

**Daniela Pires Silva**

**IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA A  
*PERFORMANCE* DAS PME: O CASO DO SETOR DO  
CALÇADO PORTUGUÊS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, JUNHO DE 2022**

## Declaração de honra

Eu, Daniela Pires Silva, abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201260022, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 22 / 06 / 2022

Daniela Pires Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer à pessoa que me proporcionou a oportunidade de chegar até aqui, a minha Mãe. Agradeço por acreditar em mim, por me orientar em cada passo e por ser o exemplo de profissional e pessoa que ambiciono ser.

À minha companheira de vida, que me acompanhou e incentivou durante todo o percurso, dando-me força para o concluir com sucesso.

À família e amigos, que me apoiaram nesta fase, assim como aos profissionais que se disponibilizaram para participar na investigação, dando-me a oportunidade de concretizar os objetivos que defini para este projeto.

Termino, agradecendo ao Professor Doutor Victor Tavares, sem o qual não teria conseguido realizar esta dissertação, com a qualidade que pretendia. Agradeço pela disponibilidade, atenção, orientação e aprendizagem, que levarei comigo após o término deste percurso.

## RESUMO

O marketing digital e a sua importância para os negócios, é uma temática contemporânea muito debatida na literatura académica e profissional. A implementação de soluções digitais tem vindo a ser, cada vez mais, prosseguida pelas organizações. No entanto, quando se aborda o setor das PME, é notória uma certa contenção (com destaque para a área do marketing), devido às limitações e desafios inerente à sua estrutura e modelo de negócio.

Sendo o setor do calçado português constituído em mais de 99% por PME, este cenário evidencia-se. A atitude de retardar a digitalização de processos e áreas de negócio pode levar as PME a perder competitividade, e ameaçar a sua sobrevivência no longo prazo. Dada a importância deste setor para a economia nacional, torna-se importante investigar esta problemática. Neste contexto, esta dissertação pretendeu entender o papel do marketing digital na *performance* das PME do referido setor. Procurou-se averiguar a forma e os motivos por detrás da utilização de tecnologias digitais aplicadas ao marketing, para a *performance* das empresas-alvo.

Através de uma investigação essencialmente exploratória e descritiva, com recurso a uma metodologia qualitativa, foram estudados cinco casos, envolvendo a recolha de informação a partir de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de marketing. Concluiu-se que a adoção de práticas de marketing digital, nas PME do setor do calçado português, influencia a *performance* de uma forma positiva, devendo ser-lhe dada a devida importância. Os resultados obtidos poderão servir de base para investigações nas áreas do marketing digital e da *performance* do setor em questão.

**Palavras-chave:** Marketing Digital, *Performance*, PME, Setor do Calçado português.

## **ABSTRACT**

Digital marketing, and its importance for business, is a hot topic these days. The implementation of digital solutions has been increasingly driven to organizations. However, when approaching the SME segment, a certain resistance is noted – especially in the marketing area – due to the limitations and challenges inherent to their structure and business model.

Being the Portuguese footwear sector more than 99% composed of SMEs, this scenario is evident. The attitude of delaying the digitalization of business processes and areas, can lead these SMEs to lose competitiveness and threaten their survival in the long term. Given the importance of this sector for the national economy, it is important to investigate this issue.

Based on this assumption, this dissertation aimed to understand the role of digital marketing in the results of SMEs in this sector. The aim was to investigate the way and the reasons behind the preponderance of digital technologies applied to marketing, for the performance of the target companies.

Through an essentially exploratory and descriptive research, using the qualitative methodology – five cases were studied, from which information was collected from semi-structured interviews to the marketing managers – it was concluded that the adoption of digital marketing practices, in SMEs of the Portuguese footwear sector, influences the performance in a positive way, and it should be given due importance.

The results obtained may serve as a basis for research in the areas of digital marketing and performance in the sector in question.

**Keywords:** Digital Marketing, Performance, SMEs, Portuguese Footwear Industry.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes da investigação.....	1
1.2. Justificação do tema .....	1
1.3. Problema e objetivos de investigação .....	2
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Estrutura da dissertação .....	3
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Natureza do Marketing.....	5
2.2. Marketing digital: Natureza e evolução .....	10
2.3. PME: Definição, especificidades da gestão e das práticas de marketing .....	17
2.4. <i>Performance</i> das PME: Natureza e principais desafios.....	22
2.5. Setor do calçado português: Caracterização e importância estratégica .....	26
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1. Justificação da técnica do estudo de caso.....	30
3.2. Justificação dos critérios de seleção dos casos .....	32
3.3. Procedimentos dos estudos de caso .....	35
3.4. Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso .....	37
<b>4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
5.1. Breve descrição dos casos.....	40
5.2. Configuração dos dados por questão de investigação .....	43
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	<b>56</b>
<b>7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>64</b>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 - Os 5 elementos de Marketing 5.0.....	9
Figura 2 - Número de empresas da indústria do calçado em Portugal, por dimensão .	26
Figura 3 - Distribuição do valor de vendas e serviços prestados (M€) das empresas da indústria do calçado, por dimensão .....	27
Quadro 1 - Exemplos de citações: evolução do marketing .....	44
Quadro 2 - Exemplos de citações: tomada de decisão .....	46
Quadro 3 - Exemplos de citações: papel e importância do marketing digital .....	50
Quadro 4 - Exemplos de citações: métricas de monitorização das ações.....	52
Quadro 5 - Exemplos de citações: fatores críticos de sucesso.....	54
Quadro 6 - Exemplos de citações: retorno do investimento.....	55
Tabela 1 - Visão geral das definições de marketing, 1920-2019 .....	5
Tabela 2 - Classificação das PME, por categoria.....	18
Tabela 3 – Indicadores qualitativos que distinguem PME de grandes empresas .....	18

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice 1 – Email da investigadora enviado às empresas selecionadas.....	64
Apêndice 2 – Guião das entrevistas aos responsáveis de marketing.....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AI – Artificial Intelligence

AMA – American Marketing Association

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Sucedâneos

CRM – Customer Relationship Management

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequena e Média Empresa

ROAS – Return on Ad Spend

ROI – Return on Investment

SEM – Search Engine Marketing

SEO – Search Engine Optimization

SMM – Social Media Marketing

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNIDO - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

# 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

## 1.1. Antecedentes da investigação

A temática do marketing digital tem vindo a ser, cada vez mais, abordada e debatida por diversos autores, sendo aplicada a diversos contextos. De entre os trabalhos mais reconhecidos nesta área de investigação, é de destacar o de Kotler et al. (2017) e, mais recentemente, de Kotler et al. (2021). Os autores têm vindo a dar uma nova forma à prática do marketing, apontando a digitalização e as novas tecnologias como o caminho a seguir. De acordo com Lopez Garcia et al. (2019, citado por Kajale & Joshi, 2021, p.80), “atualmente, a economia digital contribui decisivamente para um aumento da competitividade, especialmente porque uma transformação digital envolve a mudança para novos modelos tecnológicos onde o marketing digital é uma peça-chave das estratégias de desenvolvimento e fidelização do utilizador”.

Assim sendo, o marketing digital começou a ser profundamente estudado e aplicado a diversos contextos, inclusive ao das PME. Nesta dissertação, procura-se averiguar a importância deste tipo de marketing, especificando das suas diversas facetas e ferramentas, para o desempenho das PME do setor do calçado português. No entanto, as conclusões retiradas não serão passíveis de generalização, dado o contexto em que surgem (estudos de caso).

Assim sendo, pretende-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna de conhecimento. O estudo deste fenómeno terá utilidade para as empresas em questão, na medida que fornecerá informação valiosa para decisões de gestão e alocação de recursos, o que poderá contribuir para o seu desenvolvimento.

