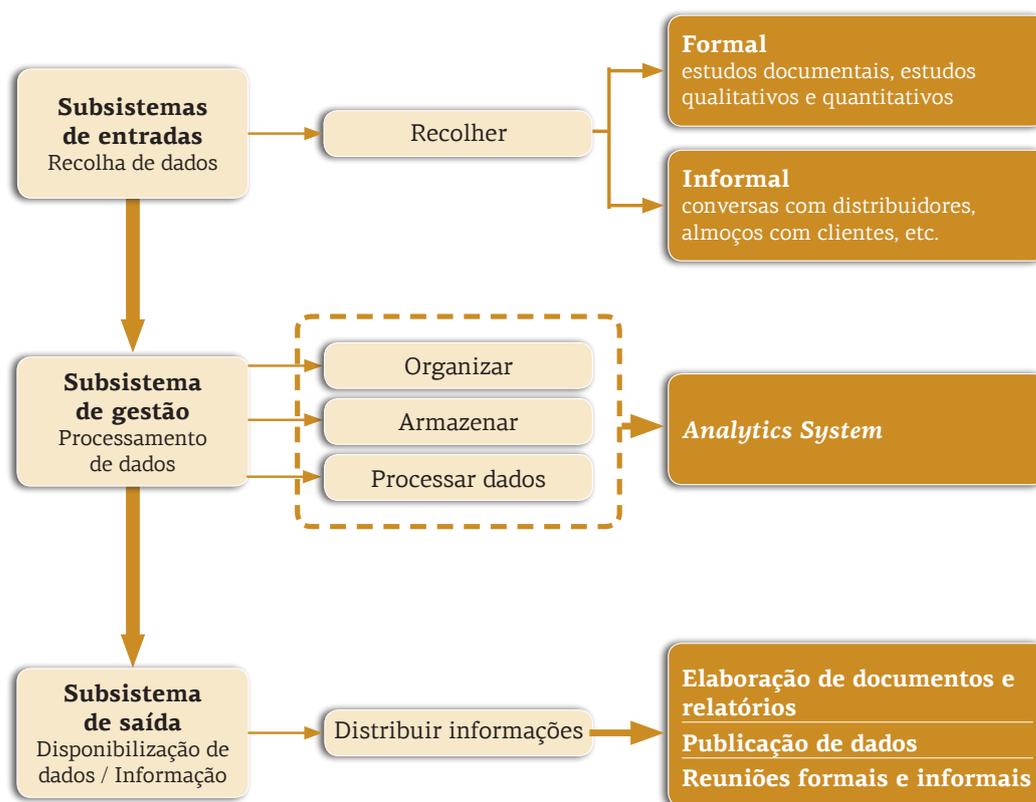
SECÇÃO 4

ESBOÇO DE UM SISTEMA DE MARKETING INTELLIGENCE (SMI)

4.1 Subsistemas do SMI

O SMI compreende três grandes subsistemas (entradas, gestão, saídas) que se interligam de forma sequencial. A figura 4 apresenta um esboço de um sistema de marketing para uma empresa que pretenda manter atualizada a sua informação sobre o meio envolvente, os seus clientes e consumidores.

Figura 4 – Esboço de um sistema de *marketing intelligence* (SMI)



Fonte: elaboração própria

Este SMI permite a recolha, organização, análise, partilha e monitorização de informações de marketing, que vão servir de suporte aos gestores da empresa, mas em particular à equipa comercial, para a tomada de decisão. Na prática, este processo compreende um conjunto de técnicas e ferramentas que transformam “dados brutos” em informações significativas e úteis para a execução da política da empresa (estratégia, vendas, etc.). O quadro 4 apresenta alguns exemplos de informações que podem ser processadas pelo SMI de uma empresa.

Quadro 4 – Informações processadas pelo SIM

Tipo de informações de marketing	Exemplos específicos
Informação sobre variáveis do marketing-mix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial do mercado ▪ Atitudes e comportamentos do consumidor e intermediários ▪ Canais de distribuição ▪ Meios de comunicação publicitária ▪ Novos produtos
Informação sobre a concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias empresariais e planos futuros dos concorrentes ▪ Programas de marketing dos concorrentes ▪ Operações realizadas pelos concorrentes ▪ Informação sobre fornecedores ▪ Informação sobre distribuidores ▪ Informação sobre concursos públicos ▪ Informação sobre contratantes
Informação sobre o meio envolvente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores económicos (inflação, rendimentos, etc.) ▪ Fatores sociais (costumes) ▪ Fatores políticos (mudanças políticas) ▪ Fatores tecnológicos ▪ Regulamentação legal ▪ Ecologia

Fonte: elaboração própria

4.2 Vantagens da implementação do SMI

A implementação e atualização contínua do SMI e a diversidade e abrangência dos dados compilados permitem a deteção rápida de alterações nos mercados. A compreensão do cenário onde a empresa atua (desde a sua visão global até ao aumento da produtividade) irá permitir a tomada de decisão mais sustentada e em tempo útil.

– Visão global do ambiente empresarial (interno e externo)

Sem o auxílio de ferramentas adequadas não será possível visualizar a complexa rede de conexões do sistema interno e externo da empresa. Cada célula da organização será apenas vista como uma parte isolada, independente e não como uma peça integrante do dinâmico e complexo processo da tomada de decisão que envolve os elementos do SMI (meio envolvente, concorrentes e clientes).

– Agilização do processo de escolha de estratégias mais adequadas

Os recursos das empresas, incluindo os de marketing, são escassos e devem ser direcionados para as melhores oportunidades. O conhecimento permanente do posicionamento da empresa ajudará aos ajustes necessários na disputa pelo *target* e à respetiva identificação das melhores soluções para evitar grandes desvios ao posicionamento pretendido no mercado.

– Prevenção de problemas face às mudanças na envolvente

Antecipar problemas é reduzir riscos futuros. A identificação precoce do crescimento de uma oferta concorrente, por exemplo, permitirá o ajuste adequado das variáveis controláveis para fazer frente à ameaça detetada, antecipando e evitando uma possível redução da quota de mercado. O SMI poderá, assim, ajudar à prevenção em vez da reação, que normalmente não evita os primeiros impactos negativos das ameaças.

– Integração da informação de todas as áreas de negócio

A facilidade de dispor da informação simultânea de todas as áreas da empresa vai agilizar os processos de ajustamento ou definição de estratégias evitando os atrasos na execução.

Se a informação interna estiver centralizada e atualizada o processo, desde o delinear da estratégia à sua implementação, será necessariamente mais rápido.

– Garantia da fiabilidade da informação

A não existência de dados e/ou tarefas em duplicado é outra das vantagens da centralização da informação. A organização da informação é facilitada pelas ferramentas digitais e de análise de dados.

– Aumento da produtividade

Quando toda a informação está disponível e organizada, pronta para ser utilizada nas mais diversas áreas, aumenta a motivação e, conseqüentemente, a produtividade, pois evita a perda de tempo com tarefas repetidas ou procura de informação ao acaso.

– Fortalecimento da cultura empresarial

O compromisso necessário de todas as áreas da empresa em alimentar o SMI, desde a recolha de informação à sua disponibilização, mantendo-o atualizado de uma forma contínua, promove o espírito de equipa e o sentimento de participação para um sistema integrado de apoio à decisão. Não haverá áreas menos valorizadas ou menos participativas. Toda a informação é relevante e necessária desde que atual e disponibilizada em tempo útil.

Referências

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017) Principles of Marketing, Pearson Education, London, UK.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan. I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital Hardcover (1st Ed.). Wiley.

Malhotra, N. K. (2010). Marketing research: an applied orientation. Sixth Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Capítulo 7

SOCIAL MEDIA MARKETING

Jorge Remondes

Jorge Remondes

Professor Adjunto Convidado no ISCAP/IPP e Professor Adjunto no ISVOUGA. Coordenador de livros, entre os quais a Trilogia Marketing Digital & E-Commerce, autor e co-autor, perfazendo a participação em 21 livros na área de marketing.

Formador na Porto Executive Academy e no ISVOUGA Executive Education.

Editor-in-chief no International Journal of Marketing, Communication and New Media, Web of Science Journal.

Membro honorário do Conselho Superior Europeu de Doutores e Doutores Honoris Causa.

Como citar:

Remondes, J. (2021). Social Media Marketing. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 181-205). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *compreender a importância das plataformas de social media na gestão de marketing na era digital;*
- *identificar as etapas fundamentais do processo de elaboração de uma estratégia de social media marketing;*
- *avaliar e escolher a melhor estratégia de social media marketing;*
- *aplicar táticas de conteúdo, social media ads, influência, relações públicas digitais, remarketing e retargeting, social media optimization (SMO) e comunicação de crise, que permitam posicionar marcas online.*

Prefácio

O Professor Jorge Remondes é uma personalidade cuja opinião é reconhecida e respeitada no setor da Comunicação e Marketing em Portugal e, por isso, foi para mim uma enorme honra receber o seu convite para conhecer melhor e comentar o seu pensamento relativamente ao papel das redes sociais na atualidade.

Quando penso em redes sociais e na sua influência sobre a vida de todos nós, constato que a minha opinião não se afasta praticamente da do autor deste livro.

Com efeito, em toda a realidade que nos rodeia, também no setor da saúde, onde exerço a minha atividade profissional, realmente já não há negócio, relação, comunicação, sem a utilização das redes sociais.

As organizações precisam hoje, mais do que nunca, de reconhecer a importância das redes sociais como parte da sua estratégia de comunicação e de relações públicas. Os números falam por si quando hoje o Facebook conta com mais de 2.700 milhões de utilizadores ativos mensalmente, o Twitter com cerca de 330 milhões e o Instagram com mais de 1000 milhões.

As redes sociais desempenham um importante papel na ligação entre pessoas e no desenvolvimento de relações entre estas, não só com *influencers* e jornalistas, mas, acima de tudo, pela oportunidade que oferecem às empresas para proporcionarem um melhor serviço ao cliente, através do qual pode recolher informações, dar respostas e, ainda melhor, obter *feedback* das suas ações.

Permitem ainda a descoberta e aprendizagem de nova informação, a partilha de ideias e a interação entre pessoas e organizações, além de terem contribuído, não só para a forma como as pessoas vivem atualmente, mas também para tornar a comunicação entre as partes mais fácil e ágil.

Os *insights* recolhidos nas redes sociais permitem, além de tudo o mais, que as organizações possam ter uma melhor compreensão sobre o que está a funcionar e sobre o que não funciona, contribuindo assim para a melhoria da sua imagem pública e privada. É deveras importante para as empresas poderem perceber, em tempo real, não só o que o público comenta sobre a empresa, mas, sobretudo, o modo como os concorrentes estão a realizar o seu trabalho.

Os benefícios da integração de uma estratégia de comunicação para as redes sociais, em complemento com uma campanha tradicional de comunicação e marketing, podem ser atingidos de diversas formas:

- rapidez na disseminação da mensagem ao público-alvo. Os conteúdos criados podem ser partilhados no imediato, seja um comunicado, um vídeo, ou uma notícia, chamando assim, mais rapidamente, a atenção dos *stakeholders*, por exemplo;
- partilha e envolvimento. As pessoas estão constantemente a partilhar e a envolver-se com a comunicação partilhada nas redes sociais, e, por isso, canais como o LinkedIn são úteis ferramentas para passar a palavra a um maior número de pessoas, criando envolvimento com estas;
- relação custo-benefício. As redes sociais oferecem uma abordagem custo efetiva que permite às empresas, aumentarem drasticamente tanto a sua visibilidade, como a notoriedade das suas marcas.

No que concerne à utilização das redes sociais em contexto de saúde, esta constitui-se como um desafio, não só para os pacientes, mas também para as organizações.

Além de fomentar a autonomia dos pacientes ao funcionar como um complemento à informação que é prestada pelos profissionais de saúde, a sua utilização pelos pacientes também pode ser uma ajuda para os profissionais de saúde. Tal acontece na medida em que esta se constitui como uma ferramenta que fortalece a posição de mercado da organização, ao mesmo tempo que estimula a conversação entre as partes, com vista ao reforço da marca e a uma melhor prestação de serviços. Acima de tudo, a utilização das redes sociais na saúde resume-se à capacidade de dar “poder” aos pacientes, ao fornecer-lhes informação complementar e fidedigna, que lhes permite uma maior literacia em saúde, resultando, por sua vez, em processos de tomada de decisões informadas por parte destes.

Apesar dos receios que as organizações possam ter acerca da desinformação que possa gerar-se nas redes sociais, entre pacientes, é precisamente por isso que estas devem, não só estar presentes, através de canais oficiais, mas funcionar como moderadores entre as conversas, dissipando dúvidas e prestando informações úteis e fidedignas, contribuindo assim para melhorar a literacia do seu público.

As instituições públicas, nomeadamente os hospitais, têm de fazer parte de conversas relevantes e, por isso, estar disponíveis em quaisquer canais onde os seus clientes se queiram conectar. É também uma obrigação dos sistemas de saúde, a divulgação fidedigna sobre imunização, doenças, terapias, entre outras temáticas relevantes para a comunidade.

Através das interações sociais, os pacientes têm a possibilidade de desenvolver uma primeira impressão acerca de um hospital, ou de um profissional de saúde, mesmo antes de se deslocarem à instituição em apreço, ou de conhecerem o profissional pessoalmente.

De acordo com um estudo da Comissão de Tecnologias de Informação em Saúde do *Health Parliament Portugal*, cerca de 90% dos portugueses, que usam internet, fazem pesquisas sobre saúde, no entanto apenas 20% considera a informação que obtém credível.

Não é, portanto, de estranhar que as redes sociais sejam utilizadas como o veículo preferencial por instituições e profissionais de saúde para cada vez mais estarem em constante comunicação com os seus utentes, doentes e demais comunidade, garantindo não só a proximidade com estes, mas também a credibilidade da informação a partilhar.

As redes sociais revolucionaram, claramente, o setor da saúde e estão a tornar-se na principal fonte de informação para os indivíduos que pesquisam informação sobre saúde.

Os pacientes recorrem a grupos nas redes sociais em busca de outros indivíduos que padeçam das mesmas doenças (pacientes que se encontrem em fase preparatória para uma cirurgia, muitas vezes recorrem a este tipo de grupos para desmistificarem a cirurgia e reduzirem a própria ansiedade), para partilharem conselhos, recomendarem médicos e outros profissionais de saúde, enquanto os clínicos ligam-se a estas redes para partilharem informação e aprenderem uns com os outros.

Por sua vez, ao envolverem-se e interagirem através das redes sociais, as instituições de saúde conseguem melhorar as suas referências através do *passa palavra*, ao mesmo tempo que eliminam as barreiras que existiam pela falta de uma comunicação bidirecional.

Cada vez mais os hospitais em todo o mundo utilizam as redes sociais como uma ferramenta de marketing e comunicação para educarem, publicitarem ou entreterem, e, ainda, para se estabelecerem como o local privilegiado a visitar por todos os que necessitem de informação em saúde (incluindo os órgãos de comunicação social). Através do recurso a uma página no Facebook os utentes são regularmente mantidos atualizados sobre a atividade realizada no dia-a-dia, enquanto uma conta no Youtube, é utilizada para a partilha de vídeos educacionais, sendo o Twitter ou o LinkedIn utilizados para a divulgação de *press*

releases ou de informação de caráter institucional e os blogues para educar os cidadãos sobre doenças e condicionantes de saúde específicas.

Assim, uma estratégia de comunicação para as redes sociais deve consistir na criação de condições para que instituições como os hospitais sejam reconhecidas como marcas credíveis ao nível da literacia em saúde, tornando-os nas principais fontes de informação, em primeira instância para a comunidade que servem diretamente e, também, para todos os que procuram por informações sobre saúde, mas têm dificuldade em encontrar conteúdos que considerem fidedignos.

Por último, mas não menos importante, a aposta nas redes sociais por parte das instituições de saúde deverá, também, ser encarada como uma maneira das instituições interagirem com os seus *stakeholders*, não só porque permite chegar até eles de um modo mais direto, mas também, porque possibilita um diálogo saudável destes com a instituição, sempre numa perspetiva de partilha de informações/críticas construtivas e de que ajudem a colmatar as falhas que, eventualmente, possam vir a ser identificadas.

As redes sociais constituem-se assim como uma excelente oportunidade para que seja possível estar mais atento, mais envolvido e mais propenso a proporcionar uma melhor experiência com os sistemas de saúde. Simultaneamente, permitem às organizações criar laços, partilhar descobertas inovadoras e aumentar a credibilidade dos seus responsáveis como líderes. Ao contrário do que sucede noutras áreas de atividade, nas quais a busca pelo maior número de “gostos” e de utilizadores é o que mais importa, na saúde, o foco está colocado sobre o impacto criado pelas mensagens que se pretendem transmitir. Dito por outras palavras, o objetivo central e o único é “construir confiança”.

Jorge Jorge

Marketing, Brand & Communication Director | Centro Hospitalar Universitário São João

INTRODUÇÃO

As organizações têm hoje o desafio de integrar eficazmente os *social media* na sua estratégia de comunicação de marketing. O consumo de redes sociais e plataformas digitais cresce no mundo, na Europa e em Portugal, estando os consumidores, independentemente das diferenças geracionais existentes, mais conhecedores e experimentados na sua utilização. Por isso, a utilização adequada dos *social media* é estratégica para potenciar uma comunicação eficaz junto dos públicos-alvo das marcas.

Os *social media*, principalmente as redes sociais, permitem ainda desenvolver transações, facto que tem implicações na configuração atual dos modelos de negócio. O desafio começa pelo planeamento estratégico de *social media marketing*, seguido do planeamento tático, que, fruto da acelerada evolução tecnológica, das mudanças no comportamento do consumidor e das reações da concorrência, deverá ser revisto e atualizado continuamente. A operacionalização das estratégias adotadas implica por isso uma monitorização adequada.

Os *social media* são hoje meios através dos quais os públicos têm a expectativa de ser informados, comunicar e até mesmo comprar. Neste contexto, micro, pequenas, médias e grandes empresas e instituições, figuras públicas e profissionais, devem aproveitar as potencialidades que os recursos dos *social media* oferecem para fazerem marketing e comunicação melhor do que a concorrência.

Este capítulo inicia com a apresentação de conceitos básicos de *social media marketing*, prosseguindo com uma análise do processo de planeamento estratégico e tático, com referência a estratégias de *social media marketing* alternativas. Segue-se uma abordagem a técnicas de marketing digital e campanhas para as principais redes sociais. Quase a terminar, identificam-se as principais métricas e ferramentas úteis para gestão de redes sociais. O capítulo termina com a apresentação das principais conclusões sobre *social media marketing*.

Livros técnicos, artigos científicos, *websites*, conhecimentos e experiências serviram de base à estrutura e desenvolvimento deste capítulo.

1. SOCIAL MEDIA MARKETING

1.1 Definições de *social media*

Os *social media* impulsionam a construção de interações sociais sobre uma infinidade de ferramentas de comunicação e tecnologias digitais, que permitem aos utilizadores criar e partilhar conteúdo e agir de forma colaborativa (Schoder *et al.*, 2013). Amaral (2016: 46), define os *social media* como “*softwares* sociais que possibilitam simultaneamente ao utilizador a capacidade de individualização (no sentido da personalização) da comunicação e a vertente de dimensão coletiva (em estruturas de pertença)”.

No entanto, é importante realçar que quando se fala de *social media* não se fala apenas das redes sociais mediáticas como o Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e TikTok, mas também de outras plataformas digitais, como o Wordpress, WhatsApp, entre muitas outras. Solis (2008), analista, relações públicas, investigador sobre os efeitos da tecnologia disruptiva nas empresas e sociedade, criou o infográfico “Prisma da Conversação”, que apresenta mais de duas centenas de redes sociais e plataformas digitais segmentadas em mais de duas dezenas de categorias. Ao observar a última edição do infográfico “Prisma da Conversação” (figura 1) identifica-se um vasto ecossistema de redes sociais e plataformas digitais destinadas a atingir distintos públicos-alvo e objetivos específicos, integrando alternativas para música, imagens, vídeo, eventos, ferramentas de produtividade, viagens, *ecommerce*, entre outras.

Figura 1 – Prisma da Conversação 5.0



Fonte: www.conversationprism.com

Para informações mais detalhadas sobre as várias categorias de redes sociais e plataformas digitais recomenda-se a visita ao *website* www.conversationprism.com

O infográfico acima, como referido, permite observar que, quando falamos de *social media* nas organizações, não falamos apenas das redes sociais mais utilizadas. Por isso, os profissionais de marketing e comunicação podem identificar no “Prisma da Conversação” novas redes sociais e plataformas digitais suscetíveis de integrarem o plano de *social media marketing* da organização.