## 1.2. Justificação do tema

Sendo o tecido empresarial português composto, na sua larga maioria, por PME – 99,9%, segundo os dados publicados pelo PORDATA (2022), entendeu-se pertinente e oportuno estudar este setor empresarial.

Atualmente, estas empresas enfrentam inúmeros desafios, tais como: a procura de produtos e serviços altamente personalizados, processos empresariais eficazes e cadeias de fornecimento de alto desempenho. Assim, a digitalização apresenta-se como uma ferramenta crucial para lidar com tais desafios, tal como salientam Çallı & Çallı (2021, p.487), quando referem que “o mundo digital obriga as organizações a alcançar a transformação digital para serem competitivas”.

Também Ghobakhloo e Ching (2019) defenderam que as tecnologias digitais oferecem uma melhoria na *performance*, contribuindo para a otimização das vendas, proporcionando eficácia nas relações com clientes e fornecedores, e potenciando as capacidades da organização. Eller et al. (2020) concordam com os autores citados, na medida em que concluem que as tecnologias de informação e comunicação facilitam a interação entre consumidores e a empresa, o que afeta positivamente o sucesso financeiro das PME, devido à eliminação das despesas de publicidade e às fortes relações com os clientes. A pandemia da COVID-19 veio acentuar a importância da implementação das novas tecnologias. Também Guo et al. (2020) concluíram que os esforços das PME no sentido da digitalização, ajudam a superar crises públicas como a que vivemos hoje em dia.

Em suma, dada a importância do setor do calçado para a economia portuguesa, entende-se como sendo significativo e necessário investigar sobre o papel das tecnologias mencionadas – materializadas em práticas de marketing digital - na *performance* das PME do setor do calçado, em Portugal.

### 1.3. Problema e objetivos de investigação

Tal como referido, existem inúmeros estudos de caso que procuram entender o papel das tecnologias digitais no desempenho das organizações. Uns mais específicos, outros menos, mas todos aplicados a determinados contextos, o que elimina a possibilidade de generalização dos resultados obtidos.

Por conseguinte, apesar da temática do marketing digital e a sua relação com a *performance* das PME já ter sido amplamente debatida, identificou-se uma lacuna de conhecimento, quando aplicada a um setor económica e socialmente importante para Portugal – a indústria do calçado. Assim, formulou-se o seguinte problema de investigação:

**- Como e porque as práticas de marketing digital são importantes para a *performance* das PME do setor do calçado português?**

Para se obter uma resposta para este problema, realizou-se uma investigação de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, visando identificar e entender em profundidade que práticas de marketing digital são implementadas por algumas PME do setor em estudo, quais os objetivos e estratégias seguidas no mesmo âmbito e o seu impacto na *performance* organizacional, tendo em consideração as diferentes ferramentas que o integram.

Analisados os resultados, o objetivo principal foi entender como as práticas e estratégias de marketing digital afetam a *performance* das empresas selecionadas. Como objetivos específicos, estabeleceram-se os seguintes:

- 1) Realizar uma revisão da literatura acerca das várias temáticas envolvidas, com foco no conceito de marketing digital e de *performance* aplicada às PME;
- 2) Identificar o perfil estratégico e operacional de marketing digital das PME do setor do calçado português, através da identificação das perceções e práticas dos empresários e outros responsáveis;
- 3) Analisar a *performance* das empresas estudadas;
- 4) Estabelecer uma relação entre o marketing digital e a *performance* das empresas-alvo.

#### 1.4. Metodologia

Esta investigação pretendeu compreender um fenómeno contemporâneo, motivo pelo qual se optou por um procedimento metodológico qualitativo, de cariz essencialmente exploratório e descritivo. Yin (2017) sustenta esta escolha, dado que defende que, quando o objetivo de um estudo é a familiarização com um determinado acontecimento, dever-se-á optar por uma investigação essencialmente exploratória.

Para o efeito, para a recolha da informação necessária realizaram-se cinco estudos de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis indicados pelas empresas selecionadas. As empresas-alvo desta investigação foram recomendadas pela APICCAPS que, após um contacto sugeriu um conjunto de empresas, de entre as quais cinco delas aceitaram colaborar. As questões que orientaram o levantamento da informação, posteriormente analisada, basearam-se na revisão da literatura efetuada.

#### 1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação divide-se em 7 capítulos, sendo o primeiro esta introdução, onde são apresentados os antecedentes da investigação, a justificação do tema escolhido, o problema abordado e respetivos objetivos, um sumário da metodologia aplicada e, por fim, a estrutura do projeto.

O segundo capítulo, diz respeito à revisão da literatura, isto é, ao estado de arte das temáticas em estudo, que permite fundamentar e contextualizar a investigação. Começa-se por abordar a natureza do marketing, assim como a natureza e evolução deste conceito na sua vertente digital – o marketing digital. Posto isto, procura-se entender a definição e especificidades de gestão das PME, passando-se para a análise

das teorias e conceitos relativos à *performance* das empresas deste segmento. Termina-se com uma breve abordagem e caracterização do setor do calçado português.

No capítulo 3, é descrita a metodologia da investigação, justifica-se a técnica escolhida e os critérios utilizados para a seleção dos casos, com o devido pormenor. De seguida, são descritos os procedimentos dos estudos de caso, assim como os utilizados para a análise das evidências recolhidas.

Por sua vez, no capítulo 4, apresenta as questões de investigação, são analisadas e discutidas no capítulo seguinte, através dos dados recolhidos nas cinco entrevistas semiestruturadas realizadas.

No sexto capítulo, estão presentes as conclusões do estudo, em resposta ao problema de investigação. Finalmente, no capítulo 7, são apresentadas as limitações encontradas e as recomendações indicadas para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada uma revisão crítica das abordagens teóricas de diferentes autores acerca do problema de investigação, que se inicia com a abordagem do conceito de marketing e da temática do marketing digital, seguindo-se a aplicação dos conceitos analisados ao contexto das PME, passando para a definição e especificidades de gestão deste segmento empresarial. Depois, procede-se à revisão da temática da *performance* das PME, concluindo-se com uma breve caracterização do setor do calçado em Portugal.

### 2.1. Natureza do Marketing

O conceito de marketing tem sido amplamente debatido e avaliado, desde o reconhecimento do marketing como disciplina e domínio distintos. Ao longo dos anos, inúmeros autores apresentaram diversas definições de marketing, tendo cada geração tentado captar o que o conceito de marketing realmente significa, adaptando-o a cada contexto (Gamble et al., 2011). Assim sendo, na Tabela 1, é apresentada uma evolução das definições de marketing, desde 1920 até à atualidade.

**Tabela 1 - Visão geral das definições de marketing, 1920-2021**

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
Duncan (1920, p.1-2)	"Marketing (...) tem a ver com a distribuição real de mercadorias, o processo de compra e venda (...). Inclui todos os processos de transporte, armazenamento, pesagem, classificação, compra, venda, etc."
Converse (1930, p.3)	"O marketing num sentido amplo abrange as atividades de negócios que têm a ver com a criação de utilitários de lugar e tempo."
Clark (1942, p.1)	"O marketing consiste nos esforços que efetivam transferências na propriedade de bens e serviços e no cuidado com a sua distribuição física."
AMA (1960, citada por Keefe, 2004)	"Marketing é o desempenho de atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores."
Kotler (1967, p. 12)	"O marketing é a análise, organização, planeamento e controlo dos recursos, políticas e atividades que interferem com os clientes da empresa com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos grupos de clientes escolhidos, com lucro."
Pride and Ferrell (1977, p.9)	"Definimos o marketing como atividade individual e organizacional que visa facilitar e agilizar o intercâmbio dentro de um conjunto de forças ambientais dinâmicas."
AMA (1985, citada por Keefe, 2004)	"O marketing é o processo de planeamento e execução da conceção, precificação, promoção e desfiliação de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais."