1.2 Definições de *social media marketing*

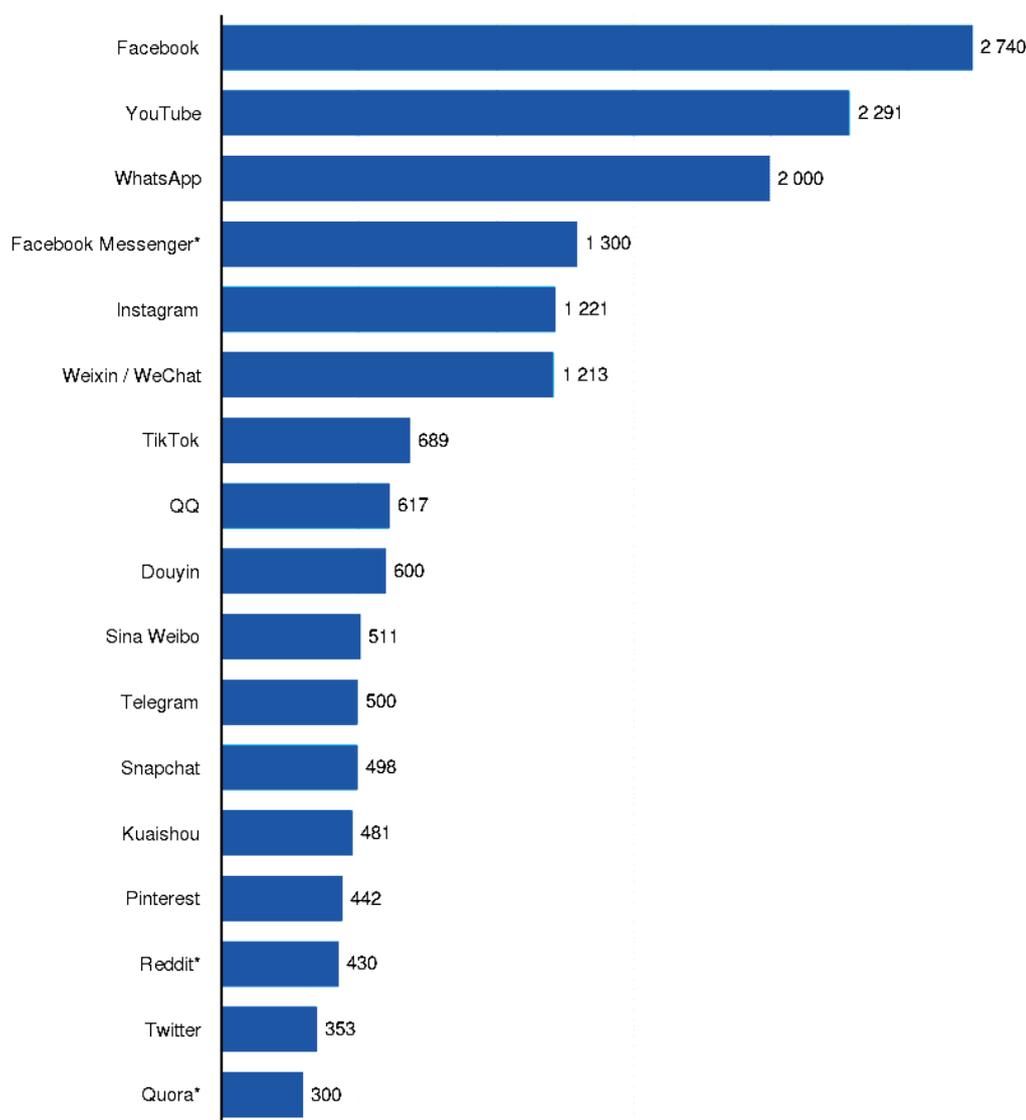
Fazer marketing nos *social media* é uma questão de adaptação ou morte, ou seja, as organizações, ou fazem *social media marketing*, ou morrem (Richards, 2015). Há vários argumentos que o autor apresenta para fundamentar o esforço de adaptação que é necessário empreender *online*. Os *social media*:

- contribuem para a notoriedade e reputação;
- permitem reduzir custos de marketing;
- são alcançados novos *insights* dos consumidores;
- e a fidelização de clientes é favorecida.

O *social media marketing* “centra-se na criação de conteúdos que atraiam a atenção e incentivem os leitores a partilhar nas redes sociais” (Filipe & Simões, 2015: 52). Mas como referem Sousa e Azevedo (2010), as organizações que fazem *social media marketing* esperam ainda que o conteúdo partilhado possa gerar ações de compra de produtos e/ou serviços e atos de expressão da opinião dos consumidores.

É importante ter em conta que o consumo de *social media* não para de crescer e novas redes sociais são lançadas no mundo. Na figura 2 é possível observar a utilização que é feita das redes sociais mais populares do mundo.

Figura 2 – Redes sociais mais populares em todo o mundo em janeiro de 2021, classificadas por número de utilizadores ativos (em milhões)



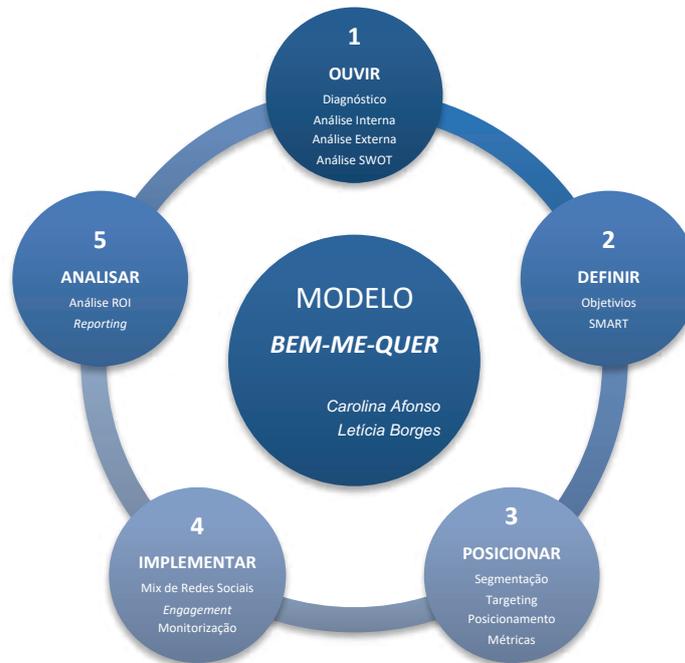
Fonte: Statista (2021)

No entanto, para fazermos marketing nos *social media* é importante conhecer a dimensão dos novos meios, não só no mundo, mas também na Europa e em Portugal, o mercado, os consumidores e a concorrência. Este conhecimento é um requisito fundamental para o processo geral de elaboração de uma estratégia de *social media marketing*.

2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE SOCIAL MEDIA MARKETING

Um dos modelos de planeamento estratégico de *social media marketing* é o modelo “Bem-Me-Quer” de Afonso e Borges (2013). O modelo apresentado na figura 3 inclui cinco passos para uma estratégia bem sucedida de *social media marketing*.

Figura 3 – Modelo “Bem-Me-Quer”



Fonte: adaptado de Afonso e Borges (2013)

A designação “Bem-Me-Quer” escolhida pelas autoras inspirou-se nas brincadeiras de infância com malmequeres em que pétala a pétala se controlava a ladainha “mal-me-quer, bem-me-quer, mal-me-quer, bem-me-quer”. Nos *social media*, as organizações estão em permanente enamoramento com os seus públicos-alvo, procurando o melhor *engagement*.

Passo a passo, ou seja, pétala a pétala, o modelo visa ajudar as organizações a elaborar um plano de *social media marketing* que resulte num “bem-me-quer”.

2.1 Ouvir

O primeiro passo corresponde ao diagnóstico da situação, ou seja, a realização da análise interna (análise do modelo de negócio, posicionamento adotado, e recursos existentes), análise externa (estudo de mercado, *benchmarking* concorrencial) e análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

2.2 Definir

Depois de realizado o diagnóstico da situação, estamos em condições de definir os objetivos de *social media* que devem ser alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, os objetivos deverão ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e limitados no tempo, o mesmo é dizer que se recomenda mais uma vez o recurso ao método SMART (*specific, measurable, achievable, realistic, timing*).

2.3 Posicionar

O terceiro passo inicia com o processo de segmentação e *targeting* e termina com a definição do posicionamento correto para cada *target*, em linha com os benefícios que apreciam e no posicionamento adotado pela concorrência.

2.4 Executar

Neste passo operacionaliza-se a estratégia definida, sendo necessário selecionar o *mix* de *social media* onde a organização pretende comunicar o seu posicionamento. A política de conteúdo será a chave do sucesso, assumindo particular importância a inclusão de elementos de *storytelling* nos diferentes pontos de contacto na comunicação com os públicos. Por isso, é fundamental a elaboração de um plano editorial de conteúdos, assim como a otimização de textos com palavras-chave, a usabilidade, a funcionalidade e relevância do conteúdo não só textual mas também a descrição de imagens e vídeos, assumindo assim o *Search Engine Optimization* (SEO) uma enorme relevância nos *social media*.

2.5 Analisar

O último passo do modelo “Bem-Me-Quer” completa o planeamento de *social media marketing*. Neste passo, analisam-se os resultados, tendo por finalidade apoiar o processo de tomada de decisões e novos investimentos. Assim, cruzam-se dados, analisam-se números sobre a organização e os seus concorrentes. Por outro lado, ausculta-se a audiência, tarefa que permite obter *insights* para melhorar continuamente a mensagem junto dos públicos-alvo. Em síntese, neste último passo, ausculta-se, recolhendo dados e conversas sobre a organização, de seguida processam-se os dados tratando-se dos mesmos e classificando-os e, finalmente, passa-se à ação, tirando conclusões e tomando decisões baseadas em resultados quantitativos e qualitativos da gestão feita não só dos *media earned* (*Worth-of-mouth*, Facebook, Twitter, YouTube, blogues) mas também dos *paid media* (Imprensa, TV, rádio, revistas, cinema, múpis, *banners*, *outdoors*, *direct mailing*, publicidade no ponto de venda) e *owned media* (catálogos, lojas físicas, *website*, *micro-sites*, página do Facebook, *apps*, etc.).

3. OBJETIVOS DE SOCIAL MEDIA MARKETING

Alguns dos principais objetivos a considerar numa estratégia de *social media* são por exemplo a notoriedade e a reputação, a interação, o tráfego para o *site*, as conversões e vendas *online* (Marques, 2020: 77). Para o autor, quando se fala de notoriedade, pode-se falar em aumentar o alcance, as visualizações, o tempo de exposição da marca, comentários recebidos, reações, partilhas, identificações (*tags*), entre outras ações. Já quando falamos de tráfego e conversões, objetivos específicos como visitas ao *site*, obtenção de *leads*, vendas na loja de *eCommerce*, pedidos de informação e adesão a campanhas, entre outros, podem ser equacionados.

No entanto, no processo de interação um objetivo estratégico relevante pode passar ainda por recuperar clientes e voltar a impactá-los de forma assertiva (Marques, 2020: 80).

4. ESTRATÉGIAS DE SOCIAL MEDIA MARKETING

Segundo Alvarez (2017: 240), podem ser seguidas quatro estratégias de *social media marketing* (ver figura 4), dependendo a sua escolha do maior ou menor interesse dos consumidores, da mensagem e se a mesma será passada de forma mais explícita ou implícita. As quatro estratégias abaixo apresentadas podem ser implementadas com recurso à plataforma Source da PHD Media.

Figura 4 – Estratégias de *social media marketing*

	Interesse de audiência A audiência tem forte probabilidade de estar interessada na mensagem sobre a marca/ produto	Associação à necessidade A audiência associa a marca à necessidade que ela colmata	SOURCE, phd
Comunicar informação Foco em comunicar uma mensagem específica sobre o produto/marca	ACTIVATING	REINFORCING	Construir associações Foco em construir ou reforçar associações à marca (implícito/ imagem de marca)
	IMPACTING	BUILDING	
	Desinteresse da audiência A audiência tem pouca probabilidade de estar interessada na mensagem sobre a marca/ produto	Fraca associação à necessidade A audiência não associa a marca à necessidade que ela colmata	

Fonte: adaptado de Alvarez (2017) e PHD Media/Source

4.1 Activating

Esta estratégia é adequada quando se pretende informar um público que tem uma alta probabilidade de estar interessado. A finalidade desta estratégia, segundo a autora, é a eficácia do custo por ponto de cobertura de um alvo que é sensível à mensagem, logo com fortes probabilidades de a ver.

4.2 Impacting

Esta estratégia é adequada quando se pretende informar um público que tem pouca probabilidade de estar interessado. Nesta estratégia, a finalidade é ser disruptivo e fazer-se notar.

4.3 Reinforcing

Esta estratégia é adequada quando se pretendem reforçar associações já existentes. Assim, a finalidade é refrescar estruturas de memória existentes.

4.4 Building

Esta estratégia é adequada quando se pretendem construir estruturas de memória para a marca. A finalidade desta estratégia é construir uma nova memória, é a criação de uma reação emocional.

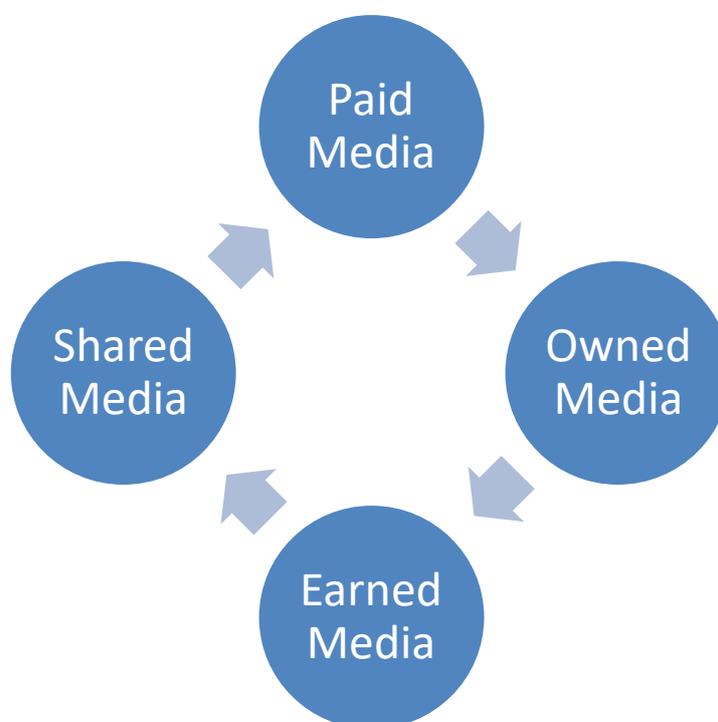
O planeamento estratégico de *social media marketing* que inclui as opções estratégias fundamentais deve ser avaliado continuamente, revisto e atualizado.

O passo seguinte é o planeamento tático, mais detalhado no que se refere aos meios a integrar na comunicação *online*, recursos a utilizar e gestão de conteúdos.

5. PLANEAMENTO TÁTICO DE SOCIAL MEDIA MARKETING

Neste passo, é fundamental selecionar e integrar os meios pagos (*paid media*), como campanhas de anúncios no Google, publicidade nas redes sociais e nos meios tradicionais, os conteúdos conquistados (*earned media*) fruto das relações com os média, blogueres e influenciadores, os meios próprios (*owned media*) controlados pela organização, como o *website* e blogue corporativo, e as partilhas sociais e o *worth-of-mouth* (*shared media*) que resultam da participação e interação das marcas com os consumidores nas redes sociais (Remondes, 2018). A tática de *social media marketing* será tanto mais favorável quanto mais estiver de acordo com os *targets* a atingir, os objetivos de comunicação, a audiência dos próprios meios, os critérios de segmentação que cada um proporciona e respetivos custos (Alvarez, 2017).

Figura 5 – *Paid, Owned, Earned e Shared Media*



Fonte: adaptado de Remondes (2018)

No que se refere especificamente à escolha das melhores redes sociais de acordo com o público-alvo, Cannel e Travis (2020), dão alguns exemplos de táticas a seguir:

- escolher o LinkedIn se maioritariamente o público-alvo da organização for empresarial e profissional;
- o Snapchat para públicos mais jovens;
- o Pinterest se o público for predominantemente feminino e gostar de moda, cozinha e bricolage;
- o Facebook, Instagram e Twitter são redes sociais adequadas para o público em geral.

No quadro 1 apresentam-se as funcionalidades das principais redes sociais e uma breve descrição dos respetivos utilizadores.

Quadro 1 – Funcionalidades e utilizadores das principais redes sociais

Redes Sociais	Funcionalidades	Utilizadores
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de texto, imagens ou vídeo ▪ <i>Messaging</i> ▪ Vídeo em direto ▪ <i>Stories</i> 24h 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede com maior penetração ▪ <i>Target</i> transversal ▪ Muita informação sobre momentos pessoais
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focada em imagens e vídeos curtos ▪ <i>Stories</i> 24h ▪ Vídeo em direto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede procurada por jovens (15-30 anos) ▪ Procura de temas mais dominantes: <i>lifestyle</i>, viagens, comida e moda
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de vídeos pessoais, empresariais, tutoriais, filmes e música, podendo ser em direto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo o tipo de utilizadores ▪ Frequentado por produtores de conteúdos e visualizadores
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede profissional ▪ Os utilizadores classificam-se profissionalmente e pedem recomendações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizadores procuram atualizar a sua rede profissional ▪ Partilha de conteúdos profissionais (<i>pappers</i>, apresentações, tendências)
Pinterest	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagens e pequenos vídeos de projetos, <i>looks</i>, peças e trabalhos criativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoas criativas ▪ Mulheres e jovens
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os <i>tweets</i> captam o momento e expressam o estado de espírito ▪ Frases curtas com <i>hashtags</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varia conforme o país ▪ Em Portugal, os utilizadores são maioritariamente pessoas ligadas à tecnologia, líderes de opinião e adolescentes que seguem os seus ídolos estrangeiros (ex. cantores americanos).

Fonte: adaptado de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018)

A criação de conteúdo orgânico e pago e a seleção dos meios mais adequados para comunicar as mensagens das marcas são duas variáveis fundamentais. Por isso é que, como refere Amaral (2018: 7), “uma estratégia de social media marketing bem definida permite impulsionar a marca e reforçar a sua imagem nas redes sociais através do conteúdo”. Portanto, no planeamento tático impõe-se elaborar um plano de conteúdo eficaz para desenvolver nos meios mais bem alinhados com a estratégia de *social media marketing*.

5.1 Planeamento de conteúdo

Fernandes (2018), especialista em marketing de conteúdo e *web copywriting*, apresenta oito passos para o planeamento de conteúdo:

1. Missão e objetivos a atingir

O ponto de partida é a criação de uma missão de conteúdo que identifique a audiência, o tipo de conteúdo e respetivo benefício. O conteúdo deverá diferenciar-se da concorrência para ser relevante. A partir dos objetivos da organização, definem-se os objetivos do marketing de conteúdo que podem contribuir para os atingir.

2. *Personas*

A estratégia de conteúdo implica um conhecimento prévio da audiência, daí a necessidade de criar *personas*. Uma *persona* define-se como uma personagem fictícia, criada a

partir de dados, que representam um segmento específico da audiência da organização. Pode incluir dados demográficos e psicográficos, informação sobre problemas e interesses da *persona*, razões para utilizar e comprar um produto e/ou serviço, assim como é que se relaciona com a tecnologia e que conteúdos privilegia. importante registrar as funções de cada membro da equipa (Fernandes, 2018).

3. Temas e formatos de conteúdos a criar

Neste passo, é importante definir os temas fundamentais e os formatos (posts nas redes sociais, *webvideos*, imagens, infográficos, *ebooks*, ferramentas interativas, etc.). Os temas e os formatos selecionados devem estar alinhados com as três etapas da *consumer journey*: descoberta; consideração; decisão.

4. Workflow de criação de conteúdo

Não é obrigatório, mas a descrição detalhada do processo de trabalho do responsável de marketing de conteúdo ou da equipa com referência a todos os passos seguidos para a criação de conteúdo, desde a ideia à publicação e distribuição, é uma garantia de estabilidade, simplificação de fluxos de trabalho e mais fácil monitorização da criação de conteúdos.

5. Calendário editorial de marketing de conteúdo

Trata-se de um documento de registo de: temas, tipologia de conteúdos, *personas*-alvo, fase do ciclo de compra em que as *personas* se encontram, autores, editores, datas de publicação, meios, palavras-chave e *call-to-actions*.

6. Estratégia de distribuição e promoção de conteúdo

Citando Parelman (2013), Fernandes (2018: 45) lembra que “content is king, distribution is queen”. Neste passo, é preciso listar todos os meios para a promoção de conteúdos orgânicos e pagos. Os que alcançarem mais *engagement* poderão eventualmente ser promovidos de forma paga. O mais indicado é testar várias táticas e tirar conclusões para potenciar publicações futuras.

7. Métricas para análise de resultados

Em consonância com os objetivos previamente definidos dever-se-á fazer corresponder as métricas de conteúdo aos mesmos, com a finalidade de se implementar um sistema de monitorização contínuo.

8. Equipa e ferramentas de trabalho

Alguns exemplos de profissões ligadas à gestão de conteúdos são:

- *content marketing strategist*;
- *content writer*;
- *content editor*;
- *content promoter*;
- designers;
- videógrafos;
- *Content analyst*.

Nem todas as organizações incluem na sua estrutura todos estes profissionais. O que acontece normalmente é o mesmo profissional assumir várias das funções, recorrendo a agências para algumas áreas. No entanto, independentemente da estrutura organizacional, é importante registrar as funções de cada membro da equipa (Fernandes, 2018).

Para a Barões Digital Publisher (2020), a maturidade em marketing de conteúdo verifica-se através do aproveitamento dos blogues corporativos, da publicação de conteúdos em plataformas digitais de terceiros e no desenvolvimento de uma mentalidade de *publisher* através de meios próprios. No momento em que tais estágios de evolução do marketing de conteúdo se verificarem podemos afirmar que uma organização atingiu a maturidade de marketing de conteúdo (ver figura 6).

Figura 6 – Pirâmide da Maturidade de Marketing de Conteúdo



Fonte: Barões Digital Publishing (2020)

Segundo a agência brasileira, o *content marketing*, termo genérico, é a base da pirâmide da maturidade de marketing de conteúdo, podendo ser feito por todas as organizações que têm preocupações essencialmente de autorreferência focadas em vendas. Todavia, esta tática encontra-se desgastada.

O primeiro passo para acelerar a maturidade de marketing de conteúdo passa pela utilização de uma plataforma de blogues, mas geralmente as organizações quando o fazem continuam a ter predominantemente uma atitude focada na autorreferência e nas vendas. Portanto, o facto de uma organização possuir um blogue não significa que seja um *publisher* no mercado.

O terceiro nível da Pirâmide da Maturidade de Marketing de Conteúdo, designada por *Branded Content*, representa o conteúdo pago em plataformas de terceiros que ajuda no estabelecimento de uma relação com o mercado. No entanto, o *branded content* possui uma capacidade limitada de formação da opinião pública e de indexação de conteúdos.

Por fim, o topo da pirâmide é atingido quando a organização conquista autoridade no mercado, ou seja, quando potencia os meios próprios com mentalidade de *publisher* de informação, opinião e educação.

Uma nota final sobre marketing de conteúdo: a gestão de conteúdos nas redes sociais permite operacionalizar uma estratégia de *outbound*, mas o facto de as redes sociais funcionarem 24h, todos os dias, exige a disponibilidade total de contactos. A organização

de *contact centers* para responder a clientes a qualquer hora ou para responder a mensagens enviadas nas redes sociais permite operacionalizar uma estratégia de *inbound*, que é igualmente relevante (Oliveira, 2018: 332).

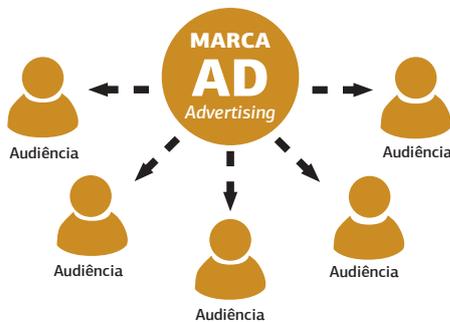
5.2 Planeamento de publicidade online

Como refere Monteiro (2018: 79) os formatos e canais de comunicação digitais têm crescido cumulativa e disruptivamente de forma quase vertiginosa, tendo a publicidade ficado cada vez mais social e tendo-se multiplicado os meios e formatos. Este facto é perceptível visualizando a figura 7, onde se identificam dois momentos: antes de 2005 (*web 1.0*) e depois de 2005 (*web 2.0, 3.0 e 4.0*).