Kotler (1991)	"O marketing é um processo social e de gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros"
Lamb et al. (2000, p.6)	"O marketing tem duas facetas. Primeiro, é uma filosofia, uma atitude, uma perspectiva ou uma orientação gerencial que enfatiza a satisfação do cliente. Em segundo lugar, o marketing é um conjunto de atividades utilizadas para implementar essa filosofia."
Shultz (2007, p.293)	"O marketing é uma forma de relacionamento construtivo — uma função social e um conjunto sistémico de processos para criar, comunicar e fornecer valor aos clientes e para gerir relacionamentos com clientes e sociais, de maneiras que beneficiem as partes interessadas locais e globais desses processos."
Jobber e Ellis-Chadwick (2012, citados por Savych & Shkoda, 2020, p.64)	"O conceito de marketing é o processo de atingir os objetivos organizacionais, através de melhor satisfazer as necessidades dos consumidores."
AMA (2017)	"Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade no geral."
Reddy (2020)	"O marketing no século XXI combina os canais tradicionais e digitais para promover produtos e serviços. (...) Dependendo do tipo de produtos, orçamento de marketing, dimensão do mercado alvo, e hábitos de consumo dos potenciais clientes, as organizações alteram as suas estratégias de marketing em conformidade."
Kotler et al. (2021, p.19)	"Marketing 5.0 é a aplicação de tecnologias de imitação humana, com a finalidade de criar, comunicar, entregar e elevar o valor associado à jornada do consumidor."

**Fonte:** Adaptado de Ringold e Weitz (2007, p.255), Gamble et al. (2011, p.26), AMA (2017), Jobber e Ellis-Chadwick (2012, citados por Savych & Shkoda, 2020, p.64), Reddy (2020) e Kotler et al. (2021)

É possível constatar que a definição de marketing não se revelou consensual, tendo sido ressaltados diferentes aspetos pelos vários autores citados. Uns destacaram o papel da distribuição, enquanto outros se focaram no consumidor ou nas forças ambientais. Não obstante, é possível apontar semelhanças entre as diversas definições de marketing, surgindo como temas centrais a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e a relação com as atividades e objetivos da organização. Além disso, temas como a vantagem competitiva, a construção de relacionamentos e a criação de valor têm vindo a ganhar importância aquando da definição de marketing.

Segundo Gamble et al. (2011), existem pelo menos duas perspectivas opostas em relação a encontrar um acordo sobre uma definição de marketing. Uma delas, é a de que é possível encontrar e concordar com uma teoria geral acerca do conceito de marketing, que ainda não foi descoberta. A perspectiva oposta baseia-se na afirmação de que não há uma teoria unificada acerca do marketing. Em vez disso, reconheceu-se que o marketing se aplica a diferentes contextos e organizações e, portanto, uma única

teoria acerca desse conceito não é viável, permitindo-se variações dependendo da situação específica em que este é utilizado.

Rust (2006, citado por Ringold e Weitz, 2007, p.255) apresentou a sua teoria afirmando que "a disciplina de marketing madura será tolerante, confiante, global, tecnologicamente experiente e sem vergonha de ser principalmente sobre marketing". Já Burnett (2008, p.3) afirmou que "marketing é publicidade para agências de publicidade, eventos para profissionais de marketing de eventos, bater nas portas para os vendedores, entregar correio para os carteiros. Por outras palavras, para uma pessoa com um martelo, tudo parece um prego. Na realidade, o marketing é uma maneira de pensar em negócios, em vez de um pacote de técnicas".

Também Savych e Shkoda (2020) estudaram o conceito de marketing e a sua evolução temporal. Os autores citaram a classificação apresentada Kotler (2002, citado por Savych & Shkoda, 2020, p.64), que divide a história do marketing em cinco conceitos:

- . Conceito da melhoria da produção (1900-1920): o foco do marketing era a otimização da produção, procurando aumentar o volume e capacidade produtiva da empresa.
- . Conceito da melhoria do produto (1920-1930): neste caso, o objetivo do marketing era melhorar a qualidade do produto produzido, valorizando as suas características, na busca da inovação.
- . Conceito da intensificação dos esforços comerciais (1930-1950): aqui, o propósito era o de impelir o consumidor a optar por um determinado produto, de entre uma vasta oferta de produtos muito semelhantes.
- . Conceito de marketing (1950-1990): a tarefa principal era a de maximizar a satisfação do consumidor e estimular a procura.
- . Conceito de marketing social e ético (1990-2020): este conceito é definido como holístico, apelidado de marketing relacional, dando início à era das relações. A satisfação do consumidor mantém-se prioritária, enquanto se tem em conta os interesses da sociedade e todos os intervenientes na criação do produto.

À semelhança de Savych e Shkoda (2020), Srivastava e Dr.StutiSahni (2021) analisaram a evolução dos paradigmas do marketing. Estes, seguiram a teoria de Wilkie e Moore (2003, citado por Srivastava & Dr.StutiSahni, 2021, p.1686) que apresenta a evolução do marketing dividida por quatro eras:

- . Fundação do Conceito (1900-1920): durante este período, o marketing foi definido como orientado para instituições económicas e estava essencialmente centrado na distribuição.
- . Formalização do Conceito (1920-1950): os princípios de marketing foram desenvolvidos através da criação de infraestruturas para a construção do conhecimento. Durante esta época, associações profissionais como a AMA e jornais foram estabelecidos, como são exemplo o Jornal do Marketing e o Jornal do Retalho.
- . Marketing, gestão e ciências (1950-1980): como o mercado de massas cresceu, as teorias do marketing expandiram-se. Surgiram duas perspetivas – do ponto de vista da gestão e da aplicação da ciência quantitativa e comportamental –, como chave para o desenvolvimento do conhecimento de marketing.
- . Fragmentação da corrente (1980-2021): caracterizado por novos desafios de negócios como a globalização, reengenharia e foco financeiro a curto prazo, esta era baseia-se no questionamento e debate de perspetivas dominantes, comentando-se sobre o futuro desenvolvimento da teoria de marketing, através da expansão e diversificação em áreas de interesse especializado em marketing.

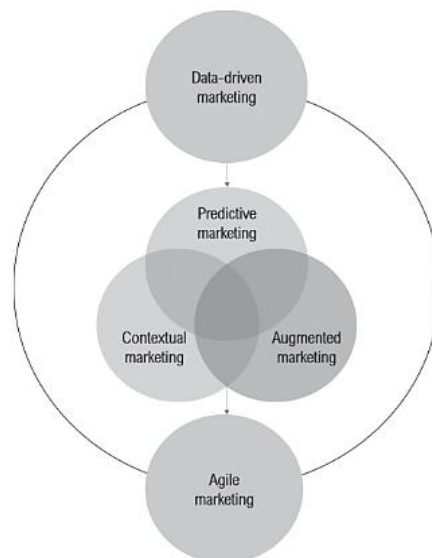
Apesar das distintas concetualizações acerca do marketing, é evidente que as diversas teorias continuarão a surgir e a ser redefinidas e adaptadas às circunstâncias e mudanças a verificar. Neste contexto, surgiu o conceito do marketing 5.0, apresentado por Kotler et al. (2021). Estes autores salientam o conceito de marketing 1.0, que tinha o produto como foco principal, passando para o marketing 2.0, voltado para o consumidor, o marketing 3.0, por sua vez, era voltado para o ser humano, continuando para a versão 4.0, que constitui uma ampliação e aprofundamento do marketing 3.0, de forma a cobrir cada aspeto da jornada do cliente e terminando, na atualidade, com o marketing 5.0, que procura explorar o completo potencial das novas tecnologias, conjugando-o com o foco no ser humano, sendo por isso considerado uma junção dos conceitos 3.0 e 4.0 (Kotler et al., 2017, 2021).