Figura 7 – Evolução da Web e dos formatos de publicidade online

Paradigma PRÉ-SOCIAL

Distribuição de mensagem publicitária, meios e circuitos de interação

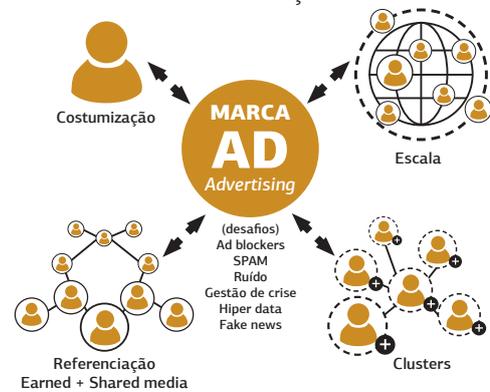


< ano 2005 | WEB 1.0

- . Email marketing
- . Display

Paradigma SOCIAL E CONTEXTUAL

Distribuição de mensagem publicitária, meios e circuitos de interação



> ano 2005 | WEB 2.0, 3.0, 4.0, ...

- . Email marketing
- . Display
- . Search Ad
- . Classificados
- . Native Ad (content marketing)
- . Mobile
- . Social Media Ad
- . Realidade Aumentada
- . Video Ad
- . Inteligência Artificial

Fonte: Monteiro (2018)

No quadro 2 apresentam-se especificamente formatos de *social media ads* e tipos de segmentação publicitária.

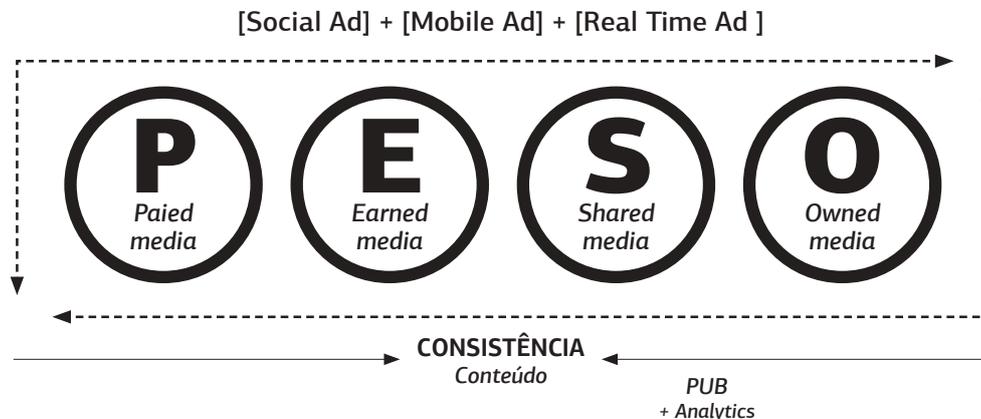
Quadro 2 – Formatos de social media ads e tipo de segmentação

Redes Sociais	Anúncios	Segmentação publicitária
Facebook	Imagens Link ads Vídeos Carrossel Canvas (mini website, exclusivo mobile) Lead ads (formulário para preenchimento) Collection (mini site de eCommerce, requer loja online e é exclusivo mobile) Messenger ads Audience Network (apps afiliados)	Por georreferenciação Interesses Bases de dados (uploads) Remarketing site/app Look-alike audiences (audiências semelhantes) Remarketing de interação com formatos imersivos (video, canvas ou lead ads)
Instagram	Stories Imagens Link ads Vídeos Carrossel Canvas (mini website) Lead ads (formulario para preenchimento)	Por georreferenciação Interesses Bases de dados (uploads) Remarketing site/app Look-alike audiences (audiências semelhantes) Remarketing de interação com formatos imersivos (video, canvas ou lead ads)
YouTube	Anúncio Trueview (Discovery, InStream, for Shopping, for Action)– formato skipable ao fim de 5 segundos Bumper Ad – vídeo máximo 6 seg. não skipable (pode aparecer antes ou durante um video) Vídeo Masthead – Header da Homepage do Youtube por 24 horas OutStream Vídeo Ad – Visto na rede de parceiros da Google.	Audiência Demográficos Interesses Comportamentos – ex_ remarketing do site ou outros vídeos do canal Base de dados Conteúdos Keywords Tópicos Canais Vídeos específicos
LinkedIn	Texto – anúncios simples. Formato parecido com o Google Adwords. Sponsored content (promoção de posts no feed) InMail (mensagens patrocinadas) Ads (pequenas imagens do lado direito do feed) Anúncios de vagas Anúncio para seguidores Carrossel	Indústria Nome da empresa Tamanho da empresa Nº de empregados Skills pessoais Interesses Cargos Funções Nível de experiência Diplomas Áreas de estudo Instituições de ensino Anos de experiência Género e idade Seguidores da empresa Conexões na empresa
Twitter	Engagement com tweets Instalação ou engagement com uma app Visualizações de vídeo Visualizações de vídeo in-stream (pre-roll) – anúncio reproduzido nos tweets dos parceiros do Twitter Cliques ou conversões Campanhas de seguidores	Seguidores de pessoas Utilizadores que estejam a seguir tópicos (definidos com base em #) Bases de dados (uploads) Interesses

Fonte: Construído a partir de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018), Miranda (2018), Faustino (2018, 2019) e Remondes (2018)

No entanto, a multiplicidade de meios e formatos existente implica hoje um planejamento e distribuição de publicidade *online* não só por *paid media* mas também por *Earned*, *Shared* e *Owned Media* (PESO) conforme a figura 8.

Figura 8 – Planejamento e distribuição de publicidade *online*



Fonte: adaptado de Monteiro (2018)

O investimento em *paid media* visa impactar os consumidores. São meios que tradicionalmente absorvem partes consideráveis do orçamento de publicidade das marcas.

A redução de custos diretos na compra de espaço publicitário a terceiros e a confiança nos efeitos de recomendação e *share of voice* dos seguidores e clientes têm sido razões pelas quais, segundo Monteiro (2018), as organizações e agências de meios passaram a realizar campanhas também orientadas para a promoção dos *earned* e *shared media*.

Os *owned media*, muitas vezes esquecidos, passaram a ser valorizados com o crescimento do *eCommerce*, apesar de numa fase inicial a aposta ter recaído essencialmente sobre campanhas *display*. Entretanto, com o desenvolvimento da Web 3.0 e 4.0 surge a publicidade *in-real-time*, e mais recentemente a publicidade programática e a introdução da realidade aumentada e inteligência artificial.

A consistência de todo o processo é garantida pelo marketing de conteúdo, que determina o sucesso ou o fracasso da publicidade digital.

Um aspeto importante ao nível do planejamento de meios prende-se com a necessidade de aprofundar os processos de *analytics* para obtenção de dados reais que sirvam de apoio ao processo de tomada de decisão comparando os resultados da publicidade efetiva e os resultados da publicidade programática.

5.3 Remarketing e retargeting

Uma das vantagens da publicidade nos *social media* é o *remarketing* e o *retargeting*. Por exemplo, no Youtube, podem criar-se listas de *remarketing* e *remarketing* dinâmico para utilizar em campanhas de Google Ads, plataforma que permite não só realizar campanhas no motor de busca Google ou anúncios no Gmail, mas também na rede social Youtube. Estas listas de *remarketing* geram assim melhores conversões, fruto dos dados mais completos que o Google Analytics nos dá (Miranda, 2018: 138). Por outro lado, o autor refere que o *remarketing*, se utilizado no final do funil, reduz o custo por conversão e melhora o ROI.

Miranda (2018) relembra que, com a criação de listas de *remarketing*, poder-se-á por exemplo ter uma lista de quem visualizou um vídeo em concreto no Youtube Channel ou

quem visitou o canal, assim como listas temporais, como por exemplo uma lista de *remarketing* para quem visitou o Youtube Channel nos últimos 30 ou 60 dias.

O píxel do Facebook que serve para rastrear o tráfego gerado para um *website*, um *blogue*, *landing page* ou loja de *eCommerce*, apresenta dados específicos sobre o comportamento das pessoas (Faustino, 2019: 178-179). A criação do píxel, código que se instala em todas as páginas *online*, permite criar públicos que visitaram essas páginas (*home* ou páginas específicas), sendo assim possível criar campanhas personalizadas.

À semelhança do Youtube e do Facebook, também o LinkedIn possui o seu píxel de conversão para otimizar as campanhas.

Fruto do rastreamento possível em páginas Web que permite criar listas específicas, podem usar-se duas táticas: *remarketing* ou *retargeting*. Ambas se confundem porque podem resultar de anúncios. O que as distingue essencialmente é o modo de reconexão com os visitantes de páginas Web: i) o *remarketing* baseia-se na utilização do *e-mail*; ii) o *retargeting* baseia-se no recurso a anúncios.

5.4 Social Media Optimization (SMO)

O conceito de SMO traduz-se em atribuir técnicas para otimizar um *site* para que seja facilmente encontrado a partir de pesquisas em plataformas sociais, isto é, ações que tornem esse *site* mais destacado em pesquisas nos *social media* através de *search engines* personalizadas, e que permitam incluir o *site* mais vezes em publicações de *blogues*, *podcasts* e *vlogs* (Oliveira, 2018). O autor apresenta algumas dicas relevantes de SMO que se aplicam também a *Search Engine Optimization* (SEO), a saber:

- Criação de *blogues*, *white papers* e *thought pieces*;
- Introdução de *tags* e *bookmarks* relevantes;
- Sugestões para visitar outras fontes;
- Recompensar os *inbound links*;
- Enviar PDF's ou *clips* de vídeo para outros *sites* relevantes;
- Incentivar o *mashup* (preparar conteúdo para ser reutilizado por outros).

Estas ações podem contribuir para aumentar a ligação com outras fontes de informação, e gerar mais *links* para o *website* da organização.

Por outro lado, todo o conteúdo partilhado, desde que relevante, interativo, frequente e publicado na hora certa, contribui para um melhor posicionamento da marca nos motores de busca e redes sociais. O recurso a *hashtags* nas publicações efetuadas nas redes sociais é fundamental, assim como imagens, vídeos (gravados e em direto) e a utilização de palavras-chave em publicações. Uma atenção particular deve ser dada ao tamanho das imagens para as várias redes sociais e plataformas digitais, quer se trate de imagens de capa, perfil, *posts*, *stories* e anúncios, entre outras.

5.5 Influenciadores e relações públicas digitais

Os influenciadores digitais são um dos meios que as marcas utilizam para tentar persuadir os seus alvos a experimentarem as suas marcas, a comprar os seus produtos, publicando diária ou regularmente conteúdos do que fazem, do que gostam, onde estiveram e desenvolvendo narrativas diárias da sua atividade (Oliveira, 2019).

Os *social media* dinamizaram o recurso a influenciadores, meio em que várias pessoas não sendo figuras públicas, conseguem alcançar audiências não só de média mas também de grande dimensão. Por isso, como refere Oliveira (2019), várias empresas recorrem a influenciadores digitais que se encontram alinhados com as *personas* da marca para propagar as suas mensagens de produtos que, devidamente segmentadas as audiências permitem atingir diretamente os alvos da marca. O autor destaca ainda três papéis que podem ser exercidos pelos influenciadores digitais: i) participação em campanhas de comunicação; ii) participação em processos de ativação; iii) ser embaixadores das marcas assumindo um papel a longo prazo.

No entanto, é crucial que os influenciadores digitais gostem do que a marca faz e que queiram partilhar (Macarthy, 2019). O autor lembra que iniciar uma parceria com influenciadores digitais pode não implicar investimentos substanciais, podendo-se começar por comentar as suas imagens e identificá-los nas publicações. Estes gestos podem criar ligações futuras. Outra alternativa, pode passar pela oferta de amostras gratuitas. Se as ofertas estiverem em sintonia com os conteúdos dos influenciadores digitais, estes poderão partilhar informação da marca num blogue em troca de um brinde. Entretanto, Macarthy (2019) sugere que as marcas sejam seletivas no envio de ofertas e numa fase inicial que apostem preferencialmente em micro-influenciadores, pessoas credíveis com cerca de dois mil seguidores, cujo custo é mais reduzido.

Oliveira (2018) recomenda ainda que se conheça detalhadamente o trabalho de cada influenciador (*blogueer, instagramer, youtuber* ou outro) antes de se estabelecer um contacto, assim como dos jornalistas a quem enviar um *press release*, uma fonte de informação credível da organização.

No âmbito das relações públicas digitais entrar em *newsrooms*, ou salas de imprensa virtuais, como refere Oliveira (2018), é uma forma de disponibilizar toda a informação (*press releases*, imagens, vídeos, contactos da empresa) que uma organização deseje partilhar com os *media*, *blogueers* e influenciadores, que no seu trabalho de escrita e investigação pesquisam na internet informação sobre os temas que habitualmente exploram.

6. MÉTRICAS PARA REDES SOCIAIS E ECOMMERCE

A medição das ações de *social media marketing* nomeadamente a atividade das marcas nas redes sociais, gera dados que auxiliam os *marketers* no processo de tomada de decisão, no aperfeiçoamento das respostas dadas aos objetivos definidos e na otimização da estratégia de *social media marketing*. Tal consegue-se pelo conhecimento mais detalhado da audiência que a monitorização proporciona, assim como a percepção sobre quais as melhores redes sociais e plataformas digitais para a organização, os conteúdos mais eficazes, e por fim, os resultados alcançados pela concorrência.

No quadro 3 são apresentadas as principais métricas para redes sociais e lojas de *eCommerce*. Métricas relacionadas com volume, audiência e anúncios no Youtube, métricas de *stories* e publicações de compra no Facebook e IGTV, métricas de visitantes, atualizações, seguidores e anúncios no LinkedIn e, finalmente, métricas da página inicial, de *tweets* e vídeos no Twitter.

Quadro 3 – Métricas para redes sociais e loja de eCommerce

Youtube	Loja de eCommerce	Facebook & Instagram	LinkedIn	Twitter
Volume Duração total do vídeo Tempo de visualização N.º de visualizações N.º de impressões Taxa de visualização	Utilizadores Sessões Duração média por sessão Taxa de rejeição Taxa de conversão de eCommerce Ticket médio (valor médio de vendas por transação) Valor de vendas Lifetime Value (LTV) – valor do ciclo de vida do cliente	Stories Impressões Alcance Avançar Voltar Saiu Respostas Próxima história Abertura do link Fotos, vídeos, carrossel. Publicações de compra Alcance Chamadas Cliques externos Cliques no site Comentários E-mails Gostos Impressões Interação Mensagens Obter indicações Produto aberto Seguidores novos Visitas ao perfil Visualizações Salvos IGTV Comentários N.º de visualizações % média de visualização dos conteúdos Retenção de público	Visitantes Total de visualizações Visitantes únicos Cliques no botão personalizado Perfil demográfico Atualizações Impressões Impressões únicas Cliques Reações Comentários Partilhas Taxa de <i>engagement</i> Seguidores Evolução de seguidores Perfil demográfico Seguidores, novos seguidores, atualizações e taxa de <i>engagement</i> de empresas concorrentes Anúncios Cliques Leads Conversões Impressões Clique Through Rate (CTR) Custo por clique (CPC)	Página inicial • N.º de tweets Impressões Visitas ao perfil Menções ao seu @ identificador Seguidores Tweets mensais com melhor desempenho Tweet em destaque Tweet de imagem ou vídeo em destaque Menção em destaque Seguidores mais frequentes Tweets Impressões de tweets pagos e orgânicos Visualizações de tweets Engagement Clique no link Vídeos Taxa de retenção Taxa de visualização Taxa de conclusão Engagement

Fonte: Construído a partir de Cunha (2020), Miranda (2018, 2020), Martins e Passarelli (2020) e Remondes (2016, 2018)

A monitorização do plano de *social media marketing* pode realizar-se através da utilização de plataformas sociais (Facebook Analytics, LinkedIn Analytics, Twitter Analytics, Pinterest Analytics) e de plataformas complementares como o Google Analytics, Semrush, Hootsuite, Sprout Social, AgoraPulse, entre outras.

No entanto, também é importante explorar *softwares* de análise qualitativa como o Buzzmonitor, Gephi, webQDA, Buzzsumo, SocialMention, entre outros, que permitem analisar menções sobre marca, efetuar análises de conteúdo, como, por exemplo, análise de comentários e outras publicações. A monitorização desejada deverá combinar sempre a análise quantitativa e qualitativa.

7. COMUNICAÇÃO DE CRISE

A monitorização efetuada pelas organizações pode originar a identificação de *feedback* negativo nas redes sociais e plataformas digitais. Assim, é fundamental que as marcas estejam preparadas para a gestão de crises.

Há várias causas para as crises nas redes sociais e plataformas digitais (Remondes, 2016: 107):

- partilha de insatisfações com experiências de compra;
- falta de profissionalismo dos colaboradores;
- respostas tardias a pedidos de informação;
- respostas inadequadas;
- conteúdo inadequado.

A verificar-se uma ou mais das situações anteriores, Oliveira (2019, p.370) identifica as seguintes consequências possíveis:

- associações negativas com a marca;
- lealdade e fidelização de clientes saem afetadas;
- quebra nas vendas;
- afetação do valor e reputação da marca;
- corrosão de outros produtos da marca.

Nestas situações de crise, deve procurar-se identificar a causa e se se trata de um caso único ou se as queixas se repetem nas redes sociais e plataformas digitais. Os comentários negativos devem ser valorizados e as respostas bem estruturadas a dar devem ser o mais rápido possível. Outras táticas eficazes consistem por exemplo na condução das pessoas envolvidas para um ambiente privado (Remondes, 2019) e na procura de apoio externo de consultoria de comunicação de crise numa agência especializada (Oliveira, 2019).

CONCLUSÃO

O capítulo começa por apresentar o conceito de *social media* e o conceito de *social media marketing*. O desenvolvimento inicia com a abordagem ao processo geral de elaboração de uma estratégia de *social media marketing* com a apresentação do Modelo Bem-Me-Quer que compreende a escuta ativa, a definição de objetivos, a segmentação de mercado e posicionamento estratégico, o *mix* de redes sociais e a análise do ROI. Na primeira parte do capítulo são dados alguns exemplos concretos de tipologias de objetivos e estratégias de *social media marketing*.

O capítulo prossegue para a análise do planeamento tático de *social media marketing*, e nesta fase são explorados os meios a selecionar: *paid, earned, owned e shared media*. Depois, analisa-se o planeamento de conteúdo, o planeamento de publicidade nas principais redes sociais, o *remarketing* e o *retargeting* e as estratégias de *Social Media Optimization* (SMO). No âmbito das táticas de *social media marketing*, esta segunda parte do capítulo compreende ainda uma abordagem ao papel dos influenciadores digitais e à importância das relações públicas digitais.

No final são apresentadas as principais métricas para redes sociais e recomendações para a gestão de crises caso sejam identificadas no decorrer do processo de monitorização.

Referências

- Afonso, C. & Borges, L. (2013). *Social Target: Da estratégia à implementação – Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio*. Barreiro: TOPBOOKS.
- Alvarez, S. (2017). *Marketing Digital: Estratégia e planeamento de meios*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Highlights: O Presente e o Futuro*. Lisboa: Chiado Books.
- Amaral, I. (2018). *Marketing de Conteúdo: Novas Perspetivas em Rede*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 21-32). Viseu: Psicosoma.
- Amaral, I. (2016). *As Ferramentas de Comunicação 2.0 como Promotoras de um Consumidor Ativo e Participativo*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce* (pp. 43-58). Viseu: Psicosoma.
- Barões Digital Publisher (2020). *Pirâmide da Maturidade do Marketing de Conteúdo*. <https://brandpublishing.com.br/a-piramide-de-maturidade-do-marketing-de-conteudo/>
- Baynast, A.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018) *Mercator 25 Anos – O Marketing na Era Digital*, 17ª edição atualizada. Lisboa: D. Quixote.
- Cannel, S. & Travis, B. (2020). *YouTube: Como Lançar Negócios, Aumentar Seguidores e Ganhar Dinheiro*. Carcavelos: SELF.
- Cunha, J. (2020). *Web Analytics – Google Analytics & YouTube Analytics*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #3 – Web Analytics e Métricas para Redes Sociais* (pp. 41-66). Viseu: Psicosoma.
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática – Como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos*. Lisboa: Marcador.
- Faustino, P. (2018). *LinkedIn Ads: Como Criar Anúncios na Maior Rede Social Profissional do Mundo*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 165-186). Viseu: Psicosoma.
- Fernandes, E. (2018). *Marketing de Conteúdo: Como Criar uma Estratégia que Gera Resultados*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 33-51). Viseu: Psicosoma.
- Filipe, S. & Simões, D. (2015). *A utilização da internet e de social media pelos jovens: uma oportunidade para a comunicação de marketing?* *PRISMA.COM*, 27, pp. 38-56.
- Macarthy, A. (2019). *500 Dicas de Marketing nas Redes Sociais – Estratégias Essenciais para Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn, YouTube, Snapchat, TikTok*, 2ª edição – nova edição atualizada e amentada. Lisboa: Editorial Presença.
- Marques, V. (2020). *Redes Sociais 360 – Como Comunicar Online*. Lisboa: Actual.
- Martins, K & Passarelli, R. (2020). *LinkedIn Analytics – Métricas Orgânicas e de Anúncios*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #3 – Web Analytics e Métricas para Redes Sociais* (pp. 99-112). Viseu: Psicosoma.
- Miranda, M. (2020). *Métricas e Web Analytics para Redes Sociais – Facebook & Instagram Analytics*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #3 – Web Analytics e Métricas para Redes Sociais* (pp. 67-98). Viseu: Psicosoma.

- Miranda, M. (2018). *Youtube, Facebook e Instagram Ads: Obtenha Tráfego, Leads e Aumente as Receitas do seu Negócio*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 25-163). Viseu: Psicosoma.
- Monteiro, D. (2018). *Publicidade Digital: Do Clickbait à Conversão – Tecnologia e Formatos, Tendências e Eficácia*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 75-96). Viseu: Psicosoma.
- Oliveira, C. M. (2019). *Brand Management na era digital e humana: a gestão para o sucesso*. Lisboa: Actual Editora.
 - Oliveira, U. (2018). O Poder das Relações Públicas. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 53-74). Viseu: Psicosoma.
 - Remondes, J. (2018). *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online*. Viseu: Psicosoma.
 - Remondes, J. (2018). *Twitter Ads: Guia Prático para Criar Campanhas de Sucesso*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce #2: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online* (pp. 187-202). Viseu: Psicosoma.
 - Remondes, J. (2016). *Social Media Intelligence – Monitorização, Análise de Dados, Intelligence e Reporting*. In Remondes, J. (Coord.) *Marketing Digital & E-Commerce*. Viseu: Psicosoma.
- Richards, M. (2015). *Social Media: Dominating Strategies for Social Media Marketing with Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn and Instagram*. UK: Lightning Source.
- Schoder, D., Gloor, P. A. & Metaxas, P. T. (2013). Social Media and Collective Intelligence: Ongoing and Future Research Streams. *KI – Kunstliche Intelligenz*, 27, pp. 9-15. <https://doi.org/10.1007/s13218-012-0223-2>
- Solis, B. (2008). The conversation prism. www.conversationprism.com
- Sousa, L. M. M. & Azevedo, L. E. (2010). *O Uso de Mídias nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos*, Atas do IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Brasil.
- Statista (2021). *Most popular social networks worldwide as of January 2021, ranked by number of active users (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Capítulo 8

INBOUND MARKETING

Ana Pinto de Lima

Ana Pinto de Lima

Professora Adjunta área de Marketing e Vendas no ISCAP, do Instituto Politécnico do Porto. Doutorada em Marketing e investigadora no CEOS (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto) com um trabalho de pesquisa nas áreas do retalho, marketing digital, comportamento do consumidor e branding. Na área da investigação participa com regularidade em conferências internacionais e programas de Erasmus. É atualmente diretora da Licenciatura em Comunicação Empresarial e de um curso técnico profissional de Vendas para Mercados Internacionais. Com experiência nas áreas de consultoria em Marketing, Vendas e Comunicação.

Como citar:

Lima, Pinto A. (2021). Inbound Marketing. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 207-225). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *compreender o conceito de inbound marketing. e a sua importância para a estratégia digital de uma empresa;*
- *diferenciar as principais ferramentas de inbound marketing.;*
- *aplicar a metodologia de inbound marketing.*

INTRODUÇÃO

A realidade das organizações em termos de comunicação com o mercado, conquista de clientes, manutenção de clientes e os próprios mecanismos de vendas está em constante mudança e adaptação. As ferramentas digitais, que hoje permitem que as empresas interajam com o mercado de forma dinâmica e rápida, elevam as empresas para níveis de competitividade nunca antes imaginados. Deste modo, é importante que as empresas sejam capazes de se munir de conhecimento, técnicas e ferramentas capazes de melhor preparar as empresas para essa nova realidade. O conceito de *Inbound Marketing* é relevante e singular, aportando um conjunto de ferramentas e metodologia que interessa perceber; contudo, é um conceito que ganha maior dimensão quando conjugado com o marketing de conteúdos, numa abordagem holística de marketing digital.

1. INBOUND MARKETING - O QUE É?

O termo *Inbound Marketing* surgiu pela primeira vez em 2009 pelos autores Brian e Shah, com o lançamento do livro *Inbound Marketing: seja encontrado usando o Google, o social media e os blogues* com o objetivo principal de mostrar como as empresas podem atrair mais clientes. Segundo estes autores a necessidade desta nova abordagem holística surgiu pelo facto de as clássicas táticas de marketing usadas com sucesso no passado não alcançarem os objetivos propostos (Halligan e Shah, 2014), chegando mesmo a afirmar que “as pessoas não querem mais ser interrompidas por profissionais de marketing ou assediadas por vendedores, elas querem acima de tudo ser ajudadas”. Porém, para o autor Peter Druker, os princípios do *inbound marketing* já se desenvolvem há décadas e tem a base no conceito de Marketing de Permissão, surgido em 1999 e presente no livro *Permission Marketing*, de Seth Godin.

O *inbound marketing* é considerado um novo conceito que rompe com os antigos conceitos de marketing e apresenta assim uma nova visão que se baseia em conquistar o interesse das pessoas e fazer com que os potenciais clientes procurem e encontrem as empresas. Tem como objetivo atrair voluntariamente os utilizadores para o *site* ou canais digitais da empresa, sendo até designado por marketing de atração (Steenburgh *et al.*, 2009). Para Rodolfo Benetti (2021), o *inbound marketing* pode ser descrito como um conjunto de estratégias de marketing que visam atrair e converter clientes por via de um conteúdo relevante, personalizado e capaz de ampliar o relacionamento do cliente com a marca. Peçanha (2018) corrobora e reforça que o *inbound marketing* deve conquistar a permissão do potencial cliente para uma comunicação mais direta.

Refletindo mais a fundo sobre a essência do *inbound marketing*, pode-se até aferir que talvez não seja um conceito tão disruptivo, exatamente novo. Em vez disso, pode-se assumir que o *inbound marketing* é uma estratégia que potencia, melhora e combina várias táticas de marketing digital já antes conhecidas, como o marketing de conteúdo, otimização e pesquisa, e-mail marketing, entre outros. Existe uma grande aproximação do *inbound marketing* ao marketing de conteúdo (Cannon, 2000; Scott, 2005), sendo este último considerado a “narrativa em marketing”, já praticado há muito tempo antes da emergência da Internet (Smith & Keyton, 2001). O marketing de conteúdo visa criar e divulgar um conteúdo relevante e valioso para atrair, conquistar e envolver um público-alvo claramente definido com o objetivo de impulsionar uma ação lucrativa por parte do cliente (Pulizzi, 2012). Para os defensores do *inbound marketing*, o marketing de conteúdo é uma parte importante (um dos pilares) da estratégia holística do *inbound marketing* (Eridon, 2011; Jarvinen & Lipiainen, 2015).

Segundo Torres (2009: 72), “é fundamental um bom planeamento, a criação e publicação de conteúdo capaz de ser visível na Internet e mais atraente para o consumidor”. Em suma, ambas as abordagens enfatizam a importância de um conteúdo de elevada qualidade para que o mesmo possa ser dinamizado numa estratégia que leve esse mesmo conteúdo ao encontro do potencial cliente.

No âmbito do *inbound marketing*, as estratégias a adotar devem ser focadas nos interesses dos consumidores, apresentando-se alternativas que os levem à procura e ao envolvimento com as marcas. Desta forma, deve-se apostar em ações de sedução que levem ao interesse e aproximação do cliente com a marca, e para que estes forneçam também informação sua que seja relevante para o negócio. O *inbound marketing* pode ainda levar a que a empresa/marca seja assumida como um especialista sobre um determinado assunto, oferecendo informação relevante ao seu segmento-alvo e acrescentando valor à relação.

Para Assad (2016), o *inbound marketing* tem como propósito a transformação de simples utilizadores/seguidores em contatos qualificados, as designadas *leads*, que de forma espontânea visam converter *leads* em clientes, e estes em futuros embaixadores da marca. Visa facilitar a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, devido à utilização de uma comunicação bidirecional. (Matchcraft, 2018).

Em suma, e de forma simplista, o *inbound marketing* é uma estratégia que se foca em usar ferramentas que proporcionem o conteúdo certo, no lugar e tempo certos, gerando relações de longo prazo entre os clientes e as marcas. Ficam de fora desta abordagem as relações frias, a comunicação em massa, os anúncios intrusivos e sem que os consumidores assim o desejem.

NOTAS PRÁTICAS:

O *inbound marketing* apresenta alguns aspetos principais, relacionados entre si num fluxo contínuo (Tyre and Hockenberry, 2018):

- Existência de *sites* focados e otimizados, blogs, palavras-chave direcionadas e *social media* que atraem visitantes em vez de interrompê-los com mensagens de marketing intrusivas
- Aposta em *sites* inteligentes que convertem os clientes potenciais através de ações *call-to-action* com um conteúdo relevante, formas adequadas de trocar conteúdo por informações sobre o perfil do cliente e *landing pages* capazes de acrescentar valor pelo conteúdo apresentado.
- Criação de conteúdo interessante disponível num canal de *social media*, e, quando esse conteúdo personalizado é conjugado com outras ações de marketing, tal contribui para manter os clientes envolvidos e entusiasmados, acrescentando valor à relação com a marca

2. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO INBOUND MARKETING

Atrair clientes em potencial por meio de conteúdo relevante traz vários benefícios para as empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, b2b ou b2c. Por se diferenciar do modelo tradicional de marketing, o *inbound* tem tudo que é preciso para construir uma marca forte e aumentar as vendas. Segundo Peçanha (2018: 14), essa estratégia traz uma série de benefícios.

Destacam-se os seguintes:

Chegar ao público certo: a segmentação levada a cabo permite definir os alvos com exatidão e despertar o interesse no público com mais aptidão para interagir com a marca/empresa.

Conseguir uma relação mais próxima e duradoura: numa estratégia de *inbound* a informação chega ao mercado de uma forma menos intrusiva e como tal a aproximação com o cliente pode ser facilitada, dado o interesse que o cliente terá em continuar a relacionar-se com a marca/empresa. Torna-se assim mais fácil criar uma relação de confiança com o público, em que as pessoas ficam mais recetivas a ouvir as recomendações e dicas da marca.

Trabalhar o poder de persuasão: o relacionamento que se vai estabelecendo desde o interesse do cliente até à conversão e venda é fundamental para suportar o momento da decisão de compra.

Encurtar o ciclo de vendas: um ciclo de vendas representa o tempo que uma empresa precisa desde o contato inicial até ao fecho da venda, tendo em conta todas as etapas dessa jornada. Quanto mais tempo for necessário para converter *leads* em clientes, maior será o ciclo, o que também representa um maior custo de aquisição (Andrade, 2018). Um conteúdo relevante e personalizado permite acelerar “o caminho” das *leads* pelo Funil de Vendas e encaminhá-los mais cedo para a fase da decisão para compra.

Menos Custos: este ítem talvez se coloque de outra forma: um investimento mais eficiente. Tal significa que uma aposta numa estratégia de Inbound marketing pode ser bem mais económica do que as opções de marketing tradicionais, sem perda de qualidade e de resultados para a empresa.

Aumentar as vendas/médias por cliente: se o conteúdo da empresa for realmente de qualidade e de interesse para o público-alvo, mais a relação que se estabelece entre marca/cliente, pode-se por exemplo rebater objeções rapidamente e aumentar a satisfação, fazendo com que os clientes cheguem ao momento da compra com consciência total do produto (Peçanha, 2018). As *leads* qualificadas e bem informadas/acompanhadas durante todo o processo de venda tendem a sentir-se mais confiantes para comprar mais por cada momento de compra.

Mensurar os resultados em tempo real: qualquer estratégia de marketing será mais bem-sucedida se tiver como mensurar o risco e os resultados das suas ações. Por isso, torna-se vital acompanhar os dados obtidos em tempo real para perceber com exatidão e rapidez o que está a resultar e o que alterar numa estratégia. Para Siqueira (2019) o *inbound marketing* beneficia de todas as possibilidades analíticas do marketing digital para fundamentar a sua metodologia e para realimentar todo o processo.

Em suma, o *inbound marketing* apresenta um elevado potencial para as empresas, o que permite levar ao mercado as informações certas, na hora certa e para as pessoas certas, podendo assim uma marca estabelecer um relacionamento de confiança e impulsionar um potencial visitante a ser convertido em cliente. A aposta em mensagens menos invasivas e em conteúdo de interesse permite aumentar o envolvimento do público com a marca e reforçar a sua autoridade e confiança em determinada área. É, portanto, uma estratégia que visa alcançar e converter potenciais consumidores qualificados através da criação e implementação de táticas orgânicas em ambiente e plataformas *online*.

3. INBOUND MARKETING VERSUS OUTBOUND MARKETING: INDEPENDÊNCIA OU COMPLEMENTARIDADE

O marketing digital apresenta a grande vantagem de fornecer variadas ferramentas de análise altamente mensuráveis e orientadas para os resultados pretendidos. Deste modo, e por conseguinte, o *inbound marketing* apresenta condições para ser exponencialmente mais bem-sucedido do que o *outbound marketing*, quando as suas técnicas são corretamente implementadas. Uma das grandes diferenças entre o *inbound marketing* e o *outbound marketing* é que o primeiro é assumido como uma ação baseada em marketing de permissão, uma vez que as interações/mensagens com o público-alvo são realizadas com a sua permissão, com a disponibilidade e interesse para comunicar com determinada marca/empresa.

Por sua vez, o *outbound marketing* é o marketing percebido com base no modelo tradicional de promoção de produtos, no qual as pessoas são interrompidas, ou seja, têm de parar aquilo que estão a fazer para prestar atenção à mensagem de marketing ou interagir com ela de alguma forma. Sem a componente digital, este é considerado o marketing tradicional, como se conheceu antes da utilização da Internet.

O *inbound marketing* é uma abordagem muito mais complexa e interativa do que o *outbound marketing*, visto que: utiliza vários canais digitais, aposta numa comunicação contínua através de um *website* dinâmico, desenvolve conteúdo eficaz e implementa ferramentas de medição. Pretende assim captar a atenção dos segmentos-alvo por via de conteúdo relevante. Drell (2011) reforça que um conteúdo partilhado por via de plataformas digitais proporciona uma maior ligação entre as marcas e os clientes existentes ou potenciais, alavancando assim a identidade da marca e originando conversões. Além disso, é caracterizado por permitir um maior ROI.

No caso do *outbound marketing*, a mensagem é veiculada para o mercado sem que o consumidor procure essa informação, sendo até considerada uma abordagem um pouco intrusiva, uma vez que não faz uso da permissão para a interação, como acontece com os *links* patrocinados ou os anúncios nas mais diversas plataformas digitais. Assim, todo o esforço vai no sentido de expor os segmentos-alvo a mensagens que surgem à “sua frente”, em que, se o conteúdo for relevante, há lugar à interação; caso contrário, surge o desinteresse.

À semelhança de qualquer outra estratégia, o *inbound marketing* apresenta vantagens e desvantagens. Um dos principais benefícios é a sua essência não invasiva junto do mercado, visto que a atividade de procura parte do utilizador e, como tal, a primeira impressão é sempre positiva. Permite ainda uma comunicação interativa e um *feedback* quase em tempo real, o que naturalmente significa que o profissional de marketing pode descobrir rapidamente o que está a resultar ou não (Vaughan, 2011). Outro aspeto a ter em conta é o custo, pois, uma vez que não há investimentos maciços, o investimento é menor.

Os resultados alcançados podem ser sempre crescentes, com o número de potenciais clientes a aumentar, bem como a confiança e os laços com as marcas. Contudo, trabalhar e atribuir uma estratégia de *inbound marketing* requer tempo, para crescer consistentemente junto do mercado-alvo, com conteúdo de interesse e nos canais digitais certos. Por exemplo, podem ser necessários alguns meses para alcançar um bom posicionamento nos primeiros resultados do Google para um blogue.

O principal benefício do Outbound Marketing passa essencialmente pela agilidade na implementação e o seu alcance. Note-se por exemplo o caso em que uma empresa utiliza uma campanha de Google Ads para que a empresa esteja visível em poucas horas, tal é possível. Estes mecanismos de divulgação e configuração de anúncios são fáceis e rápidos de implementar, o que acelera o processo de promoção das marcas e consequentemente das vendas. Contudo, todas estas ações apresentam como maior desvantagem o facto de utilizarem plataformas de publicidade online que visam gerar lucro. A somar a esta desvantagem junta-se a característica da interrupção e invasão junto do público-alvo, que acaba por ser impactado com publicidade que não solicitou e com conteúdo que pode não ser do seu interesse.

O quadro abaixo apresenta uma comparação sucinta entre as duas abordagens.

Quadro 1 – Principais diferenças entre *inbound marketing* e *outbound marketing*

Inbound Marketing	Outbound Marketing
Comunicação Interativa e direcionada	Comunicação em massa e unidirecional
Foco na criação de conteúdo	Foco na publicidade
Ações de médio/longo prazo	Ações de curto prazo
Foco na atração do cliente	Foco na interrupção
Lead procura a empresa	Empresa procura a lead
Direcionado a uma persona	Direcionado ao público geral
Segmentação por comportamento	Segmentação por dados demográficos
Estimula a interação	Não permite a interação
Acesso a métricas exatas	Métricas imprecisas
Prospecção passiva	Prospecção ativa
Custo relativamente baixo	Custo relativamente alto
Tempo de execução alto	Tempo de execução baixo
Artigos otimizados para mecanismos de buscas	Anúncios em mecanismos de buscas
Nutrição de leads	Links patrocinados
Conteúdo em redes sociais	Anúncios em redes sociais
Foco na relação e fidelização	Foco na venda
Resultados permanentes	Resultados ocasionais

Fonte: adaptado de Hubspot 2020 e Rancati et al. (2015)

Perante o exposto, ambas as estratégias alcançam resultados e concretizam os objetivos propostos, pelo que as empresas necessitam de reconhecer as valências de cada uma e executá-las com vista aos resultados pretendidos.

Ainda assim, dados estatísticos de 2020 revelam que uma estratégia de *inbound marketing* ultrapassa completamente as abordagens de marketing convencional, que se esforçam em empurrar continuamente o produto/serviço para o cliente. Estudos mostram que no *inbound marketing* estratégias digitais como SEO, *blogueing* e *social media marketing* são mais adequadas ao perfil do consumidor moderno. E ainda, no âmbito do próprio *inbound marketing*, algumas ferramentas tornaram-se mais utilizadas devido aos avanços tecnológicos e ao facto de o consumidor ser mais digital.

Seguidamente apresentam-se alguns dados importantes dos últimos estudos estatísticos realizados sobre a importância e a eficiência da utilização de ações de *inbound marketing*, de acordo com as seguintes fontes: AdWeek, Emarsys, Statista, HubSpot, InvespCRO, Comscore, Content Marketing Institute, Think with Google, Hootsuite – 2019-2020.

ALGUNS DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE *INBOUND MARKETING*:

1. O marketing de entrada é a principal abordagem de marketing para 74% dos profissionais de marketing em todo o mundo.
2. 61% dos profissionais de marketing têm como objetivo o crescimento da presença orgânica como sua principal meta de *inbound marketing*.
3. O marketing de conteúdo é classificado como a tática de *inbound marketing* mais eficaz para 20% dos profissionais de marketing em todo o mundo.
4. A conversão de *leads* é o principal objetivo de marketing para profissionais de marketing b2b em 2020.
5. O acompanhamento de *leads* ajuda as empresas a gerar 50% mais *leads* preparados para gerar vendas com custos mais baixos em cerca de 33%.
6. As estatísticas de *inbound marketing* para 2020 mostram que as empresas que aproveitam os *insights* do cliente podem ganhar muito mais do que aquelas que não os usam.
7. 82% dos consumidores consideram uma recomendação feita por um microinfluenciador que eles seguem.
8. 50% de todas as pesquisas serão baseadas em voz até 2020.

ALGUNS DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O ROI NO *INBOUND MARKETING*:

1. 53% dos profissionais de marketing afirmam que o *inbound marketing* proporciona um ROI mais alto.
2. O *inbound marketing* quando executado corretamente é 10 vezes mais eficaz para a conversão de *leads*.
3. As *leads* geradas por SEO têm uma taxa de fecho de vendas de 14,6%.
4. 70% das pessoas preferem saber mais sobre uma empresa por meio de conteúdo relevante do que por meio de publicidade.
5. 75% das equipas de *Inbound marketing* avaliam a estratégia de marketing da sua organização como eficaz, em comparação com 62% das equipas de *Outbound marketing*.
6. Campanhas de omnicanal apresentam taxas de retenção de clientes 90% mais altas do que campanhas de um único canal.

4. METODOLOGIA DE INBOUND MARKETING

De acordo com Siqueira (2019) e Endeavor (2018), a metodologia do *inbound marketing* segue uma sequência lógica de 5 etapas que se complementam – Atrair, Converter, Relacionar, Vender e Fidelizar.

Atração: como o nome indica, este é o momento em que a empresa começa a ser notada, e por isso diferencia-se pelo fato de produzir um conteúdo distinto, que possa ser interessante para o público, capaz de prender a atenção e agregar mais pessoas por livre-arbítrio (Resultados Digitais, 2014).

Nesta fase, o objetivo é atrair pessoas, o que pode ser conseguido através das redes sociais, *site* e blogs. A dinamização de um blogue pode ser feita com uma estratégia de marketing de conteúdo, pois este assume-se como um pilar importante na esfera do *inbound marketing*. É ainda comum utilizar-se as técnicas de SEO (otimização para um *ranking* orgânico e em mecanismos de busca) e anúncios patrocinados.

Produção de conteúdo, otimização de conteúdo, publicações em redes sociais, *call-to-action* (blogs, SEO, *links* entre blogue e *site*, publicações nas redes sociais, conteúdos atrativos...)

Conversão: Depois da fase de atração, segue-se a de conversão, em que é preciso saber quem está realmente interessado na marca/negócio. Surge o pressuposto da troca, ou seja, o utilizador deve passar alguma informação sua em troca de uma recompensa, por via de formulários, pedidos de orçamentos e/ou amostras, testes gratuitos. É a conversão de um visitante numa lead.

Geração de *leads*, ofertas, *landing page* e promoção online (formulários, pedidos de informação, *call-to-action* – “descarregar um *WhitePaper*, participar *online* num *webinar*”, *landing page* com formulário para capturar informações dos visitantes...)

Relacionamento: Após a conquista de novas *leads*, é preciso fazer com que sigam a jornada de compra e tal pode ser conseguido através da disponibilização de conteúdos cada vez mais relevantes (ofertas diretas, *e-books*, *white papers*, entre outras) segmentados e de acordo com comportamentos do público. Pode ser ainda importante perceber através do Funil de Vendas em que ponto se encontram as novas *leads* para assim se perceber se estão prontos para realizar a conversão. Esta etapa tem assim como objetivo fazer com que o público mantenha a atenção na oferta da nossa marca/empresa. Pode apostar-se também no e-mail marketing, para que o utilizador, após ceder o seu e-mail, possa receber informações e conteúdos personalizados.

Redes Sociais, e-mail marketing e nutrição de *leads* – e-mail marketing personalizado ao perfil, automação de marketing...

Venda: É nesta fase que se concretizam os objetivos de mercado, ou seja, é o resultado de uma conversão bem feita e de um bom acompanhamento do cliente. Ao proporcionar que o cliente avance na sua jornada de contacto com a empresa, esta passa a conhecer melhor as suas preferências, desejos e necessidades, de modo a oferecer-lhe soluções

ajustadas. Ao mesmo tempo, o cliente também estará mais receptivo a conhecer os produtos e serviços da empresa.