Segundo os autores referidos, o marketing 5.0 surge “tendo como plano de fundo três desafios principais: lacuna de gerações, polarização da prosperidade e exclusão digital” (Kotler et al., 2021, p.19). Quando dizem lacuna de gerações, referem-se à discrepância de preferências, comportamentos e atitudes, entre as diferentes gerações que coabitam e se relacionam em diferentes facetas da vida, o que constitui um obstáculo para a prática do marketing. O que também se vai afirmar como um grande desafio para os *marketeers* é a distribuição inigualitária e desequilibrada da riqueza, o que leva os mercados a polarizar significativamente. A divisão entre as pessoas que acreditam no

potencial que a digitalização proporciona, e aquelas que não acreditam, constitui também um problema para os profissionais de marketing. Apesar dos desafios impostos à sua implementação, os autores defendem que o marketing 5.0 é o futuro do marketing (Kotler et al., 2021).

Explicitando o conceito, marketing 5.0 é a aplicação de tecnologias de imitação humana, com a finalidade de criar, comunicar, entregar e elevar o valor associado à jornada do consumidor. A junção de tecnologias como: inteligência artificial, sensores, robótica, realidade aumentada e realidade virtual – que visam igualar as capacidades dos profissionais de marketing –, é o vetor onde assenta o marketing 5.0. Kotler et al. (2021, p.26), constata que “marketing 5.0 centra-se em três aplicações inter-relacionadas: marketing preditivo, marketing contextual, e marketing aumentado. Mas estas aplicações são construídas sobre duas disciplinas organizacionais: marketing orientado por dados e marketing ágil”. Assim sendo, os autores consideram que o marketing 5.0 divide-se em cinco componentes (**Figura 1**).

**Figura 1 - Os 5 elementos de Marketing 5.0**



**Fonte:** Kotler et al. (2021, p.27)

Começando pelas disciplinas organizacionais, com marketing orientado por dados, os autores querem dizer que todas as decisões devem ser tomadas com base em dados considerados suficientes e adequados. Por sua vez, marketing ágil entende-se como o uso de equipas descentralizadas e multifuncionais, para conceitualizar, desenhar, desenvolver e validar produtos e campanhas de marketing rapidamente, ou seja, a agilidade organizacional para lidar com um mercado em constante mudança. Kotler et al. (2021) defendem que, para que as empresas apliquem o marketing 5.0, devem começar por construir a capacidade de orientação por dados. Não obstante, o que

realmente é determinante para a implementação deste conceito é a agilidade na sua execução.

No que toca às aplicações, marketing preditivo diz respeito ao processo de construir e usar um estilo preditivo de análise, recorrendo por vezes à aprendizagem automatizada, de forma a prever os resultados das atividades de marketing antes do seu lançamento. Já o marketing contextual consiste em identificar perfis e fornecer interações personalizadas aos consumidores, através da utilização de sensores e interfaces digitais, em espaços físicos, o que permite que as ações de marketing usufruam de uma maior customização e adaptação ao contexto. Por fim, marketing aumentado corresponde ao uso de tecnologias digitais para melhorar a produtividade na interface com o consumidor, através de tecnologias de imitação humanas, tais como *chatbots* e assistentes virtuais. Esta aplicação do marketing 5.0 assegura que a velocidade e conveniência da conexão digital são combinadas com a empatia e calor característicos dos pontos de contacto com as pessoas. As três aplicações estão interligadas, não sendo, por isso, mutuamente exclusivas (Kotler et al., 2021).

## 2.2. Marketing digital: Natureza e evolução

Rautela (2020) abordou o conceito de marketing moderno, como sendo aquele que tem lugar em plataformas digitais. “O marketing moderno reformula o processo de marketing tradicional para que nos possamos adaptar rapidamente a mudança. É uma abordagem orientada para o cliente. As empresas colocam a satisfação do consumidor acima de tudo para que desejos e necessidades únicos estejam a ser satisfeitos pelos consumidores” (Rautela, 2020, p.3). Em conformidade com o anteriormente constatado, Bala e Verma (2018) afirmaram que o marketing é uma atividade de negócio dinâmica, incansável e em mudança. Nesta linha de pensamento, os mesmos autores acrescentam que, face a todas as alterações e crises registadas ao longo do tempo, incluindo e salientando o aparecimento da *Internet*, a disciplina e prática do marketing transformaram-se. Piñeiro-Otero e Martínez-Rolán (2016) confirmaram a teoria apresentada, constatando que o rápido crescimento da *Internet*, tanto para organizações, como no dia-a-dia da população em geral, resultou numa profunda transformação do marketing, em tudo o que o constitui. Ainda Saura et al. (2017, p.1) constataram que “o marketing digital não é apenas um instrumento transaccional, mas também gera mudanças a nível comercial e microeconómico, o que, por sua vez, exige mudanças na prática e teoria de marketing. De uma perspetiva histórica, é evidente que todos os tipos de empresas tiveram de adaptar todas as suas práticas comerciais à

disponibilidade/progresso de novas tecnologias, novas técnicas de gestão e um panorama de comunicação em constante mudança”.

Neste contexto, torna-se importante conceitualizar o marketing digital. São várias as definições que lhe são atribuídas. Ghai e Rahman (2018, p.19) definiram marketing digital como “a incorporação de canais digitais para a realização das atividades de marketing de determinado produto ou serviço por meio da utilização de plataformas *offline* e *online*”. Já Bala e Verma (2018) apresentaram uma visão mais generalista do mesmo conceito, afirmando que o marketing digital é aquele que se serve da *Internet* para mostrar e vender produtos e serviços. Outra teoria acerca da mesma temática é a de que “o termo marketing digital é usado para marketing direcionado, mensurável e interativo de produtos ou serviços, que utiliza várias tecnologias digitais para aumentar a acessibilidade ao consumidor, em várias etapas” (Chattopadhyay, 2019, p.107).

Herhausen et al. (2020) delimitaram o conceito de marketing digital como aquele que inclui todas as atividades, instituições e processos facilitados por tecnologias digitais, para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Chaffey (2013, citado por Bala & Verma, 2018) apresentou a teoria de que marketing digital é o uso de tecnologias para auxiliar atividades de marketing, com vista a melhorar o conhecimento acerca do consumidor e preencher as suas necessidades. Ainda, Rautela (2020, p.11586) afirmou que marketing digital “é uma forma de marketing direto que liga consumidores a vendedores, eletronicamente, usando tecnologia interativa como emails, formulários *online*, grupos de notícias, televisão interativa, plataformas móveis e redes sociais”.

À parte da sua definição, é também importante conhecer e entender as ferramentas e técnicas utilizadas para a prática do marketing digital. Bala e Verma (2018) enumeraram as seguintes:

- **Search Engine Optimization (SEO):** SEO, termo que significa “otimização de mecanismos de pesquisa”, é a técnica de ajustar e formatar um site para que apareça natural ou organicamente em resultados de pesquisa no *Google*, *Yahoo*, *Bing* ou qualquer outro mecanismo de pesquisa. Esta ferramenta é considerada uma das mais importantes, quando se fala em marketing digital. Isto porque é a que oferece uma melhor relação custo-benefício, dado ser aquela que trará tráfego orgânico, ou seja, não pago, para o negócio.
- **Search Engine Marketing (SEM):** Por oposição, SEM – marketing no motor de busca –, é o nome dado ao ato de direcionar tráfego para um site, através de anúncios pagos. Esta ferramenta engloba várias técnicas, plataformas e métricas, amplamente conhecidas no mundo *online*. A mais usada e reconhecida

é a plataforma da *Google*, chamada *Google Ads*, que permite criar campanhas de publicidade paga no motor de busca *Google*, mas também em sites parceiros, na rede *Display*, no *Youtube* e no mecanismo *Gmail*.

- . **Criação de Conteúdo:** O conteúdo criado pode ser apresentado em diferentes formatos, incluindo blogues, *e-books*, estudos de caso, guias de procedimentos, artigos de perguntas e respostas, fóruns, notícias, imagens, *banners*, gráficos informativos, *podcasts*, *webinars*, vídeos, ou conteúdo para sites de microblog e media social. O conteúdo é a métrica mais importante para o sucesso de uma estratégia digital, visto que os motores de busca filtram e avaliam um site, essencialmente, pelo seu conteúdo. Além disso, um bom conteúdo, criativo e pertinente, é mais provável de ser partilhado e comentado, sendo uma das melhores formas de publicitar um negócio.
- . **Social Media Marketing (SMM):** SMM é um desdobramento das ações de SEM. Envolve direcionar o tráfego para o site ou negócio, por meio de redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn*, etc. Os efeitos esperados da criação de conteúdo para estas redes, podem ser incentivados e potenciados por campanhas de SMM.
- . **Email Marketing:** constitui a ação de envio de emails comerciais para uma lista de contactos de potenciais compradores. Foi das primeiras técnicas de marketing digital, tendo sido fortemente utilizada, chegando a ser considerada invasiva e a ser banida por lei em alguns países.

Piñero-Otero e Martínez-Rolán (2016) complementaram a lista apresentada, indicando as seguintes ferramentas:

- . **E-commerce:** *E-commerce* significa o desenvolvimento de transações entre empresas e/ou indivíduos na *Internet*, principalmente para compra e venda de produtos e serviços, utilizando diversos meios, tais como o e-mail, mensagens instantâneas, carrinhos de compras, entre outros. O uso desta ferramenta passa, geralmente, pela criação de uma loja *online*, onde estarão presentes os itens para venda, seja de que natureza forem.
- . **Affiliation Marketing:** O marketing de afiliação é uma ferramenta de amplamente utilizada para *e-commerce*. Em suma, significa levar o modelo de negócios de comissão para um ambiente *online*. A rede de afiliados é sustentada por uma comissão paga pelo comerciante. Para este último, as vantagens são óbvias, dado que só terá de pagar se o objetivo traçado for cumprido, podendo alcançar potenciais clientes por meio das centenas de sites parceiros.

- **Retargeting:** *Retargeting* é a técnica de marketing digital que procura transformar um utilizador que, apesar de ter demonstrado algum interesse pelos produtos ou serviços de um site, não finalizou a compra ou ação pretendida pela empresa/marca, em cliente. Esta técnica é conhecida pela eficácia, dado que se foca em consumidores que já demonstraram interesse naquilo que a empresa oferece, anteriormente e, portanto, existe uma maior probabilidade de efetuar uma compra.

Também Rautela (2020) apresentou formas de marketing digital, além das referidas anteriormente:

- **Artificial Intelligence Marketing:** a inteligência artificial, aplicada ao marketing, passa por utilizar informação acerca do cliente e ideias fornecidas pelo mecanismo de AI, para melhorar a jornada do consumidor e a sua experiência com a empresa, produto ou serviço.
- **Customer Relationship Management:** CRM é uma forma de sistema informático, que permite gerir a relação entre o consumidor – atual ou potencial –, e a empresa ou marca. O sistema retém e analisa dados acerca dos indivíduos, permitindo à empresa otimizar a relação com os mesmos, procurando retê-los e aumentar o volume de vendas.
- **Chatbots:** toma a forma de uma aplicação informática, que conduz uma conversa automatizada, via texto ou áudio, com o utilizador, simulando a interação humana.

Descrito o conceito de marketing digital, passa-se agora para o debate da sua evolução, assim como do seu papel e importância para as empresas. Primeiramente, o termo marketing digital definia-se pela prática do marketing na *Internet*, isto é, “a projeção do marketing convencional, das suas ferramentas e estratégias, na *Internet*” (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016, p.38). No entanto, rapidamente se percebeu que a prática do marketing no meio *online*, em muito difere da sua aplicabilidade no canal offline. Atualmente, ao invés de um subtipo do marketing tradicional, o marketing digital é visto como “uma besta em constante evolução, que espalha os seus tentáculos por cada processo que as empresas têm usado por décadas” (Makrides et al., 2019, p.5).

Kotler et al. (2017, p.10) verificaram que “a convergência tecnológica acabará por levar à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional”. Ademais, a pandemia do COVID-19 veio acelerar a digitalização dos negócios, em todas as suas vertentes, estando incluído o marketing. Com as imposições de recolhimento obrigatório, fecho de fronteiras e distanciamento social, todos os agentes económicos viram-se forçados à

adaptação e adoção das novas tecnologias e realidades digitais (Kotler et al., 2021). Segundo Rautela (2020), estudos a longo prazo revelam que a estratégia apropriada, para a situação pandémica, é aumentar o investimento em marketing, ao invés de o diminuir, como é habitualmente feito pelos empresários em situações de crise. O autor afirma que, a maioria dos consumidores encontra-se mais receptivo a campanhas de marketing, na situação de crise sanitária que vivemos. “Um estudo recente da *American Association of Advertising Agencies* descobriu que 43% dos consumidores acham tranquilizante ouvir falar sobre marcas. Adicionalmente, 56% disse que gosta de estar a par de como as marcas estão a ajudar as suas comunidades durante a pandemia. Apenas 15% afirmou preferir não saber sobre as empresas” (Rautela, 2020, p.11592).

A temática da preponderância do marketing digital para os negócios, tem vindo a ser cada vez mais reconhecida e discutida, por inúmeros autores. Dastane (2020, p.143) constatou que “o marketing digital é capaz de atrair uma ampla gama de consumidores, permitindo que as empresas comuniquem com os seus consumidores de forma eficaz, por meio de meios de comunicação *online* de várias origens, orientando-os no processo de compra”. Além do citado, o autor destacou o facto de o marketing digital permitir eliminar barreiras entre o consumidor e a empresa/marca, fortalecendo o valor desta última ao permitir a construção de um fluxo comunicacional bidirecional e livre de incoerências, o que leva a uma maior intenção de compra. Chattopadhyay (2019) reforçou esta ideia, afirmando que, o também conhecido como marketing *online*, ajuda na captação de potenciais clientes, resultando num aumento das vendas. Também Becker e Schmid (2020), assim como Malesev e Cherry (2021), partilharam da mesma opinião nas suas publicações, reconhecendo que a importância da digitalização apresenta tendência crescente, afetando empresas de todos os setores e tamanhos. Kim et al. (2021, p.1) constataram que “o marketing digital oferece novas formas de alcançar, informar, envolver clientes e oferecer e vender-lhes produtos e serviços. Faz isto com muito sucesso e, portanto, espera-se que o marketing digital permaneça na vanguarda da revolução tecnológica”.

De salientar que Piñeiro-Otero e Martínez-Rolán (2016) defenderam que o desenvolvimento de estratégias de marketing digital oferece um elevado potencial para as marcas e organizações. Estes autores evidenciaram algumas vantagens da utilização das ferramentas de marketing digital:

- . O meio digital é uma grande oportunidade para uma marca construir a sua imagem, devido à sua abrangência e constante atualização.
- . A possibilidade de divulgação de informação *online*, oferece ao consumidor a chance de se aproximar da organização de forma mais ampla e personalizada.