Qualificação de *leads*, alinhamento entre marketing e vendas. – CRM

Análise/Fidelização: Todo este processo não termina com a conclusão de uma venda. Sugere-se sempre um cauteloso acompanhamento de cada fase de interação do público com os conteúdos proporcionados (site, posts e campanhas). A análise das métricas é o que leva a novas oportunidades de vendas, mais segmentadas e que permitem assim a fidelização dos clientes e o envolvimento/acompanhamento da relação cliente/marca.



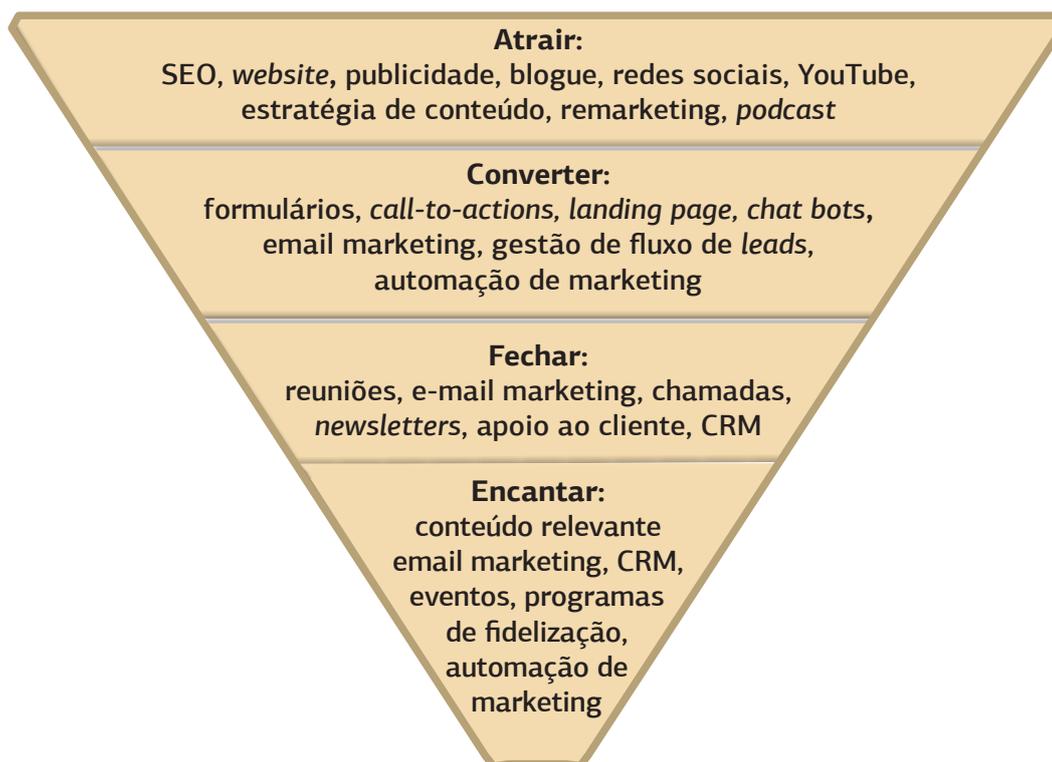
Análise de dados: Tráfego total | Tráfego orgânico | *Leads* | *Leads* qualificadas | Taxas de conversão do site | *Links* de entrada | Classificação das palavras-chave | Taxas de conversão de página de destino | Páginas que produzem os melhores *leads* | palavras-chave que trazem as melhores *leads* | retorno do investimento

É de notar, uma vez mais, que no *inbound marketing*, o conteúdo *online* deve ser de total relevância para o público, visto que nos dias de hoje, as pessoas escolhem o que querem ver, acompanhar e consumir. Deste modo, é crucial ter um profundo conhecimento sobre o mercado, ou seja, para quem se está a proporcionar o devido conteúdo. “Para ter alguma chance de que a audiência seja atraída pelo conteúdo, é imprescindível estudar não apenas os fatores socioculturais do público-alvo, mas também entender os seus comportamentos, receios, desejos e dúvidas” (Strutzel, 2015: 56).

O conteúdo desenvolvido nos devidos suportes serve para atrair o público-alvo definido, e assim cumpre o objetivo de agregar valor e construir a confiança, para que o público-alvo seja leal a uma marca ou empresa (Rock Content, 2017). Pode ainda ter o intuito de promover o conhecimento e aprendizagem do mercado em determinado assunto/matéria, o que geralmente é feito através de *e-books* (Rock Content, 2017).

O envio de e-mails em massa sem ter em consideração o alvo representa uma forma incorreta e tradicional do e-mail marketing, que acaba por gerar uma perda enorme de tempo e de investimento, além de gerar uma impressão negativa da empresa (Torres, 2009). Desenvolver um conteúdo relevante e a marca ser vista como uma referência no assunto é deveras importante, isto porque, quando o cliente usa a empresa e os seus conteúdos para influenciar outras pessoas está a trabalhar o *buzz marketing* – disseminação de informação sobre um produto ou serviço através das ligações e contactos (Vaz, 2010).

Pode-se ainda fazer referência à metodologia simplificada de *inbound marketing* composta apenas por três fases fundamentais: atrair, converter e encantar. Esta estratégia é utilizada com o intuito de construir confiança e credibilidade por via da criação de valor em cada uma das fases da jornada do cliente com a empresa/marca e foi definida pela HubSpot (2019a).

Figura 1 – Funil de *inbound marketing*

Fonte: HubSpot (2019a)

É de lembrar que uma estratégia de *inbound marketing* bem elaborada contribui em muito para o aumento do interesse do público na marca/empresa, por via do seu conteúdo. De acordo com uma pesquisa do Content Trends 2018, as empresas que adotam ações de marketing de conteúdo alcançam 2,2 vezes mais visitas em comparação com as que não o utilizam; e as que produzem uma quantidade maior de conteúdo (mais de 13 peças por mês) chegam a ter 4,2 vezes mais visitas. Mas a grande diferença não reside apenas na quantidade, mas sim na qualidade do público-alvo alcançado, uma vez que o conteúdo altamente segmentado permite chegar a quem realmente se interessa pela marca/empresa.

5. AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE INBOUND MARKETING

5.1 Marketing de conteúdo

O marketing de conteúdo, como já foi referido anteriormente, é uma abordagem estratégica de marketing focada na criação e partilha de conteúdo relevante para uma audiência de forma consistente, de modo a atrair o interesse e interação com a empresa/marca (Content Marketing Institute, 2015). É comum designar-se que o conteúdo é a pedra angular do *inbound marketing*, permitindo que as empresas possam atrair os potenciais clientes, reter os existentes e transformar os consumidores em verdadeiros embaixadores da marca, desenvolvendo várias formas de conteúdo que os clientes

valorizam (Flanagan, 2015). Existem várias formas de conteúdo, desde as básicas, como o vídeo, a imagem, texto, até as mais desenvolvidas, como por exemplo: blogues, *e-books*, infográficos, apresentações de *slides*, conteúdo interativo, etc. Em 2012, pela iniciativa de Joe Pulizzi surge o denominado Content Marketing Institute (CMI), que propõe a seguinte definição: “O marketing de conteúdo é uma abordagem estratégica de marketing focada na criação e distribuição de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido – e, em última análise, para gerar lucros”. Assim, é o processo de criação de conteúdo personalizado de valor para um público-alvo interativo, envolvido e direcionado (Content Marketing Institute, 2017). Está assim focado em agregar valor ao consumidor, ao mesmo tempo que exhibe conceitos de marketing de relacionamento (atração e retenção de clientes) com foco em atingir os objetivos de rentabilidade de uma empresa.

Uma das formas mais comum de criar conteúdos notáveis é através de um blogue. Ter um blogue pode fazer sentido para muitos tipos de negócios pelas mais diversas razões. Um blogue pode posicionar uma empresa como sendo líder de opinião em determinada área ou mercado. Pela sua dinâmica e natureza, um blogue vai para além de uma simples brochura *online* e pode tornar-se num local informativo e dinâmico. Oferece aos clientes uma forma de interação com menor teor comercial do que um *site* e pode potenciar o início de uma procura de informação adicional sobre produtos e serviços, desencadeando a jornada do cliente. A existência de um blogue atualizado e interativo melhora a posição da empresa/marca nos motores de pesquisa e permite ter mais páginas com conteúdo dentro do próprio *site*. Quanto mais *links* de entrada para o *site* da empresa/marca, mais tráfego será gerado e assim o Google poderá considerar esse *site* como uma “autoridade” em determinado tema ou assunto. Os conteúdos dos artigos devem ser cuidadosamente redigidos com base nas análises vindas do SEO e devem seguir os interesses e necessidades do público por forma a fornecerem todas as informações necessárias para influenciar as decisões de compra do consumidor. Braffton (2012) refere que “89% dos consumidores recorrem ao Google, Bing ou outro mecanismo de pesquisa para encontrar informações sobre produtos, serviços ou negócios antes de fazer as compras” e que “81% dos utilizadores pesquisam *online* antes de fazer as compras” (Retailing Today, 2013.) Além disso, “61% dos clientes leem comentários *online* antes de tomar uma decisão de compra”, (Charlton, 2015) e “67% dos consumidores são influenciados por comentários *online*” (Bob V., 2019).

5.2 Redes Sociais

Para Berthon *et al.* (2012), as redes sociais são as plataformas que permitem aos seus utilizadores criar os seus próprios perfis individuais ou empresas, com certa informação disponível, para comunicar e partilhar com outros utilizadores dessa mesma plataforma.

As redes sociais, como é sabido, mudaram profundamente a propagação da informação ao permitir uma rápida disseminação, partilha e alcance entre os diversos públicos. Permitem ainda amplificar o impacto da comunicação de uma empresa/marca. A funcionalidade da interação social entre empresa/marca e mercado que as redes sociais proporcionam leva a uma comunicação em tempo real que pode ser potenciada e reforça a ligação e o relacionamento de longo prazo entre as partes (Tikkanen *et al.*, 2009). Pode assim desencadear-se uma comunicação entre clientes (c2c) e entre a empresa e os clientes (b2c ou c2b). A comunicação entre os pares através das redes sociais, uma forma presente de socialização do consumidor, pode ter um profundo impacto na tomada de decisão do

consumidor e, por conseguinte, nas estratégias de marketing das empresas. Ao nível da estratégia de marketing das empresas, uma aposta nas redes sociais pode representar uma excelente oportunidade de crescimento, mas também uma significativa redução de custos, comparativamente com outros meios de comunicação tradicionais. Constitui ainda um excelente veículo de comunicação entre a empresa e o mercado no sentido de se apurar a forma como o consumidor se comporta, pensa e age em determinados assuntos. Redes sociais como o Facebook, o Instagram, o Youtube e o Twitter (e apenas se citam alguns), agregam uma abundância de interesses, finalidades e informação. Essas informações têm um grande potencial para os profissionais de marketing, que para as campanhas de marketing, quer para decisões futuras quanto ao lançamento de novos produtos e serviços. Outro aspeto relevante das redes sociais é a capacidade de gerar co-criação de valor para a oferta da empresa e futuras campanhas de marketing. Quando se alcançam consumidores verdadeiramente comprometidos com as empresas/marcas, os profissionais de marketing podem melhorar significativamente a satisfação dos clientes, o lucro das empresas e aumentar a lealdade de clientes.



Um estudo da Marktest, “Os Portugueses e as Redes Sociais – 2019”, revela que as redes sociais obtiveram um crescimento rápido em Portugal, passando de 17.1% de utilizadores em 2008 para 63.6% em 2019 e que os portugueses preferem aceder às redes sociais através do *smartphone*.

5.3 Search Engine Optimization

Search Engine Optimization ou SEO existe há quase tanto tempo quanto os mecanismos de pesquisa, pelo que é difícil imaginar SEO antes do Google com seu atual domínio de participação de mercado. SEO é a arte e a ciência de direcionar tráfego na Internet para um sítio. É assim uma ferramenta de marketing *online* que se refere à construção de meios de acesso a um *site* específico para otimizar a posição nas páginas de resultados por via dos mecanismos de pesquisa. Esta ferramenta torna assim mais fácil o encontro entre as empresas/marcas e os clientes potenciais. Além disso, representa um elemento-chave para o *inbound marketing*, pois após uma ação de marketing de conteúdo é necessário criar mecanismos que façam a audiência descobrir esse conteúdo e dar-lhe visibilidade nos mecanismos de pesquisa. Hoje em dia, é muito frequente que os clientes iniciem o seu processo de comprar por uma pesquisa de informação na Internet, usando para tal os mecanismos de pesquisa para obterem respostas específicas para o que procuram. Deste modo as empresas devem garantir que a informação sobre a sua oferta e demais conteúdos estão visíveis através de palavras-chave minuciosamente escolhidas pela empresa, páginas otimizadas, existência de conteúdos com *links* relacionados com as palavras-chave que o potencial comprador procura. Em contrapartida, os motores de busca recompensam com uma melhor colocação nos resultados da pesquisa as empresas que publiquem conteúdo de qualidade e de forma consistente.

5.4 Comunicação de marketing com foco na marca

A comunicação de marketing focada na marca e em ambiente digital visa gerar notoriedade e visibilidade no mercado, pelo que a aposta em meios atrativos e interativos permite a troca de informações entre marca e clientes. De certo modo, a comunicação

de marketing representa a “voz” da marca e a utilização de certas ferramentas permitem estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com os consumidores (Kotler et al, 2012). Para Lindon, et al. (2004) a comunicação representa o conjunto de sinais voluntariamente emitidos por uma empresa a todos os seus públicos-alvo, enquanto Kotler et al, (2012) a definem como o conjunto de meios através dos quais as empresas ou organizações informam e persuadem os consumidores sobre a sua oferta e marcas. A comunicação de marketing atua sobre a comunicação dos produtos, da organização, gerando um incentivo à experimentação que permite estabelecer a ligação às pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências e sentimentos, de forma a gerar uma imagem de marca forte e positiva na mente dos consumidores. Embora a comunicação de marketing desempenhe vários papéis cruciais para qualquer marca num contexto empresarial, hoje em dia, enfrentam-se desafios novos em diversos contextos voláteis.

A tecnologia e outros fatores mudaram profundamente a maneira como os consumidores processam as informações e os processos de decisão de compra. Portanto, a comunicação de marketing deve ser integrada de forma a entregar uma mensagem consistente e alcançar um posicionamento estratégico em todos os meios de comunicação relevantes. As percepções subjetivas de informações e experiências na mente de um consumidor evocam uma certa presença de personalidade da marca (Okazaki, 2006) e o seu desempenho superior (Parasuraman et al., 2005). A maioria das marcas nos dias de hoje interage com os consumidores por via do site online da marca e das várias plataformas de redes sociais ou outras. No contexto do Inbound Marketing, os profissionais de marketing devem concentrar os seus esforços de gestão da marca no desenvolvimento de uma marca autêntica e relevante para os principais segmentos de consumidores ou personas. As marcas com maior probabilidade de converter consumidores “cansados” digitalmente em compradores oferecem a uma forte experiência digital (Bughin, 2015).

ALGUNS DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE AS FERRAMENTAS DE INBOUND MARKETING:

1. 93% das experiências de compras *online* começam com uma pesquisa orgânica;
2. Pelo menos 70% dos consumidores que usam motores de busca clicam apenas em resultados orgânicos;
3. Utilizadores do mercado b2b fazem 12 pesquisas, em média, antes de interagirem com o *site* de uma marca específica;
4. As empresas que usam blogues recebem 97% mais *links* para seus *sites*;
5. 72% das organizações usam anúncios pagos nas redes sociais ou *posts* promovidos para divulgação de conteúdo;
6. Pelo menos 80% dos consumidores compraram um *software* ou aplicativo depois de assistirem ao vídeo tutorial da marca;
7. 65% dos consumidores preferem usar um aplicativo de mensagens em vez de entrar em contato com uma empresa.

Fonte: AdWeek, Emarsys, Statista, HubSpot, InvespCRO, Comscore, Content Marketing Institute, Think with Google, Hootsuite – 2019-2020

6. AS MÉTRICAS DE INBOUND MARKETING

A possibilidade de mensurar as ações é o que torna o marketing numa ciência, em vez de ser uma simples ferramenta para atingir objetivos de mercado. Para se conseguir medir a eficácia e o retorno de uma campanha de *inbound marketing*, as organizações precisam de monitorar os diferentes tipos de análise que as plataformas na Internet disponibilizam. Para uma campanha de marketing digital bem-sucedida, é necessário avaliar as táticas a utilizar e desenvolver os conteúdos relevantes a serem distribuídos nos vários meios de comunicação, incluindo o *site* da empresa/marca. O grande objetivo é gerar resultados para atrair mais *leads* e proceder-se à conversão de *leads* em clientes.

É preciso ainda ter em consideração que uma estratégia de *Inbound marketing* deve ter uma perspetiva de longo prazo e os resultados nem sempre ocorrem de forma imediata. Será sempre necessário acompanhar oportunidades de melhoria e inovar em abordagens que impulsionem o crescimento dos negócios.

Em relação ao *Inbound Marketing*, existem cinco elementos que podem ser medidos para avaliar a eficácia e eficiência de uma campanha de marketing *online* (Opreana e Vinerean, 2015):

1. **Atividade do site:** está relacionado com o tráfego do site (visitantes únicos + visitantes repetidos), com as visualizações das páginas e popularidade, visitantes novos ou recorrentes, etc.
2. **Fontes de tráfego:** diz respeito aos termos de pesquisa ou palavras-chave, idiomas, regiões ou países, meios de comunicação, marketing por e-mail, pesquisa pagas, as redes sociais que potenciam mais tráfego para um site ou campanha de marketing. Neste ítem a métrica mais importante é o tráfego específico do canal, que pode ser tráfego direto (quantas pessoas visitam um site diretamente), referências (externas links de outros sites), orgânicos (visitantes que encontraram um site após realizar uma consulta de pesquisa), e social (visitantes que acedem a um site a partir de uma plataforma social).
3. **Atividade do site:** aqui as métricas que devem ser consideradas são as páginas de entrada, páginas de saída, os navegadores, as plataformas, os cliques, links de entrada, tempo médio por página, taxa de rejeição, etc.
4. **Respostas e resultados:** diz respeito às respostas e resultados que se alcançam por via da geração de *leads* (ou aceitação dos utilizadores), páginas mais solicitadas, número de *downloads*, solicitações de mais informações, vendas, retorno sobre o investimento (ROI), reconhecimento da marca, *downloads* de conteúdo, consumidor/embaixador, alcance das redes sociais, assinantes/subscrições (blogue, e-mail, boletim informativo, *e-books*, *webinars*, etc.).
5. **Métricas de marketing integradas:** aqui as empresas com campanhas de *inbound marketing* monitoram as métricas, como o custo de aquisição de cliente, o valor de vida do cliente (Customer Life Value), taxas de retenção, taxas de conversão de *lead-to-sale*, Net Promoter Score (NPS), referências, lucro, crescimento da receita.

No *inbound marketing* medir a eficácia e a eficiência das ações é necessário e possível. As empresas através da informação disponibilizada *online* podem obter uma compreensão holística do seu desempenho de marketing medindo cada tática, campanha, atividade e técnica que implementam em cada etapa. Além disso, a recolha e análise dessas informações permite às empresas uma tomada de decisão mais fundamentada e,

eventualmente, encaminharem-se para o crescimento e sucesso.

CONCLUSÃO

O *inbound marketing*, com as suas ferramentas, metodologia e métricas, apresenta-se como um conceito a aplicar nas organizações com diversos benefícios. Apresenta um elevado potencial para as empresas, levando para o mercado as informações certas e desejadas, no momento adequado e para as pessoas certas, com vista a que a marca estabeleça um relacionamento de confiança e que converta um potencial visitante em cliente. As marcas que em ambiente digital mudaram e apostaram nos canais digitais – obtendo um conhecimento profundo das preferências do cliente, criando experiências digitais e melhorando a ofertas por via do *feedback* social – apresentam uma forte vantagem competitiva que pode ser difícil de combater em mercados concorrenciais. Essas experiências tornam as marcas mais relevantes, distintas e confiáveis para os clientes e, como resultado, os profissionais de marketing devem desenvolver estratégias para diferenciar as marcas através de um posicionamento superior em relação aos concorrentes.

Em suma, as principais ferramentas do *inbound marketing* assentam nas seguintes atividades: criação de conteúdo, otimização de mecanismos de pesquisa, marketing nas redes sociais, comunicação de marketing focada na marca. Tais atividades devem assentar nas plataformas e funcionalidades que existem no meio digital para potenciar os resultados para as marcas/empresas. As empresas devem tirar partido das métricas possíveis de forma a alcançarem os objetivos propostos e fazerem as respetivas correções no futuro.

Referências

- Assad, Nancy (2016). *Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital*. Ed. São Paulo: Altas.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261—271.
- Bob V., (2019). New Study: Data Reveals 67% of Consumers are Influenced by Online Reviews. Disponível em: www.millenniumlocalmarketing.com/a-new-study-shows-that-67-of-consumers-are-influenced-by-online-reviews/
- Brafton, (2012). 89 percent of consumers use search engines for purchase decisions. Disponível em: www.brafton.com/news/89-percent-of-consumers-use-search-engines-for-purchase-decisions/
- Bughin, J., (2015). Brand success in an era of Digital Darwinism. *McKinsey Quarterly*, February, Disponível em: www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/brand_success_in_an_era_of_digital_darwinism
- Cannon, J., (2000), *Make Your Website Work For You*. McGraw Hill Professional
- Charlton, G., (2015). Ecommerce consumer reviews: why you need them and how to use them in Econsultancy. Disponível em: www.econsultancy.com/blogue/9366-ecommerce-consumer-reviews-why-you-need-them-and-howto-use-them
- Content Marketing Institute, (2015). What is Content Marketing?. Disponível em: www.contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing
- Drell L. (2011), *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing*, Disponível em: <http://mashable.com/2011/10/30/inbound-outbound-marketing/>
- Endeavor (2018). *Marketing Digital para empreendedores*. Disponível em: endeavor.org.br/marketing/novo-ebook-gratuito-marketing-digital-para-empreendedores
- Eridon, C., (2011) *Confessions of a Content Marketer*. Disponível em: www.blogue.hubspot.com/blogue/tabid/6307/bid/28681/Confessions-of-aContentMarketer.aspx;
- Flanagan, K., 2015. *The Essential Guide to Creating a Successful Content Marketing Strategy*. Disponível em: www.blogue.hubspot.com/marketing/content-marketing-blueprint-ht
- Halligan, B. and Shah, D., (2014). *Inbound marketing – Attract, Engage and delight customers online*. USA Wiley.
- Jarvinen, J., Lipiainen, H., (2015). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175

Kotler, P., Keller, K.L., Goodman, M., Hansen, T., 2012. *Marketing Management – 2th European Edition*, England: Pearson Education – Prentice Hall

LINDON, Denis et al. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática do Marketing*. 10ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MatchCraft. (2018). *Advantages and Disadvantages of Inbound Marketing*. Disponível em: www.matchcraft.com/advantages-disadvantages-inbound-marketing/

Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29–34.