- . A *Internet* oferece a possibilidade de estabelecer conversações entre a empresa e o consumidor e, portanto, promover uma experiência positiva com a marca. Essa interatividade pode ser simples, como a avaliação do produto, ou tornar-se uma experiência abrangente e envolvente.
- . O marketing digital oferece, aos profissionais da área, diferentes ferramentas baseadas em imagens e vídeos. Esta é uma forma eficaz de alcançar diferentes públicos, gerando uma maior interação entre eles e a empresa/marca.
- . A fácil segmentação e personalização da publicidade no meio digital, maximiza o ROI. Além disso, livre das limitações de outras fontes de media, consegue-se construir campanhas publicitárias mais atrativas.
- . A essência da comunicação feita *online*, é a possibilidade de expansão exponencial de qualquer conteúdo. A partir do modelo de comunicação *WOM* – *word of mouth* –, que significa comunicação boca a boca, a comunicação *online* torna-se viral, devido à conectividade, instantaneidade e partilha que caracterizam este meio, o que potencializa a disseminação do conteúdo.
- . As plataformas *online* estão em primeiro lugar na disponibilidade de opções de acompanhamento e na possibilidade de avaliar os resultados, o que permite uma maior percepção de ROI e ROAS.

No entanto, é possível identificar, também, fatores negativos e desafios associados à prática do marketing digital. Segundo Rautela (2020), se a tecnologia torna os negócios mais fáceis de concretizar, torna-os também mais difíceis de gerir. Goyal et al. (2021) apresentaram os seguintes:

- . Para a execução de ações de marketing digital, são necessárias competências específicas, nomeadamente relativas ao manuseamento das plataformas digitais que suportam a sua prática. Assim sendo, as empresas devem assegurar que os responsáveis pelo marketing digital, possuem essas habilidades, para que haja eficácia e eficiência na utilização de recursos, tanto humanos como financeiros.
- . Tarefas como otimização de campanhas de publicidade *online* e criação de conteúdo, exigem tempo, podendo constituir uma perda de eficiência destas ações.
- . No marketing digital, o nível de competitividade é enorme, dado a escala ser global. Quando um consumidor pesquisa um produto, são-lhe apresentadas inúmeras possibilidades, sendo mais difícil para os profissionais de marketing digital fazer sobressair o produto da empresa em questão.

- . Todo o tipo de *feedback* é tornado público, seja ele positivo ou negativo. Este pode tornar-se um fator depreciativo para a empresa e para o produto ou serviço que esta oferece.
- . Problemas de segurança e privacidade, constituem outra desvantagem da utilização do marketing, no canal digital. Existe uma lista extensa de requisitos e imposições legais, que regulamentam a recolha de dados dos utilizadores, que devem ser imperativamente seguidas.
- . A dependência de plataformas digitais, pode, também, ser um fator a desfavor do uso do marketing digital. Caso as plataformas deixem temporariamente de funcionar, ou haja algum erro de conexão ou formatação, as ações ficam automaticamente interrompidas ou não tomam a forma pretendida, acarretando perdas de resultados e, potencialmente, de consumidores.

Goyal et al. (2021) concluíram que, os prós e contras do marketing digital, mostram a importância de estar *online*, mas passando sempre uma mensagem clara e inequívoca, da oferta de valor da empresa. Assim sendo, a probabilidade de sucesso aumenta consideravelmente. Kajale e Joshi (2021, p.80) apresentaram um conjunto de etapas a seguir, formando o processo do marketing digital:

- . Definir os objetivos: quando se começa a aplicar o marketing digital, é primordial identificar e definir os objetivos, uma vez que a estratégia a traçar e implementar depende desses objetivos. Por exemplo, se o objetivo é aumentar o conhecimento da marca, o foco será maximizar o alcance, através dos meios de comunicação social.
- . Identificação do público-alvo: um dos maiores benefícios do marketing digital são as possibilidades de segmentação ao dispor. No entanto, as empresas só conseguem tirar partido dessa vantagem quando o público-alvo é delimitado.
- . Estabelecer um orçamento: o orçamento fixado irá determinar que elementos de marketing digital a empresa pretende acrescentar à sua estratégia.
- . Assegurar o equilíbrio entre estratégias pagas e gratuitas: para uma estratégia de marketing digital verdadeiramente eficaz, são necessários elementos pagos e gratuitos. A publicidade paga pode trazer resultados rápidos.
- . Criar conteúdo interessante: uma vez conhecida a audiência e o orçamento, será necessário desenvolver conteúdos para cada canal de comunicação. Este conteúdo pode ser postagens nos meios de comunicação social, publicações em blogs, anúncios pagos, conteúdo patrocinado ou marketing por e-mail, e muito mais.

- . Otimizar o conteúdo para dispositivos móveis: outra componente chave do marketing digital é o marketing móvel. Factualmente, a utilização de *smartphones* tem batido recordes a nível global, tendo-se registado um aumento contínuo do tempo despendido nestes dispositivos, enquanto a utilização de meios digitais baseados em *desktops* apresenta a tendência inversa.
- . Pesquisar ativamente palavras-chave: o marketing digital está ligado ao alcance de públicos-alvo através de conteúdos personalizados, o que depende duma pesquisa eficaz de palavras-chave.

Em suma, “para obter o máximo de benefícios do marketing digital, é necessário seguir um processo bem articulado” (Kajale & Joshi, 2021).

### 2.3. PME: Definição, especificidades da gestão e das práticas de marketing

A OCDE estimou que, os pequenos e médios negócios constituem cerca de 90% do tecido empresarial mundial, empregando 63% da população ativa (Pula & Berisha, 2015). Apesar disso, a sua definição passa por ser um pouco arbitrária, sendo “(...) difícil encontrar duas instituições, agências de estatística ou países que falem a mesma língua no que toca a pequenas e médias empresas” (Pula & Berisha, 2015, p.17). Rapidamente se chegou à conclusão de que, a definição de PME, varia consoante o contexto, não existindo uma que seja universalmente aceite (Pula & Berisha, 2015). Prasanna et al. (2019) agruparam os fatores, pelos quais as PME têm vindo a ser distinguidas de grandes empresas, sendo eles: número de colaboradores, volume de negócios, capitais financeiros, utilização de recursos, capacidade produtiva, nível tecnológico, práticas de gestão, assim como características específicas do setor, país ou região.

Desta forma, no contexto português, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”. O Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE, 2013) apresenta um quadro que define, por categoria, as empresas que adotam o desígnio de PME (Tabela 2).

**Tabela 2 - Classificação das PME, por categoria**

<i>Categoria de empresa</i>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de negócios</b>	<b>Balanço</b>
<i>Micro</i>	<10	≤ 2 milhões€	≤ 2 milhões€
<i>Pequena</i>	<50	≤ 10 milhões€	≤ 10 milhões€
<i>Média</i>	<250	≤ 50 milhões€	≤ 43 milhões€

**Fonte:** Adaptado de COMPETE (2013)

No entanto, Pula e Berisha (2015) constataram que, é também possível definir PME segundo fatores qualitativos. Os autores consideraram que, dada a sua estrutura e práticas mais simplificadas, as PME poderão ser facilmente reconhecidas e distinguidas, analisando superficialmente a sua atividade. A UNIDO apresentou o seguinte conjunto de fatores qualitativos, que definem uma PME (**Tabela 3**):

**Tabela 3 – Indicadores qualitativos que distinguem PME de grandes empresas**

<i>Categoria</i>	<b>PME</b>	<b>Grandes Empresas</b>
<i>Gestão</i>	. Liderada pelo proprietário . Funções ligadas à personalidade	. Liderada pelo gestor . Divisão do trabalho por matérias
<i>Pessoas</i>	. Falta de literados . Conhecimento multifuncional	. Dominância de literados . Especialização
<i>Organização</i>	Contactos altamente personalizados	Comunicação altamente formalizada
<i>Vendas</i>	Posição comparativa incerta e indefinida	Posição competitiva forte
<i>Relação com o cliente</i>	Instável	Baseado em contratos de longo-prazo
<i>Produção</i>	Trabalho intensivo	Capital intensivo, economias de escala
<i>Desenvolvimento</i>	Seguindo o mercado, baseado na intuição	Institucionalizado
<i>Finanças</i>	Papel dos fundos de família, autofinanciamento	Estrutura diversificada de poder, acesso ao mercado de capitais anónimos

**Fonte:** Adaptado de UNIDO (citado por, Pula & Berisha, 2015, p.22)

Concluiu-se que as PME não se comportam da mesma forma que as grandes organizações, nomeadamente no que toca à capacidade de resposta à dinâmica do meio envolvente, à acessibilidade a diversos recursos, à estrutura organizacional e ao estilo de gestão adotado. Na generalidade dos casos, os proprietários de PME assumem, simultaneamente, funções de propriedade e gestão, o que não se verifica com a mesma frequência em organizações de grande dimensão. Ademais, a configuração das PME é relativamente simples e menos rígida, o que resulta numa cultura empresarial mais criativa e empreendedora que a de grandes empresas, assim como o ambiente organizacional é mais flexível, focado na resolução de problemas e orientado para a ação (Resnick et al., 2016).

Gilmore et al. (2001) salientou que as PME têm características únicas, que as diferenciam de grandes organizações. Na perspetiva dos autores, esta diferenciação baseia-se nas características e comportamento do proprietário/gerente, bem como no tamanho efetivo e no estado de desenvolvimento da empresa em si. Estes autores resumizam as características das PME da seguinte forma: (1) recursos limitados, (2) falta de competências específicas, e (3) impacto de mercado limitado. Não obstante, Anderson e Ullah (2014) consideraram que, apesar das suas limitações, as PME beneficiam de maior flexibilidade, dado não serem afetadas por grandes burocracias e não seguirem um pensamento hierárquico restrito. Além disso, os autores consideraram que este segmento empresarial não necessita de sistemas informáticos dispendiosos, assim como, dadas as curtas cadeias de poder, a proximidade com o consumidor e o curto espaço entre o reconhecimento de um problema e a ação, apresentam uma maior capacidade de implementar táticas para enfrentar adversidades.

Posto isto, a *Bolton Report* definiu três características fundamentais das PME: gestão por parte dos proprietários, de forma personalizada; relativamente pequena quota de mercado, em termos económicos; e, independência na tomada de decisão, dado não fazer parte de uma grande organização empresarial e estar livre de controlo externo (Pula & Berisha, 2015).

Na verdade, o setor das PME é complexo e heterogéneo, pelo que não se deverá generalizar teorias e conceitos a todos os setores e indústrias (Tavares, 2004). A homogeneização das PME “pode conduzir a insuficiências profundas de compreensão, referidos como efeitos, nomeadamente (i) tendência no sentido de um essencialismo, ou seja, a atribuição às PMEs em geral de algumas qualidades fundamentais, e.g., empreendedorismo e inovação; (ii) a implicação da existência de interesses comuns às PMEs e de uma perspetiva partilhada entre os seus proprietários e trabalhadores; (iii) a criação de problemas de definição e concetualização; e (iv) e o desencorajamento da análise das PMEs no seu contexto económico e social mais vasto” (Gross, 1991, citado por Tavares, 2004, p.148).

Carson et al. (2004) constataram que, as características distintas das PME, resultam em práticas de marketing diferentes daquelas levadas a cabo por grandes empresas. Hill (2001) apresentou outra perspetiva, aclamando que os princípios básicos de marketing são universalmente e igualmente aplicáveis a todo o tipo de empresa. No entanto, o autor referiu que existe uma falta de conhecimento e investigação acerca das práticas de marketing em pequenos negócios.

Não obstante, a limitação de recursos não foi o único fator mencionado pelos teóricos, que justifica a diferenciação do marketing nas PME. O comportamento dos proprietários/gerentes deste tipo de empresa é dessemelhante das práticas convencionais de tomada de decisões de marketing, em grandes organizações. Se em empresas de grande dimensão os processos de marketing são formais, deliberados e estratégicos, nas PME as tomadas de decisão de marketing assumem um carácter informal, sendo as atividades de marketing caracterizadas como informais e sem planeamento, recaindo na intuição do proprietário/gerente (Sengupta & Chattopadhyay, 2006).

Corroborando esta teoria, Tripathi e Siddiqui (2012) constataram que, para a maioria dos gerentes de PME, a função primordial do marketing é vender produtos, logo não adotam nenhum processo de planeamento formal. Na mesma linha de pensamento, Carson et al. (2004) notaram que o proprietário/gerente de pequenas e médias empresas, tomam a maioria das decisões autonomamente, respondendo a oportunidades e circunstâncias do momento, resultando em tomada de decisões aleatórias e, citando os autores, “aparentemente caóticas” (Carson et al., 2004, p. 6), de acordo com as prioridades pessoais e comerciais correntes.

Denota-se ampla concordância, entre autores, de que a orientação para as vendas é um dos aspetos mais determinantes do marketing nas PME (Carson et al., 2004; Hill, 2001b; Sengupta & Chattopadhyay, 2006). Todavia, também são mencionados fatores como a importância do relacionamento e a rede de contatos pessoal do gerente/proprietário (Tripathi & Siddiqui, 2012).

Apesar das mais-valias trazidas pelo marketing digital, quando comparado com o marketing tradicional, nomeadamente na otimização do ROI, o cenário repete-se. As PME são virtualmente desprovidas de tecnologias de marketing digital de alto custo, devido às limitações financeiras e humanas, assim como no que toca às competências (Kovalenko & Kuzmenko, 2020). A presença no meio *online* exige um esforço de constante atualização dos diferentes canais, com conteúdo interessante para o público. Da mesma forma, as conversas nas plataformas sociais acontecem 24 horas por dia, sete dias por semana, pelo que uma marca não pode apenas publicar conteúdo, tem também de acompanhar a dinâmica social criada em torno das suas publicações e estimular a participação dos utilizadores, para uma maior interação. Para que isto aconteça, são necessários recursos que nem todas as organizações têm (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016). Oladimeji Is-haq (2019) concluiu que o tamanho das empresas pode, provavelmente, afetar a aplicabilidade dos canais digitais, com as PME a ocupar o último lugar no clico de adoção dos mesmos. Rafinda e Suroso (2021) comprovaram

estatisticamente o constatado pelo autor anteriormente referido, citando um estudo que concluiu que, nos Estados Unidos da América, 55% das PME não possuíam website, provando o baixo uso do marketing digital neste setor empresarial.

Contudo, atualmente e no futuro, nenhuma empresa, independentemente do seu tamanho, pode voltar as costas à *Internet*. Ao ignorar a natureza dinâmica e digital do mundo dos negócios atual, as empresas são deixadas para trás, perdendo competitividade. A pressão competitiva que se vive atualmente, leva as empresas de todos os setores a adotar táticas de marketing digital (Makrides et al., 2020). “Para se manterem competitivas no futuro, as empresas devem reconhecer e superar as oportunidades e desafios da digitalização no longo prazo” (Becker & Schmid, 2020, p.985).