Okazaki S., 2006. Excitement or sophistication? A preliminary exploration of online brand personality. *International Marketing Review*, 23(3), pp.279–303

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Malhotra A., 2005. E-S-QUAL: a multiple-ítem scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), pp.213–233

PEÇANHA, Vitor (2018). O que é Inbound Marketing? Tudo o que você precisa saber! Disponível em: www.marketingdeconteudo.com/o-que-e-inbound-marketing/

Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, Vol.28, pp.116–123.

Rancati E, Codignola F, Capatina A. (2015). Inbound and outbound marketing techniques: A comparison between Italian and Romanian pure players and click and mortar companies. *Risk in Contemporary Economy*, 2(1):232-8.

Resultados Digitais (2021). Disponível em: www.resultadosdigitais.com.br/especiais/inbound-marketing/

Rock Content (2017). *Previsões de Marketing Digital em 2017*. Disponível em: www.rockcontent.com/br/blogue/previsoes-de-marketing-digital-em-2017

SIQUEIRA, André (2019). *Inbound Marketing*. Disponível em: resultadosdigitais.com.br/blogue/andre-siqueira-rdsummit-2019

Rodolfo Benetti (2021). *2021: Guia Completo sobre Inbound Marketing*. Disponível em: www.organicadigital.com/blogue/guia-completo-sobre-inbound-marketing/

Tyre, D., & Hockenberry, T. (2018). *Inbound Organization: How to Build and Strengthen Your Company's Future Using Inbound Principles*. New Jersey, Canada: John Wiley & Sons.

Scott, D.M., (2005). *Cashing In With Content: How Innovative Marketers Use Digital Information to Turn Browsers into Buyers*. Information Today, Inc

- Smith, F.L. and Keyton, J. (2001). Organizational storytelling: metaphors for relational power and identity struggles. *Management Communication Quarterly*, 15, 149–182.
- Steenburgh, T. J., Avery, J. J. & Dahod, N. (2009). Hubspot: Inbound Marketing and Web 2.0. HBS Case No. 509-049. Harvard Business School Marketing Unit
- STRUTZEL, Tércio (2015). *Presença Digital: estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na web*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T., Rokka, J., (2009). Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing. *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1357-1381
- TORRES, Cláudio (2009). *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.
- Vaughan, P. 2015. How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business. Disponível em: www.blogue.hubspot.com/blogue/tabid/6307/bid/33491/everything-marketersneed-to-research-create-detailed-buyer-personastemplate.aspx#sm.00019r-86fl13o5eejr62plie018c6
- VAZ, Conrado Adolpho (2010). *Google marketing: o guia definitivo de marketing digital*. São Paulo: Novatec.

Capítulo 9

MOBILE MARKETING

Ricardo Melo

Ricardo Melo

Professor Adjunto Convidado no Mestrado de Marketing Digital do ISCAP, onde leciona Desenvolvimento de Produtos Digitais e Mobile Marketing. É também investigador sénior no Fraunhofer Portugal AICOS, no grupo de Human-Centred Design. O seu trabalho e investigação está relacionada com design de comunicação, interação, e interface, experiência de utilizador, acessibilidade e usabilidade, media digital, narrativa e criatividade.

Como citar:

Melo, R. (2021). Mobile Marketing. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos de Marketing Digital (pp. 227-250). Porto. CEOS Publicações.

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *reconhecer a importância de mobile marketing no mundo digital;*
- *identificar quais as características e especificidades do meio mobile, incluindo o seu potencial e oportunidades*
- *reconhecer quais as necessidades e requisitos específicos do design para mobile;*
- *identificar questões éticas do mobile marketing.*

INTRODUÇÃO

Em 2011, Luke Wroblewski defendeu, com o seu livro *Mobile First* (Wroblewski, 2011), a ideia de que os dispositivos móveis deverão ser os dispositivos prioritários para o design e desenvolvimento de *websites*, aplicações, e outros produtos digitais. Uma posição verdadeiramente presciente de Wroblewski, pois em 2011 apenas 6% do tráfego *web* mundial era através de dispositivos móveis. Dez anos depois, estudos colocam esse valor acima dos 55%¹.

No entanto, tráfego *web* é apenas parte das mudanças sofridas na forma como utilizamos e acedemos a conteúdo digital. Dispositivos móveis (particularmente telemóveis ou *smartphones*) alteraram os nossos comportamentos significativamente. Os dispositivos móveis não só são mais utilizados que computadores *desktop* por uma larga margem (média 155 minutos diários vs 37 minutos), mas são também os dispositivos mais utilizados para consumir média, com exceção do televisor².

A mesma mudança de paradigma é visível nas vendas *online*, um campo mais resistente à mudança, pois os utilizadores, tradicionalmente, preferiam efetuar as suas compras em frente a um computador. Números de 2020 mostram-nos que mais de metade das compras *online* foram através de dispositivos móveis (56% vs 44% das compras feitas por computador).³

Estas alterações nos hábitos e comportamentos dos utilizadores são indicativos do poder transformativo dos dispositivos móveis e da necessidade, tal como Wroblewski indicou há uma década atrás, de começar a pensar em *mobile* no desenvolvimento de estratégias e campanhas de marketing. Para tal é, no entanto, necessário definir o que é *mobile marketing* e o que o caracteriza comparativamente ao marketing digital no geral e o marketing para a Web em particular.

1. O QUE É MOBILE MARKETING

Fritz, Sohn e Seegebarth (2017) definem como *mobile marketing* todas as atividades de marketing (promoção, design de produto, design de serviço, distribuição, pagamento de serviços, etc.) que envolvam o uso de dispositivos móveis e/ou tecnologias móveis, assim como o *feedback* dos clientes destas atividades de marketing.

Começando com campanhas de marketing baseadas em SMS, o *mobile marketing* abrange atualmente desde campanhas de e-mail adaptadas para dispositivos móveis, até ao desenvolvimento de aplicações móveis completas.

Krum (2010) identifica quatro formas através das quais *mobile marketing* se distingue das restantes formas de marketing (em particular do *web marketing*):

- 1) *Mobile marketing* é a forma mais pessoal de *web marketing*. Dispositivos móveis – particularmente telemóveis – estão sempre connosco, são dispositivos pessoais e não são partilhados (como poderão ser os computadores). É o equipamento de tecnologia mais pessoal que temos. Os nossos dispositivos móveis são também um espelho de quem somos: conhecem o nosso círculo social, os nossos compromissos,

¹ <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/worldwide/2020>

² <https://www.zenithmedia.com/consumers-will-spend-800-hours-using-mobile-internet-devices-this-year/>

³ <https://www.salecycle.com/blogue/strategies/mobile-conversion-rates-lower-desktop/>

que entretenimento gostamos, etc. Por fim, dispositivos móveis são também onde guardamos as nossas memórias, inclusive registos fotográficos, vídeo e áudio do nosso dia a dia.

- 2) *Mobile marketing* é a forma mais direcionada de *web marketing*. Muitos dispositivos móveis têm a capacidade de identificar a nossa localização física, o que permite marketing localizado, personalizado ao indivíduo (no entanto é necessário ter em consideração questões de privacidade). Isto é o que Shankar e Balasubramanian referem como “especificidade de localização” (2009), onde, através do uso do telemóvel, há um conjunto de informação representativa da pessoa, desde a escolha de marca e modelo, à operadora, às aplicações instaladas e mais usadas, às alturas do dia em que mais usa o telemóvel.
- 3) *Mobile marketing* é a forma mais imediata de *web marketing*. Como estão sempre connosco, qualquer mensagem que recebemos poderá ser imediatamente visualizada. Consultamos regularmente os nossos telemóveis, por vezes compulsivamente. Isto é de uma enorme importância, pois este imediatismo permite campanhas de marketing de última hora ou circunscritas a determinada altura. A natureza móvel dos dispositivos aumenta a probabilidade de que as pessoas estejam a deslocar-se quando recebem a informação, podendo agir de imediato sobre ela.
- 4) *Mobile marketing* é a forma mais interativa de *web marketing*. Um dispositivo móvel consegue reduzir o fosso entre o mundo digital e o mundo “real”. Usando computadores de secretária, para partilhar uma fotografia, esta tinha de ser registada com uma câmara digital, transferir para o computador, e fazer *upload*. Agora basta um único dispositivo. Igualmente, para telefonar para um número encontrado numa página *web*, o utilizador teria que trocar de dispositivos, agora, um simples toque no número permite realizar a chamada. Da mesma forma, quando confrontado por uma campanha de *marketing mobile*, o recetor da mensagem pode interagir, subscrevendo para a página da empresa, ou enviando uma mensagem de resposta (Patat, 2011).

Em suma, *mobile marketing* é uma forma de marketing mais pessoal e mais direta, que nos possibilita criar conteúdo mais interativo e imediato, simplificando o processo e a relação entre marca e cliente, removendo barreiras de acesso de ambas as partes.

É importante, no entanto, compreender que a jornada do utilizador através de dispositivos móveis não é tão simples quanto aqui descrita. Ainda que estes dispositivos permitam alcançar o utilizador nos mais diversos contextos, estudos indicam que a maior parte do uso de dispositivos móveis continua a ser feito em algum local fixo, seja em casa ou no escritório (Gevelber, 2016). Rowles (2017) também nos indica que a jornada do utilizador *mobile* é multicanal e multi-ecrã, em que outras formas de acesso a informação (digitais ou não), assim como outros ecrãs (televisor, computador) continuam a fazer parte do processo de acesso à informação e contribuem todos para a tomada de decisão do utilizador/consumidor. Aliás, é frequente a utilização simultânea de diferentes dispositivos (como uso do telemóvel enquanto se vê televisão). Dessa forma, é fundamental considerar todo o espectro de ecrãs possíveis e disponíveis aos utilizadores, desde telemóveis, a *tablets*, computadores portáteis ou de secretária, até *wearables*, como *smartwatches*. (Rowles 2017).

Nas próximas secções abordaremos quais as oportunidades que dispositivos móveis possibilitam: oportunidades para chegar a informação mais importante para os utilizadores; oportunidades tecnológicas possíveis com dispositivos móveis e o impacto que pode ter no marketing; e oportunidades para criar experiências inovadoras. Discutiremos também

as necessidades do *mobile*: quais os princípios de design que deveremos obedecer e como deveremos adaptar experiências para este meio. Por fim, abordaremos os principais desafios no *mobile marketing*, incluindo desafios éticos.

2. AS OPORTUNIDADES DO MOBILE

Para um *mobile marketing* eficaz, temos que conhecer o potencial do meio *mobile* – o que é que este oferece e possibilita, assim como as suas especificidades, e adaptar os nossos produtos e serviços de acordo.

Criar para *mobile* não se trata de oferecer uma versão reduzida de uma experiência de computador, mas sim considerar que diferentes tipos de experiência são mais adequados a dispositivos móveis *versus* os que deverão ser reservados para computadores tradicionais. É necessário, igualmente, compreender que interagimos com estes dispositivos através de formas diferentes das com que interagimos com computadores. Com dispositivos móveis recorreremos ao toque, aos gestos, e inclusive à nossa voz.

Amy Schade (2017), no seu artigo *We Can Do Better on Mobile: Designing for the Medium* identifica três formas diferentes de como podemos adequar um produto digital – como um *website* ou aplicação – de forma a tirar partido do potencial do *mobile*, proporcionando experiências inovadoras, integradas, e aperfeiçoadas para este meio. Essas três diferentes formas estão organizadas relativamente à **informação** que é importante para o utilizador *mobile*, como essas experiências podem estar **integradas** com as funcionalidades diferenciadoras de dispositivos *mobile*, e quais as oportunidades para **inovação** na criação de experiências *mobile*.

2.1 Informação: o que é importante para utilizadores móveis

Schade argumenta que uma adequação da informação às necessidades do meio *mobile*, nomeadamente permitindo o acesso a informação em diferentes contextos, incluindo quando o utilizador está em movimento, é uma das formas mais simples e eficazes para melhorar uma experiência neste meio.

O designer ou *marketer* que esteja a considerar a experiência *mobile* deverá considerar que informação o utilizador precisa em primeiro lugar, através do seu dispositivo móvel – esta pode ser o horário de abertura de uma loja, o mapa do espaço, o número de telefone, ou o cardápio de um restaurante.

Tidwell (2010) sugere que os designers considerem os seguintes contextos ou necessidades, aquando a criação de experiências digitais *mobile*:

- “Eu preciso de saber este facto neste preciso momento, rapidamente.”
- “Quero entretenimento, mas tenho apenas alguns minutos disponíveis.”
- “Quero ligar-me socialmente.”
- “Se há alguma coisa que preciso de saber, neste preciso momento, diz-me.”
- “O que é que é relevante para mim, no local em que estou agora?”

Alguns exemplos de informação relevante para contextos *mobile*:

- informação relacionada com localização de um espaço físico (morada, mapa);
- informação relacionada com tempo, ou relativa a momentos específicos, tais como horários de abertura / fecho, ou eventos e promoções limitadas no tempo;
- informação de emergência;
- contactos/números de telefone.

Figura 1 – Resultado do Google com informação sensível ao tempo, indicando quais os estabelecimentos a encerrar em breve



Figura 2 – Devido ao confinamento e limitação de horários de restaurantes resultantes da pandemia, muitos websites priorizaram o contacto de take-away ou delivery nos seus websites, em particular na versão mobile



Chatbots

Uma forma de acesso a informação de forma simples, embora não exclusiva ao *mobile*, mas com muita adesão neste meio, são os *chatbots*. *Chatbots* são *software* que comunica com utilizadores usando linguagem natural (Griol, Carbó & Molina, 2013; Atwell & Shawar, 2007; Kerly, Hall & Bull, 2007). Estes podem responder a questões dos utilizadores, providenciar informação complementar, encaminhar para outros *links* e páginas, ou apoiar um processo de compra. De acordo com Eeuwen (2017), a utilização de *chatbots* traz consigo vantagens, mas também desvantagens:

Vantagens

- acoplado a um dispositivo *mobile*, *chatbots* podem ser acedidos a qualquer momento;
- vivem em interfaces familiares ao utilizador (aplicações *messenger* e *chat*);
- permitem personalização;
- podem ser menos dispendiosos do que suporte com humanos

Desvantagens

- má interpretação do utilizador e possível desvio do guião;
- respostas erradas que levam à frustração dos utilizadores;
- risco de violação de privacidade pessoal;
- publicidade através deste meio pessoal é considerada introsiva.

2.2 Integração: o que é possível em dispositivos móveis

A segunda forma de potencializar o meio *mobile*, tal como indicada por Schade (2017), é através da integração com as funcionalidades e capacidades dos próprios dispositivos móveis. *Smartphones* atuais incluem tecnologia como ecrãs com toque háptico, câmaras que permitem o registo de fotografias e gravação de vídeo, sistemas de segurança biométricos (reconhecimento facial e/ou digital), *bluetooth*, NFC, entre muitas outras capacidades que poderão ser utilizadas para melhorar a experiência de utilização de um serviço ou produto, torná-los mais pertinentes e aumentar o espectro de possibilidade do que se pode fazer em *marketing mobile*.

Algumas das tecnologias de dispositivos móveis que têm sido utilizadas para proporcionar experiências nativas e únicas ao meio digital:

Aplicações móveis (apps)

Uma das oportunidades do *mobile* é possibilitar a criação de *software* que possa ser instalado nos dispositivos dos utilizadores e, assim,, utilizar os recursos do próprio dispositivo para propiciar experiências únicas no meio *mobile*.

Quando há um alinhamento entre objetivos de negócio e requisitos de utilizador que justifique o desenvolvimento de uma aplicação *mobile*, esta pode ajudar a reforçar uma proposta de valores, seja através de oferecer funcionalidade ao cliente, seja através de entretenimento (Rowles, 2017).

É importante salientar, no entanto, que uma *app* não deverá ser um substituto de uma versão móvel ou responsiva do *website* de uma empresa. A prioridade deverá ser em ter um *website* otimizado para o *mobile* antes do desenvolvimento de uma *app* (Rowles, 2017).

Aplicações móveis de marcas têm o potencial de ser uma forma de publicidade interativa mais envolvente do que o formato tradicional *web* (Bellman 2011) e poderão afetar a relação que consumidores têm com essas marcas. Segundo Kim, Lin e Sung (2013) isto poderá acontecer de três formas: 1) utilizadores dão uma grande atenção aos dispositi-

vos móveis (i. e.: *smartphones*); 2) aplicações móveis oferecem diferentes funcionalidades interativas que permitem a *marketers* oferecer experiências únicas e não possíveis em experiências *web* (Moceri *et al.* 2011); 3) estas experiências não são percebidas como publicidade que interrompe a sua experiência *mobile* (Hutton & Rodnick 2009), mas são sim consideradas úteis (Bellman *et al.*, 2011), seja pela informação que disponibilizam, seja pelo entretenimento.

Para assegurar este envolvimento, as aplicações deverão aplicar métodos como vivacidade, novidade, motivação, controlo, personalização, *feedback* e multiplataforma (Kim, Lin e Sung, 2013). Deverá ser permitido aos utilizadores controlar a forma de disposição de informação dentro das *apps* – através de métodos de navegação adaptados para *mobile* tal como apertar para ampliar com dois dedos, para ver com mais detalhe. Isto permite aumentar o prazer intrínseco dos utilizadores e a vontade de continuar a usar as aplicações (Jacques, Preece & Carey, 1995), reforçando a eficácia do marketing (Leppäniemi & Karjaluoto, 2005). Estas aplicações também permitem um grau de personalização de acordo com as preferências e gostos dos seus utilizadores, assim como para os seus contextos, através da disposição de informação baseada na sua localização.

SMS

O envio de SMS é um dos métodos iniciais de *mobile marketing* e é extremamente eficaz, com uma elevada taxa de sucesso de leitura da informação. Pode ser utilizada para divulgar promoções, descontos e alertas diretamente aos consumidores (Sultan, Rohm, & Gao, 2009). Campanhas de marketing através de SMS geram rácios de resposta mais elevados do que email direto e *banners* de publicidade na Internet (Jelassi & Enders, 2004; Zhang & Mao, 2008), são úteis para atingir consumidores mais novos (Barnes, 2002) e são mais memorizáveis do que outros canais (Fortin, 2000).

No entanto, estudos também demonstram que o uso de SMS como forma de marketing têm bastantes limitações (Watson, McCarthy & Rowley, 2013). Podem ser consideradas irritantes (Muk, 2007; Samanta, Woods & Ghanbari, 2009); uma invasão da privacidade (Windham & Orton, 2002); e uma intrusão por parte da marca (Monk *et al.*, 2004).

Como tal, o uso de SMS como forma de comunicação de marketing precisa de ser ponderado, baseado num conhecimento das motivações dos clientes, construir uma relação de confiança com os consumidores, e dar-lhes controlo sobre as comunicações que recebam (Watson, McCarthy & Rowley, 2013).

Geolocalização

Muitos dispositivos móveis dispõem de funcionalidade de geolocalização que permitem identificar a sua localização física. Através desta funcionalidade, é possível desenvolver estratégias de marketing baseadas na localização do consumidor, apresentando ofertas a um utilizador móvel sensíveis ao local em que se encontra. Embora também seja possível com tipos de marketing convencionais, como cartazes e outdoors, no entanto, e graças ao conhecimento que estes dispositivos têm dos seus utilizadores, as estratégias de marketing baseadas na localização podem ser personalizadas com base nas preferências e comportamentos individuais dos consumidores. É, no entanto, importante realçar que este tipo de estratégia levanta questões de privacidade que devem ser respeitadas, procurando que o processo seja transparente para o utilizador e oferecendo-lhe todas as possibilidades de controlo sobre a sua localização física (Shankar & Balasubramanian, 2009).

NFC e Bluetooth

NFC (Near Field Communications) permite que dois dispositivos que estejam próximos (entre 2 a 20 centímetros) troquem informação. Isto permite, facilmente, efetuar pagamentos com o telemóvel, e enviar ou receber informação.

Bluetooth também permite a troca de informação em curtas distâncias, embora permita uma distância maior (até 10 metros), e de forma mais rápida. No entanto é mais oneroso de configurar (Hopkins & Turner, 2012).

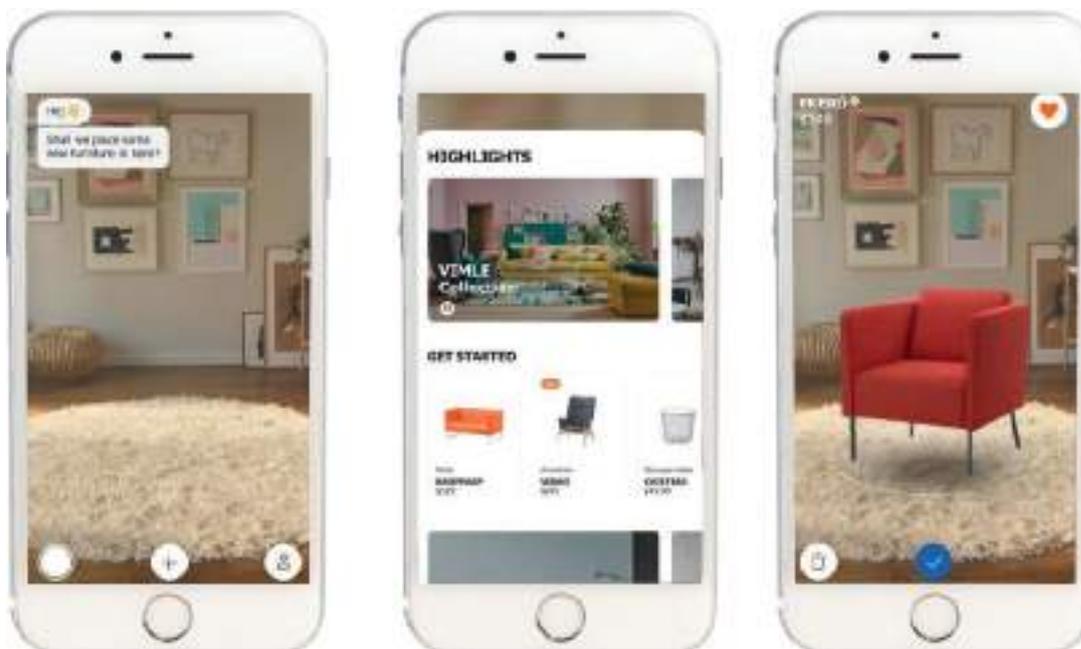
Realidade aumentada (*Augmented Reality*)

Dispositivos móveis atuais, graças a capacidades tecnológicas como GPS, câmaras e análise de movimento, assim como processadores muito capazes, permitem a utilização de tecnologia de realidade aumentada, onde os utilizadores veem através dos seus telemóveis ou *tablets*, e conteúdo extra, como imagens 2D ou objetos 3D, é sobreposto na imagem do mundo, aparentando coexistir com imagens do mundo real.

Desenvolvimentos recentes sugerem que a realidade aumentada seja um factor indispensável de estratégias de marketing (Rauschnabel, Felix & Hinsch, 2019). Marketing de realidade aumentada (ARM⁴) tem o poder de “pôr o produto nas mãos dos utilizadores” (Woods, 2009: 37), permitindo aos consumidores experimentar virtualmente produtos antes de os comprar (Owyang 2010) e possibilitando experiências únicas com uma marca.

Consideremos a aplicação da cadeia de mobiliário IKEA. A aplicação, cujo propósito é, sobretudo, ser uma loja online, recorre a realidade aumentada, sendo capaz de simular o posicionamento de mobília no espaço do cliente, facilitando uma escolha mais informada, pré-visualizando a compra.

Figura 3 – Aplicação IKEA utilizando realidade aumentada



Fonte: <https://www.designrush.com/best-designs/apps/ikea-place>

⁴ *Augmented Reality Marketing*

Códigos QR

Códigos QR (*Quick Response*) consistem em códigos de barras bidimensionais que, ao serem lidos por telemóveis, são levados para um *website*. Estes são regularmente colocados em livros, pósteres, cartazes, folhetos ou outros objetos públicos.

Códigos QR têm o potencial de suplantarem comunicações de marketing móvel baseada em texto, e ajudar organizações a ultrapassar algumas atitudes negativas por parte dos consumidores em relação a comunicação de *marketing mobile*. Estudos demonstram que a aceitação de mensagens QR é superior a abordagens marketing SMS. O uso primário de códigos QR é para permitir aceder a informação em *websites* móveis, mas há o potencial para o acesso a jogos, vales de desconto e outros tipos de publicidade (Watson, McCarthy, Rowley, 2013).

Os códigos QR foram alvo de um ressurgimento com a pandemia. Dadas as medidas de segurança, foi bastante utilizado como substituto de menus impressos e físicos para aceder ao cardápio de um restaurante. Este uso poderá ter aberto as portas para a sua utilização noutros contextos.

2.3 Inovação: pensar de uma forma diferente

A terceira forma indicada por Schade (2017) de aproveitar as oportunidades do meio *mobile* é através de uma mudança na forma de pensar – através da criação de experiências que não eram de todo possíveis, ou eram extremamente difíceis de criar em *desktop*. Ao pensar em diferentes contextos, portabilidade, estilo de interação, assim como funcionalidades integradas, que tipo de soluções poderão ser possíveis?

Alguns exemplos de experiências que apenas poderiam ser possíveis em *mobile*:

- Pokemon Go, o jogo desenvolvido pela Niantic com mais de 150 milhões de utilizadores ativos⁵, que combina a localização física dos seus jogadores com realidade aumentada e uma interação baseada em gestos, é um ótimo exemplo da combinação de diferentes capacidades de dispositivos móveis possibilitada pelo acesso constante à Internet por estes permitida.
- A aplicação para iOS *BeMyEyes*, vencedora do prémio de inclusividade da Apple em 2021, liga utilizadores cegos com utilizadores com visão. Através desta aplicação, utilizadores cegos ou amblíopes, através da câmara do telemóvel, podem colocar perguntas a utilizadores com visão para os ajudar a identificar objetos.
- Redes sociais com foco em imagem (Instagram) ou vídeo (TikTok), assumem a orientação vertical e o uso de câmaras frontais dos *smartphones*.
- A revolução da mobilidade nas cidades, através do aluguer de veículos elétricos como trotinetes, apenas é possível graças a dispositivos móveis e a possibilidade de pagamento fácil.
- A aplicação *Too Good to Go* procura combater desperdício alimentar, através de ofertas limitadas de refeições e produtos alimentares disponíveis em espaços perto geograficamente do utilizador. Para isso, a aplicação faz uso do sistema de geolocalização do dispositivo.

⁵ <https://www.businessofapps.com/data/pokemon-go-statistics/>

3. AS NECESSIDADES DO MOBILE

As oportunidades do *mobile* também implicam necessidades. Ao criar um produto ou serviço para uma plataforma *mobile*, há desafios não esperados quando o utilizador está sentado em frente a um grande ecrã e um teclado (Tidwell, 2010). Não servirá alterar serviços e experiências que foram inicialmente criadas para outros meios (*desktop*, por exemplo) para caberem no tamanho de um dispositivo móvel. Será necessário uma reflexão do que é prioritário quando utilizamos dispositivos móveis, o que poderá no mínimo necessitar de uma alteração de *layout* para privilegiar essas prioridades, mas no limite poderá também significar todo um novo produto e/ou experiência criada de raiz para dispositivo móvel, respondendo aos requisitos do design para dispositivos móveis.

3.1 Princípios do design para mobile

Hooper e Berkman, no seu livro *Designing for Mobile Interfaces* (2011), identificam um conjunto de oito de princípios que deverão guiar a concepção e design de experiências móveis:

Respeitar informação adicionada pelo utilizador

A introdução de informação (num formulário numa página *web*, por exemplo), é particularmente difícil em dispositivos móveis: erros são frequentes, assim como interrupções. Como tal, é imperativo assegurar que, em contextos móveis, a informação introduzida pelo utilizador é preservada – desde gravar automaticamente à medida que o utilizador vai introduzindo informação, a não limpar formulários devido a erro, até preparar para a perda de rede (algo frequente em dispositivos móveis). Um contraexemplo frequente é o carrinho de compras de um utilizador ser “limpo” sem aviso prévio, fazendo com que o utilizador perca toda a informação lá guardada, levando eventualmente à perda de uma venda.

Perceber que dispositivos móveis são pessoais

Dispositivos móveis são pessoais: dificilmente são partilhados com terceiros, têm mecanismos de segurança próprios, como tal não é necessário estar a pedir constantemente informação de *login*, *passwords*, etc. Como tal, é importante preservar os dados dos utilizadores como nomes de utilizador e *passwords* em memória de forma a facilitar o acesso. Não obstante, é também necessário dar total controlo desta informação ao utilizador e permitir que este ou esta possa alterar ou apagar facilmente a sua informação, ou aplicar um sistema de segurança (como palavra-passe) para aceder. É recomendado utilizar os mesmos métodos de segurança aplicados ao nível do sistema (por exemplo, se o utilizador usa os seus dados biométricos – rosto ou impressão digital – para aceder ao dispositivo, um produto desenhado para *mobile* deverá permitir o mesmo).

Assegurar que as vidas dos utilizadores têm precedência

Dispositivos móveis são contextuais, o que significa que acompanham a vida das pessoas. Ao contrário de computadores tradicionais, que reclamam a atenção dos utilizadores durante um longo período de tempo, dispositivos móveis são utilizados em períodos curtos de tempo – nos espaços entre conversa, na fila do supermercado ou no intervalo de um programa de televisão. São, inclusive, usados para complementar essas mesmas experiências, como ativar um cupão de supermercado na sua aplicação

do telemóvel, enquanto se espera para se ser atendido. Dessa forma, os dispositivos precisam de conseguir entrar e sair da vida das pessoas sem serem disruptivos, sem que interrompam desnecessariamente, e, quando precisarem de interromper, serem claros no motivo dessa interrupção.

Compreender que dispositivos móveis precisam de funcionar em todos os contextos

É necessário perceber em que contextos um dispositivo irá ser utilizado e adaptar o design de acordo. Se estamos a desenvolver uma solução que precisa de ser legível num dia de sol, com muita luz, precisamos de ter em atenção aos possíveis reflexos e oferecer contrastes fortes. Ou, se é uma experiência para ser utilizada durante a noite, possivelmente antes de a pessoa adormecer, são preferíveis tons mais suaves, possivelmente com um modo noturno. Se a aplicação necessitar de ser utilizada num ambiente ruidoso, não podemos utilizar apenas alertas sonoros para reclamar a atenção do utilizador. É necessário pensar em todo o contexto de utilização, e adaptar as soluções para os mesmos.

Usar os sensores e inteligência

Os dispositivos móveis são capazes, autonomamente, de recolher variada informação sobre o utilizador. Uma experiência *mobile* deverá ser capaz de aceder a esta informação para fornecer informação complementar ou responder a necessidades dos utilizadores, mesmo antes que estes a tenham. Vejam, por exemplo, as notificações de aplicações de calendário, que são capazes de detectar onde a pessoa está naquele momento, e indicar o tempo que a pessoa demoraria para chegar a casa, sem necessitar de qualquer ação por parte do utilizador ou perceber que a pessoa está numa reunião naquele momento, e sugerir colocar o dispositivo em "Não Incomodar". Nas palavras de Hoover e Berkman: "Dispositivos móveis são melhores que computadores, por causa da sua natureza pessoal e dos seus sensores. Usem-nos" (2011).

Compreender que as tarefas dos utilizadores têm precedência

Dado que os métodos de *input* em *mobile* são, em muitos casos, restritivos e podem implicar mais tempo e cuidado, é assim imperativo que o sistema não interrompa o utilizador no meio de uma tarefa. E nos momentos em que necessita de interromper, fazer com que qualquer informação que tenha sido inserida até ao momento não se perca. A este conceito de Hoover e Berkman acrescentaria que os sistemas também devem estar preparados para serem interrompidos a qualquer momento – o utilizador pode receber um telefonema ou mensagem enquanto preenche um formulário. Nestas ocasiões é fundamental preservar a informação inserida até ao momento.

Assegurar consistência

As escolhas de interação de uma aplicação devem ser consistentes e coerentes entre si – os diferentes ecrãs deverão apresentar uma lógica comum de organização e desenho visual –, mas também deverão ser consistentes com o próprio sistema operativo. Em muitos casos o mais provável é que o utilizador espere aquele comportamento, e alterá-lo, ainda que possa ser adequado ao nível da aplicação, vai quebrar com as expectativas do utilizador e, em última instância, resultar numa má experiência de utilização. Uma forma de assegurar a consistência é seguir os princípios de design da Apple no caso de desenvolver soluções para iOS, ou os princípios de design do Material Design da Google, no caso de desenvolver para Android, assim como seguir padrões de design, como os de Tidwell (2010).

Respeitar a informação

O último princípio de design para *mobile* identificado por Hooper e Berkman refere-se a respeitar a integridade da informação e não a deturpar ou simplificar por conveniência (por falta de espaço nos ecrãs, ou por opções estéticas, por exemplo). Hooper e Berkman citam o exemplo da representação do estado do tempo, que pode ter implicações a nível de vida e/ou segurança nos utilizadores. Um outro exemplo possível refere-se a métricas de saúde. Atualmente os dispositivos móveis são capazes de registar um conjunto de métricas relacionadas com atividade e saúde do utilizador, como número de passos ou batimento cardíaco. É fundamental representar esta informação de uma forma precisa e clara, dado que o contrário poderá ter implicações severas na vida dos utilizador.

3.2 Adaptar design para *mobile*

Tendo abordado os diferentes princípios do design para *mobile* que deverão guiar o desenvolvimento para este meio, iremos agora mencionar algumas questões e especificidades que têm implicações diretas no design para *mobile*, e que deverão ser consideradas tanto no início do desenvolvimento – quando a experiência *mobile* está a ser definida—, como também ao longo do mesmo, para assegurar que esta está a ser corretamente desenvolvida. No entanto, é importante referir que esta lista não é exaustiva, tratando-se de uma seleção de algumas questões ou conceitos recorrentes ao meio *mobile*.

3.2.1 Websites responsivos vs. websites *mobile*

Caso o produto a ser criado seja um *website*, a primeira questão a ser respondida é se deverá ser criado um único *website* que se adapte a diversos dispositivos e ecrãs, ou se deverá ser criada uma versão do *website* dedicada a *mobile*.

Em muitos casos, pode fazer sentido criar uma versão separada de um *website* direcionada para dispositivos móveis, (como, por exemplo mobile.twitter.com), onde uma versão simplificada e focada do *website* é apresentada, em que a informação que é apresentada responde às necessidades e desejos dos utilizadores em contextos móveis (Tidwell, 2010).

Noutros casos – talvez a opção mais comum – é a de disponibilizar toda a funcionalidade do *website* via um dispositivo móvel, mas adaptar essas funcionalidades a ecrãs mais pequenos, ou seja: *websites* responsivos. Nestes casos, o *website* deteta o tipo de cliente (*desktop*, *smartphone*, *tablet*) ou tamanho de janela do *browser*, e otimiza dinamicamente a organização do conteúdo em função desse cliente ou tamanho. Por exemplo, dessa forma, o mesmo conteúdo pode ser organizado em três colunas quando visualizado num *desktop*, duas colunas em *tablet*, e uma coluna num *smartphone* (Budiu, 2016). Tal como observado na introdução deste capítulo, dispositivos móveis estão, cada vez mais, a tornar-se a forma privilegiada – e em muitos casos exclusiva – de aceder à Internet, como tal os utilizadores querem poder aceder a todas as opções do *site*, mesmo usando um dispositivo móvel. Budiu (2016) observa vantagens e desvantagens que poderão indicar quando optar por uma versão *mobile* dedicada de um *website*, ou quando é preferível um *website* responsivo:

Vantagens e desvantagens

- *websites* responsivos conseguem suportar uma grande variedade de dispositivos e tamanhos de ecrã com uma única implementação, podendo eventualmente poupar esforços de manutenção;
- *websites* responsivos normalmente aparecem em primeiro lugar num motor de busca.

Websites com versão *mobile* dedicada e que redirecionem para essa versão pode implicar demorar mais tempo e afectar a experiência de utilizador (apesar de motores de pesquisa recentes conseguirem detetar o cliente e direcionarem o utilizador para a versão *mobile* do *website*, caso esta exista);

- *websites* responsivos poderão ser mais caros de desenvolver do que desenvolver uma versão separada para *mobile*, e poderá requerer um maior conhecimento técnico para o fazer;
- *websites* responsivos tendem a ser mais lentos do que *websites mobile*;
- tarefas complexas são difíceis de adaptar para acomodar todo o tipo de dispositivos – *desktop* e *mobile*, sendo em muitos casos preferível omitir algum conteúdo ou funcionalidades para *websites mobile* que são complicadas ou onerosas de realizar em *mobile*.

Apps nativas, web apps, ou apps híbridas

Tal com identificado anteriormente, aplicações móveis tem o potencial de aumentar o envolvimento de uma marca com os seus consumidores, através do recurso a funcionalidades e capacidades permitidas pelos dispositivos, tais como geolocalização, deteção de atividade, ou câmaras. No entanto, há diferentes formas de desenvolver aplicações para dispositivos móveis, sendo necessário distinguir entre aplicações nativas, aplicações *web*, ou aplicações híbridas (Budiou, 2013; Valdellon, 2020).

Aplicações nativas

Aplicações nativas são *software* instalados nos dispositivos e acedidos através de ícones no ecrã principal do mesmo. Estas são instaladas através de uma loja digital (Google Play ou App Store da Apple, por exemplo). Aplicações nativas são desenvolvidas especificamente para aquela plataforma, normalmente obedecem aos princípios de normas do sistema operativo, e conseguem aceder às funcionalidades do dispositivo, como a câmara, GPS, acelerómetro, bússola, sistema de notificações, etc. Normalmente são mais rápidas, oferecendo uma interface nativa ao sistema operativo, e podem aceder a funcionalidades do mesmo (como GPS, dados biométricos ou câmaras). No entanto, são mais dispendiosas de manter, ocupam espaço no dispositivo, e precisam de ser descarregadas para usar e atualizar.

Aplicações web móveis

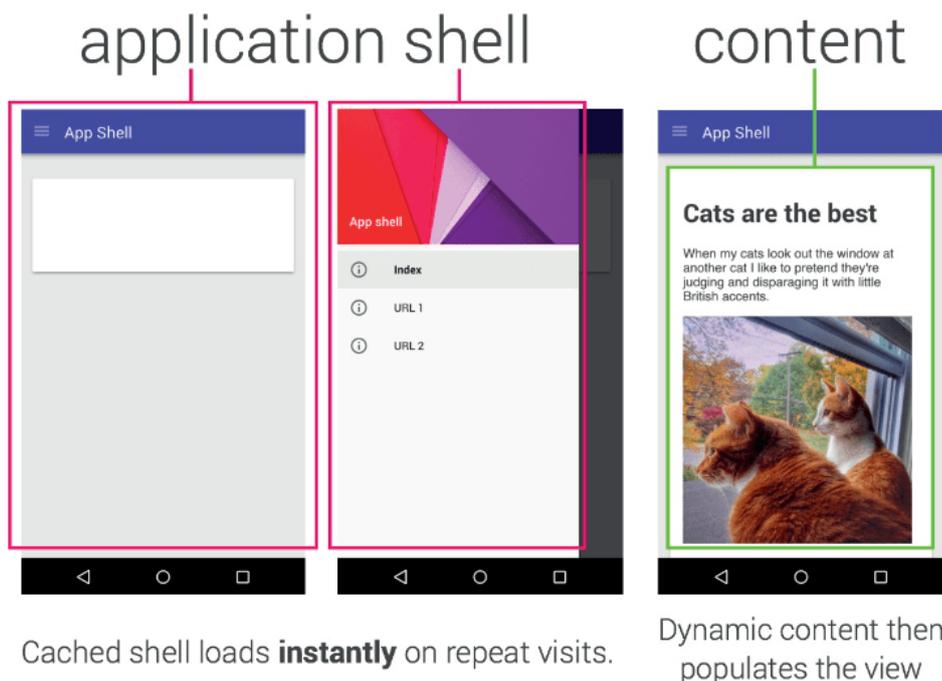
Aplicações *web* (chamadas *web apps*) não são realmente aplicações, mas *websites* que aparentam ser aplicações nativas. Normalmente são desenvolvidas usando tecnologia *web* (como HTML 5) e os utilizadores acedem como acederiam a qualquer página *web*: navegam para um endereço onde têm uma opção para “instalar” no dispositivo, o que na verdade cria um marcador para aquela página. Com HTML 5 tornou-se possível conseguir funcionalidades bastante complexas em *websites*, o que explica a sua popularidade. *Web apps* têm a vantagem de funcionar em todos os dispositivos e sistemas operativos, sendo mais fáceis de manter, não ocupam espaço no dispositivo, e não necessitam de aprovação para serem disponibilizados nas lojas digitais. No entanto são dependentes do navegador *web*, necessitam de acesso à Internet para funcionar, e podem não integrar-se com o *hardware* do dispositivo.

Aplicações híbridas

Aplicações híbridas combinam elementos de ambas as aplicações nativas como aplica-ções *web*. Estas são instaladas no sistemas e aparentam ser aplicações nativas, mas, na verdade, são aplicações *web* feitas que descarregam dinamicamente conteúdo através

da Internet, apresentando-o através de uma *shell*⁶ que faz a ligação entre a plataforma e conteúdo *online*, de forma invisível para o utilizador. Aplicações híbridas têm a vantagem de permitirem um desenvolvimento rápido. São também uma boa solução para desenvolver um Minimum Viable Product (MVP)⁷ de forma a explorar a viabilidade do desenvolvimento de aplicações nativas, e do seu contributo para a estratégia de *marketing mobile*. No entanto, devido à camada extra entre o código fonte e o da plataforma, poderão ter uma performance pior que aplicações nativas ou *web*. Aplicações híbridas poderão não ter acesso às mesmas funcionalidades do dispositivo que aplicações nativas.

Figura 4 – Exemplo de uma *shell* de uma aplicação híbrida para Android



Fonte: <https://developers.google.com/web/fundamentals/architecture/app-shell>

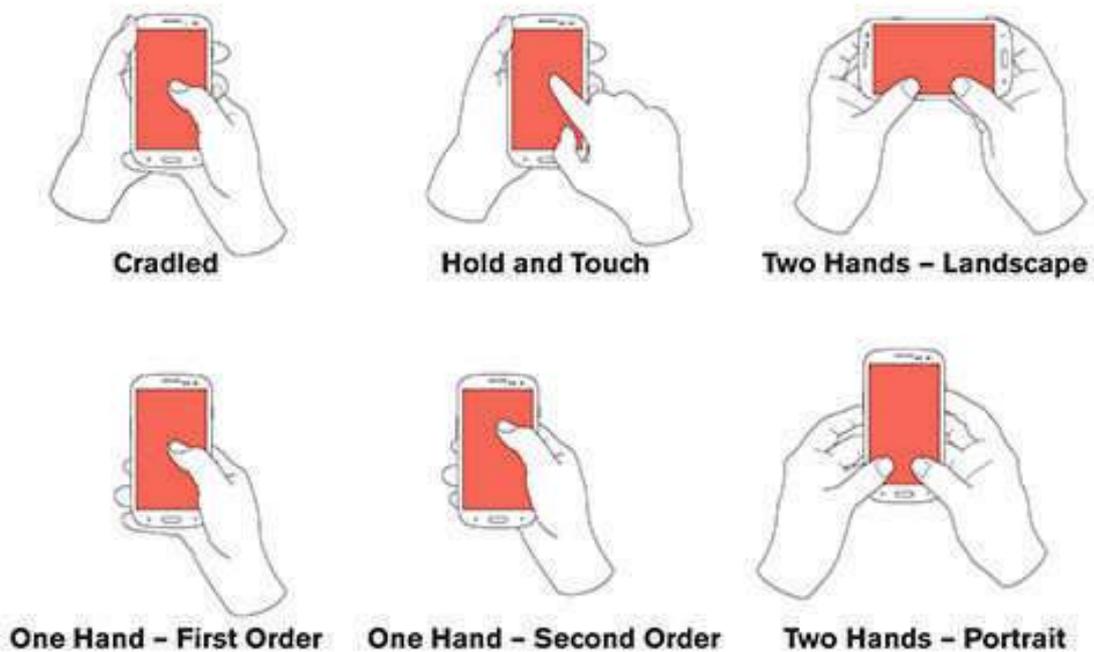
Como os utilizadores seguram os dispositivos

Hooper (2017), no seguimento ao seu estudo seminal de 2013 que investigava como utilizadores seguravam dispositivos móveis, identificou que os utilizadores seguram telemóveis de diversas formas, desde segurar o telemóvel apenas com uma mão (o que limita o espectro de movimento possível, sem mover a mão), a envolver o telemóvel na palma da mão (permitindo, dessa forma, apoiar o telemóvel e conseguir utilizar o polegar para interagir com o dispositivo), até segurar no telemóvel com ambas as mãos simultaneamente (ver figura 5).

⁶ Uma *shell* é uma camada de interface que é gravada no dispositivo e apresenta o conteúdo da aplicação. Esta permite que a aplicação seja iniciada rapidamente, sem necessitar carregar toda a aplicação da rede sempre que é aberta, apenas o conteúdo necessário.

⁷ Minimum Viable Product, ou produto viável mínimo, representa uma versão mais simples de um produto que seja lançado com o mínimo de esforço e desenvolvimento possível.

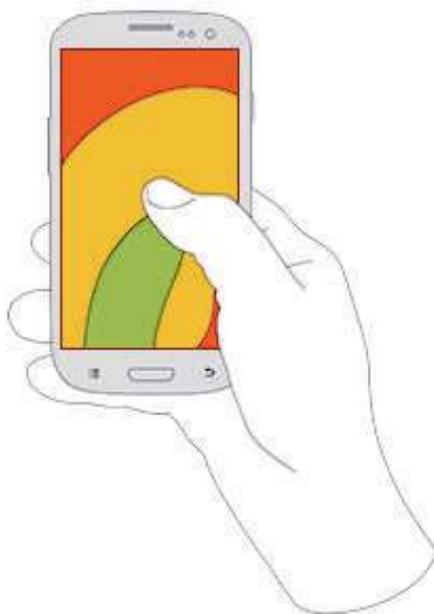
Figura 5 – Formas comuns de pessoas segurarem e interagirem com telemóveis



Fonte: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/03/design-for-fingers-touch-and-people-part-1.php>

Esta observação vem descreditar um conceito anterior, resultante do primeiro estudo de Hooper (2013), que identificou que as zonas fortes (mais acessíveis) de um telemóvel encontravam-se no canto inferior direito (quando a segurar com a mão direita) e zonas fracas (menos acessíveis) no canto superior esquerdo.

Figura 6 – Representação amplamente divulgada, mas incorreta



Fonte: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/02/how-do-users-really-hold-mobile-devices.php>

No seu estudo atualizado de 2017, Hooper observa os seguintes resultados:

- as pessoas seguram os telemóveis de diferentes formas, dependendo do dispositivo, das suas necessidades e do seu contexto;
- igualmente, as pessoas mudam a forma de segurar o telemóvel, muitas vezes sem se aperceberem;
- 75% dos utilizadores tocam no ecrã usando apenas um polegar;
- menos de 50% de utilizadores seguram no seu telemóvel com apenas uma mão;
- 36% dos utilizadores envolvem o telemóvel usando a segunda mão para conseguir maior alcance e estabilidade;
- 10% dos utilizadores seguram os telemóveis com uma mão e interagem com o dispositivo com um dedo da outra mão.

Assim, não devemos afirmar que devemos desenhar interfaces móveis privilegiando o acesso via polegar, pois as formas de segurar no telemóvel e interagir com o mesmo são muito diversas, e os utilizadores estão constantemente a alterar a forma de segurar e interagir. Devemos, sim, desenhar para todo o tipo de utilizadores, e para todo o tipo e tamanho de telemóvel, assumindo que há diferentes formas de interagir com estes. Devemos igualmente desenhar de forma inclusiva e prever situações em que utilizadores possam não ter, ou poder, utilizar os seus polegares para interagir com o telemóvel.

Tamanho e aspeto dos botões

De acordo com um estudo de Parhi, Karlson e Bederson (2006), de forma a que os utilizadores consigam interagir com um botão rapidamente e com precisão, o tamanho mínimo deste deverá ser 1x1 cm. Um estudo anterior do MIT Touch Lab identificou que o tamanho médio das pontas de dedos era entre 1,6 e 2 cm, e o impacto do toque de um polegar era de cerca 2,5 cm.

Dessa forma, se os alvos forem demasiado pequenos, e de acordo com a lei de Fitt⁸, irá demorar mais tempo a conseguir interagir com eles. E se os botões forem mais pequenos que os 1x1 cm identificados por Parhi, Karlson e Bederson (2006), a probabilidade de erro também aumenta.

Seguindo as diretrizes de design da Apple e da Google para desenvolvimento *mobile*, observamos que estas recomendam que elementos interativos tenham uma zona de toque de pelo menos 44px X 44px (Apple)⁹ ou 48px X 48px (Google)¹⁰. Isto traduz-se sensivelmente em 0,8 cm (dependendo da densidade de ecrã dos dispositivos), o que é ligeiramente inferior aos 1 cm recomendados. No entanto, nas suas diretrizes, a Apple alerta de que pessoas com mobilidade reduzida necessitarão de alvos maiores para ajudar a interagir com as aplicações. A Google também recomenda que, mesmo que um botão possa ter um aspeto mais pequeno do que os 48pxX48px, a área envolvente ao mesmo deverá reconhecer o toque como sendo os 48pxX48px.

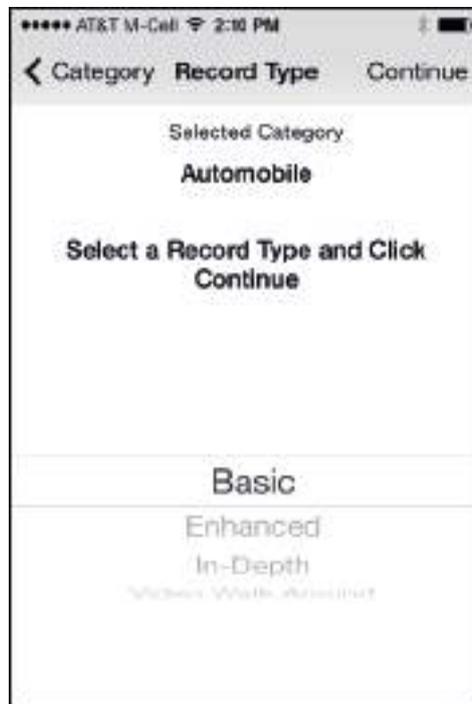
⁸ A lei de Fitt indica que o tempo necessário para uma pessoa mover um ponteiro (como o ponteiro do rato) para um alvo é uma função da distância ao alvo, dividido pelo tamanho do mesmo, o que implica que quanto mais distante, e quanto mais pequeno esse alvo, mais tempo demora a atingi-lo. (Interaction Design Foundation, n.d)

⁹ <https://developer.apple.com/design/human-interface-guidelines/accessibility/overview/user-interaction/>

¹⁰ <https://material.io/develop/web/supporting/touch-target>

Para além do seu tamanho, os botões deverão também ter um aspeto que indique, claramente, que são botões e não meramente informação. Observe, como exemplo, a seguinte figura:

Figura 7 – Ecrã da aplicação Mobile Inspect, para iOS



.Fonte: <https://www.nngroup.com/articles/ios-7/>

Neste caso, não há qualquer tipo de distinção, seja por cor ou forma, entre um botão com o qual o utilizador pode interagir e o conteúdo informativo da aplicação. Para um utilizador conseguir aprender a interagir com qualquer produto digital, deverá conseguir – sem grande dificuldade – identificar quais os elementos com que permitem a interação. Um botão deverá ser claramente um botão, e este deverá comunicar ao utilizador o resultado esperado ao interagir com este, seja levar para uma nova página, ligar ou desligar determinada funcionalidade, abrir uma lista, ou começar a reproduzir um vídeo.

Dessa forma, ao desenhar experiências digitais, é fundamental considerar quais as propriedades de uma interface que comunique ao utilizador que tarefas podem ser feitas.¹¹

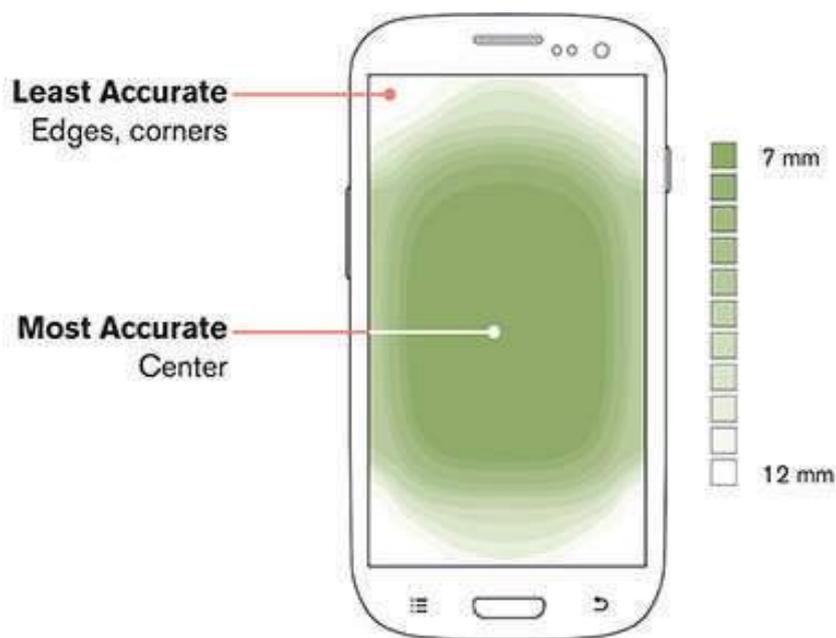
Navegação em *mobile*

A forma como os utilizadores seguram e interagem com os dispositivos tem uma relação direta na forma como o conteúdo deverá ser apresentado, tal como evidenciado por Hooper (2017).

A figura abaixo representa a variação de precisão de toque, demonstrando que estes são mais precisos no centro – onde os utilizadores são capazes de, com precisão, interagir com alvos de toque com um mínimo de 7mm – até aos limites verticais e cantos dos dispositivos, onde é necessário um alvo de toque de cerca de 12mm.

¹¹ Para mais informação, consultar o conceito de *affordance* de Donald Norman (2013).

Figura 8 – Grau de precisão para zonas específicas do ecrã



Fonte: Hooper (2017)

Isto indica que o conteúdo principal, em *mobile*, deverá ser localizado no centro do ecrã, onde as pessoas conseguem maior grau de precisão no toque. Ações principais devem ser colocadas na primeira metade, a dois terços do ecrã. Opções secundárias deverão ser colocadas no topo e na parte inferior do ecrã.

No entanto, quaisquer opções de organização de *layout* deverão ser devidamente validadas com utilizadores representativos, através de, por exemplo, testes de usabilidade.

Publicidade em mobile

Os anúncios em versões *desktop* de *websites* estão normalmente relegados a uma coluna secundária, em muitos casos à direita, e claramente separados do conteúdo. Em *mobile*, em que o conteúdo é geralmente apresentado numa única coluna devido a restrições de tamanho de ecrã, os anúncios são regularmente colocados em linha com o conteúdo principal.

Este comportamento traz diversos problemas para o utilizador (Pernice, 2018), nomeadamente:

- incluir anúncios com o conteúdo principal vai, obrigatoriamente, ocupar parte da página, limitando a quantidade de conteúdo visível no qual o utilizador está interessado;
- devido à área ocupada por anúncios, poderá ser difícil ao utilizador desviar a sua atenção destes, mesmo quando o tenta fazer, levando à frustração;
- dadas as dimensões pequenas da informação apresentada em *mobile*, poderá ser difícil discernir entre o que é conteúdo e o que é publicidade. É possível que conteúdo como imagens, gráficos, ou outros elementos que se destaquem sejam inadvertidamente interpretados como anúncios e, como consequência, ignorados.

Isto não significa que não se possam utilizar anúncios em *mobile*, mas sim que é necessário fazer escolhas que não deixem os utilizadores frustrados, que confundam anúncios com conteúdo e vice-versa. Para tal, Pernice (2018) oferece as seguintes sugestões:

- não fazer com que o conteúdo pareça anúncios. Escolher cores, tipografias, fundos e restante conteúdo de forma cuidada;
- atribuir zonas específicas para os anúncios, tal como topo da página ou à direita;
- fazer testes de usabilidade com utilizadores de forma a assegurar que estes conseguem identificar corretamente e separar conteúdo principal dos anúncios.

CONCLUSÃO E DESAFIOS FUTUROS

Com este capítulo observamos que a utilização de dispositivos móveis tem crescido regularmente de ano para ano, sendo, neste momento, o meio principal para aceder à *web*, assim como para realizar compras *online*. Observamos também que *mobile marketing* é uma forma de marketing pessoal, imediata, direcionada e interativa. Dispositivos móveis, nomeadamente *smartphones*, oferecem um elevado grau de personalização, melhor segmentação, interatividade com utilizadores, assim como uma forma económica de chegar a grandes audiências nas alturas e locais certos, e temos a possibilidade de chegar a informação mais importante para o utilizador de forma mais imediata.

Observamos também que é possível fazer uso de tecnologia disponível no próprio dispositivo para enriquecer as possibilidades dos produtos digitais utilizados para marketing (como *websites* e *mobile apps*), e introduzir inovação, com experiências desenhadas especificamente para *mobile*.

No entanto, desenvolver para *mobile* tem também necessidades, fruto do modo de interagir com o dispositivo. É necessário adaptar as diferentes soluções a este meio e a um novo paradigma de utilização.

É perceptível que *Mobile Marketing* tem um potencial imenso, no entanto, dada a presença e importância de dispositivos móveis nas nossas vidas, este potencial acarreta uma responsabilidade igualmente imensa.

Quando desenvolvemos soluções de marketing direcionadas para o uso *mobile*, é necessário considerar um conjunto de questões éticas que este tipo de marketing pode significar. Estudos revelam que os consumidores podem responder negativamente a campanhas de *marketing mobile*, demonstrando irritação, bloqueando mensagens ou apagando aplicações (Mittal & Kumar, 2020). Isto poderá levar a um descrédito da própria marca em utilizadores e consumidores, resultando em perda de vendas, ou mesmo sanções e represálias. De forma a abordar estas questões, Mittal & Kumar (2020) apresentam uma revisão da literatura relativamente a assuntos éticos possíveis em campanhas de *marketing mobile*, e relaciona-os com conceitos de ética em marketing (quadro 1).

Quadro 1 – Mobile marketing e ética

Questão de ética em mobile marketing	Relevância com ética no marketing
Privacidade e segurança dos dados	Honestidade, transparência
Adequação do produto	Justiça
Relevância e frequência da campanha	Justiça
Percepção do consumidor em relação à marca / confiança	Honestidade
Plenitude e clareza do conteúdo	Honestidade, justiça, transparência
Irritação	Cidadania
Conteúdo pornográfico	Respeito, responsabilidade
Conteúdo ofensivo	Responsabilidade, respeito
Assuntos relacionados com crianças / os menos privilegiados/ pessoas com necessidades especiais	Responsabilidade, respeito, cidadania
Preços	Honestidade, justiça, transparência

Fonte: adaptado de Mittal & Kumar (2020)

O *mobile marketing* tem a capacidade de proporcionar experiências inovadoras, personalizadas aos utilizadores e apresentadas no sítio certo, à hora certa. No entanto, podem também ser intrusivas e desrespeitadoras do tempo e privacidade do consumidor, levando a uma perda de confiança na marca e no serviço oferecido. Como tal, é fundamental compreender o potencial do meio *mobile*, assim como das suas necessidades, e desenhar ofertas que vão de encontro às necessidades dos utilizadores, de uma forma inclusiva, responsável, respeitosa e ética.

Referências

- Atwell, E., & Shawar, B.A.. (2007). Chatbots: Are they Really Useful?. *LDV Forum*, 22, 29-49.
- Barnes, S. J. (2002). Wireless digital advertising: nature and implications. *International Journal of Advertising*, 21(3), 399-420.
- Bellman, S., Potter, R. F., Treleaven-Hassard, S., Robinson, J. A., & Varan, D. (2011). The effectiveness of branded mobile phone apps. *Journal of interactive Marketing*, 25(4), 191-200.
- Budiu, R. (2013). Mobile: Native Apps, Web Apps, and Hybrid Apps. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/mobile-native-apps/>
- Budiu, R. (2016). Mobile Websites: Mobile-Dedicated, Responsive, Adaptive, or Desktop Site? *Nielsen Norman Group*. <https://www.nngroup.com/articles/mobile-vs-responsive>
- Eeuwen, M. V. (2017). *Mobile conversational commerce: messenger chatbots as the next interface between businesses and consumers* (Master's thesis, University of Twente).
- Fortin, D. R. (2000). Clipping coupons in cyberspace: a proposed model of behavior for deal-prone consumers. *Psychology & Marketing*, 17(6), 515-533.
- Fritz, W., Sohn, S., & Seegebarth, B. (2017). Broadening the perspective on mobile marketing: an introduction. *Psychology & Marketing*, 34(2), 113-118.
- Gewelber, L (2016) How dayparting can help you tap into consumer micro-moments, *Think with Google*. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/dayparting-consumer-micro-moments/>
- Griol, D., Carbó, J., & Molina, J. M. (2013). An Automatic Dialog Simulation Technique To Develop And Evaluate Interactive Conversational Agents. *Applied Artificial Intelligence*, 27(9), 759-780. doi:10.1080/08839514.2013.835230
- Hooper, S. (2017) Design for Fingers, Touch, and People, Part 1. UXmatters. <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/03/design-for-fingers-touch-and-people-part-1.php>
- Hooper, S. (2013) How Do Users Really Hold Mobile Devices? UXmatters. <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/02/how-do-users-really-hold-mobile-devices.php>
- Hooper, S., and Berkman, E. (2011). *Designing mobile interfaces: Patterns for interaction design*. O'Reilly Media, Inc.
- Hopkins, J., & Turner, J. (2012). *Go mobile: location-based marketing, apps, mobile optimized ad campaigns, 2D codes and other mobile strategies to grow your business*. John Wiley & Sons.
- Hutton, G., & Rodnick, S. (2009). Smartphone opens up new opportunities for smart marketing. *Admap*, 44(11), 22-24
- Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/fitts-law>
- Jacques, R. (1995). Engagement as a design concept for multimedia. *Canadian Journal of Educational Communication*, 24(1), 49-59.
- Jelassi, T., & Enders, A. (2004). Leveraging wireless technology for mobile advertising. In *Proceedings of the 12th European conference on information systems* Turku, Finland, June 14-16.

- Kerly, A., Hall, P., & Bull, S. (2007). Bringing Chatbots into education: Towards Natural Language Negotiation of Open Learner Models. *Applications and Innovations in Intelligent Systems XIV*, 179-192. doi:10.1007/978-1- 84628-666-7_14
- Kim, E., Lin, J. S., & Sung, Y. (2013). To app or not to app: Engaging consumers via branded mobile apps. *Journal of Interactive Advertising*, 13(1), 53-65.
- Krum, C. (2010). *Mobile marketing: Finding your customers no matter where they are*. Pearson Education.
- Leppaniemi, M., & Karjaluo, H. (2005). Factors influencing consumers' willingness to accept mobile advertising: a conceptual model. *International Journal of Mobile Communications*, 3(3), 197-213.
- Mittal, S., & Kumar, V. "A Framework for Ethical Mobile Marketing." *International Journal of Technoethics (IJT)* 11.1 (2020): 28-42.
- Moceri, P., Smud, D., Vitualich, D., & Wright, N. (2011), "Native App or Web Site? Deciding Your Next Step in Mobile," http://siia.com/index.php?option=com_docman&task=docdownload&gid=3059 &Itemid=318/.
- Muk, A. (2007). Consumers' intentions to opt in to SMS advertising'. *International Journal of Advertising*, 26(2), 177-198.
- Monk, A., Carroll, J., Parker, S., & Blythe, M. (2004). Why are mobile phones annoying? *Behaviour and Information Technology*, 23(1), 33-41.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic books.
- Parhi, P., Karlson, A. K., and Bederson, B. B. (2006). "Target size study for one-handed thumb use on small touchscreen devices." In *Proceedings of the 8th Conference on Human-Computer interaction with Mobile Devices and Services. MobileHCI '06*. DOI= <http://doi.acm.org/10.1145/1152215.1152260>
- Patat, H. I. (2011). *Consumer attitude toward mobile marketing*. University of Technology Department of Business Administration.
- Pernice, K. (2018) *Banner Blindness Revisited: Users Dodge Ads on Mobile and Desktop*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/>
- Rauschnabel, P. A., Felix, R., & Hinsch, C. (2019). Augmented reality marketing: How mobile AR-apps can improve brands through inspiration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 43-53.
- Rowles, D. (2017). *Mobile marketing: how mobile technology is revolutionizing marketing, communications and advertising*. Kogan Page Publishers.
- Samanta, S., Woods, J., & Ghanbari, M. (2009). MMS to improve mobile advertising acceptance and replace billboards. *International Journal of Mobile Marketing*, 4(2), 61-67.
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile marketing: A synthesis and prognosis. *Journal of interactive marketing*, 23(2), 118-129
- Schade, A. (2017). *We Can Do Better on Mobile: Designing for the Medium*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/better-mobile/>
- Valdellon, L. (2020). *What Are the Different Types of Mobile Apps? And How Do You Choose?* CleverTap. <https://clevertap.com/blogue/types-of-mobile-apps/>

- Watson, C., McCarthy, J., & Rowley, J. (2013). Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era. *International Journal of Information Management*, 33(5), 840-849.
- Windham, L., & Orton, K. (2002). *The soul of the new consumer: The attitudes, behavior, and preferences of e-customers* (2nd ed.). New York: Allworth Press.
- Wroblewski, L. (2011) *Mobile First, A Book Apart*. 2011.
- Tidwell, J. (2010). *Designing interfaces: Patterns for effective interaction design*. “ O’Reilly Media, Inc.
- Zhang, J., & Mao, E. (2008). Understanding the acceptance of mobile SMS advertising among young Chinese consumers. *Psychology & Marketing*, 25(8), 787-805.

CEOS.PP
CENTRO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONAIS
E SOCIAIS DO POLITECNICO DO PORTO

ISCAP

P.PORTO