Citando James (2021, p.2), “se uma empresa não for encontrada em várias fontes de media social, é muito provável que os consumidores não estejam a consumir esse produto”. As empresas que não utilizarem o marketing digital como ferramenta estratégica, estarão em desvantagem, visto que a *Internet* está a mudar o conceito de marca, preço, distribuição e de promoção (Bala & Verma, 2018). Vários estudos concluíram que o marketing digital tem um impacto significativo na intenção de compra e, conseqüentemente, no volume de vendas de uma empresa, assim como na retenção do consumidor e na sua satisfação (Dastane, 2020; James, 2020).

Corroborando a teoria anterior, Al Asheq et al. (2021, p.169) reiterou que “a investigação sugere que as PME obtêm, provavelmente, uma série de benefícios comerciais, tais como aumento dos lucros, custos reduzidos e serviços convenientes para os clientes empresariais, através da adoção do *e-marketing*”. Chega mesmo a afirmar-se que “mais do que a tecnologia, o marketing tem sido frequentemente a razão do sucesso ou fracasso de muitas PMEs” (Tavares, 2004, p.145). Kumar et al. (2021) complementaram, constatando que as PME necessitam de compreender a importância da função do marketing, visto que esta função acaba por levar ao aumento das vendas da organização. “A adoção de tecnologia sob qualquer forma pode ajudar as organizações no desenvolvimento sustentável e na procura de soluções para os problemas. Pode também ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho pós-covid” (Kumar et al., 2021, p.2).

Posto isto, uma posição amplamente defendida é a de fundir as práticas de marketing tradicional e digital, para atender às necessidades dos consumidores com maior precisão. Ter uma abordagem mista, assume-se como sendo o caminho para construir uma marca forte e gerar mais valor, garantindo o crescimento das PME modernas,

sendo também válido para a sua sustentabilidade (Bala & Verma, 2018; Dumitriu et al., 2019). Não obstante, Kumar et al. (2021) afirmaram que o marketing tradicional é dispendioso, pelo que as PME devem optar por iniciativas inovadoras.

Finalmente, Dickinson (2001, citado por Tavares, 2004, p.146), apresentou a sua teoria de que as empresas mais pequenas poderão competir contra as grandes empresas ao procurarem tirar partido das suas fraquezas, tendo identificado algumas das oportunidades abertas às PME: (i) contribuição para a diversidade e saber local; (ii) serviço mais personalizado e flexibilidade nos produtos ou serviços oferecidos; (iii) flexibilidade com o pessoal; e (iv) trabalhar localmente com outras empresas”.

#### 2.4. *Performance* das PME: Natureza e principais desafios

São vários os fatores apontados para definir *performance*, aplicando o conceito às PME. Florido et al. (2015, p.771) teorizaram que “o grau de inovação em produtos, processos e sistemas de gestão têm uma influência positiva no desempenho, bem como na sobrevivência e competitividade das PME, com base em fatores de sucesso como a inovação, serviços de valor acrescentado, tecnologia, qualidade e sociedade da informação”. Além dos fatores mencionados, são também considerados relevantes: a vantagem financeira, capacidades de marketing e gestão de recursos humanos. Os mesmos autores explicitam que, no que toca à medição da *performance* das PME, contam-se os recursos gerados pelo rendimento operacional, rentabilidade económica, lucros de exploração e desempenho financeiro.

De acordo com Atalay et al. (2013), a *performance* é um conceito multidimensional, cujos indicadores podem ser departamentais ou consequenciais, podendo ser medidos por indicadores objetivos ou subjetivos. Kusa et al. (2021) apontaram para a assunção de riscos, a inovação, a proatividade, a abertura de oportunidades e a heterogeneidade de motivação, como fatores influenciadores da *performance* das PME. Já Duygulu et al. (2016) salientaram três componentes essenciais da missão da organização, para avaliar a *performance* das PME: (1) sobrevivência, lucro e crescimento, (2) filosofia e valores, e (3) imagem pública. Outro fator com influência positiva na *performance* foi apontado por Andersén e Samuelsson (2016). Os autores consideraram que a orientação empresarial (*entrepreneurial orientation*) contribuiu para uma forte *performance*, na medida em que, as empresas com esta orientação, inovam com frequência, aceitam correr riscos nas suas estratégias de mercado, levam a cabo esforços para antecipar a procura e posicionam agressivamente novas ofertas de produtos e serviços.

Ainda Prasanna et al. (2019) defenderam que alguns estudos revelam que uma melhor cultura organizacional e práticas de gestão, educação e treino, são também forças que

potenciam a *performance* das PME. Hussain et al. (2020) acrescentaram que a *performance* das PME é uma das preocupações centrais para os negócios, atualmente. Para os autores, “o desempenho das PME refere-se a um indicador que consiste na quota de mercado, rentabilidade e crescimento da empresa, em que a rentabilidade e o crescimento são elementos necessários do desempenho das PME, e estes elementos são utilizados para medir a eficácia” (Hussain et al., 2020, p.3).

No que toca ao marketing digital, para avaliar a sua influência na *performance* organizacional, é necessário entender como analisar e medir os seus resultados. “A avaliação adequada, exata e atempada das métricas de marketing digital é fundamental para uma empresa avaliar se está a atingir os seus objetivos, ou se a estratégia selecionada é apropriada para atingir os objetivos organizacionais” (Saura et al., 2017, p.2).

Os departamentos de marketing estão sob grande pressão, no que toca a demonstrar a contribuição económica do marketing para o valor e desempenho empresarial. A quantificação de indicadores básicos intangíveis, tais como o *brand awareness* (conhecimento da marca) e a satisfação do cliente, não é tarefa fácil, mas torna-se ainda mais difícil quando se procura associar essa medição à *performance* de uma organização, num determinado período. Além disso, a dificuldade constatada, torna-se ainda mais evidente quando se tem em conta a natureza multidimensional do marketing. Distinguir os resultados no que toca à atitude (exemplo: consciência da marca), ao comportamento (exemplo: fidelidade à marca) ou ao ramo financeiro (exemplo: rentabilidade de vendas) do marketing, revela-se custoso, dadas as relações complexas e não lineares entre estas métricas (Uyanik & Yükselen, 2020).

Apesar de moroso, deve procurar-se estimar, com a maior precisão possível, o retorno financeiro de campanhas de marketing digital. As empresas devem averiguar se o orçamento gasto numa campanha acrescentou algo ao negócio, se consistiu numa despesa supérflua, ou se realmente foi um investimento que gerou retorno. A curto, médio ou longo prazo, as organizações devem alocar os devidos recursos, a fim de calcular o retorno do investimento (Saura et al., 2017).

O tratamento dos dados provenientes de ações de marketing digital requer a sua recolha, medição, análise e apresentação. Este processo pode basear-se em inúmeras plataformas, sendo o *Google Analytics* a mais utilizada e reconhecida pelos profissionais da área, devido ao facto de ser gratuita e possuir diversas funcionalidades. No que toca à análise dos dados, esta pode tomar duas formas: qualitativa e/ou quantitativa (Saura et al., 2017).

Citando Kaushik (2009, citado por Saura et al., 2017, p.7), “existem 3 tipos básicos de resultados que esperamos da análise quantitativa de dados: aumento de receitas (conversão), redução de custos (taxa de conversão) e aumento da satisfação e lealdade do cliente (utilizador), ou livremente, envolvimento do cliente”. Daí, surgem indicadores quantitativos, tais como: impressões (número de visualizações do anúncio/conteúdo), tráfego (número de utilizadores dum website) e conversões (conclusão de uma ação pretendida).

Abordando a análise qualitativa, esta pretende averiguar as razões que motivaram o utilizador a executar uma determinada ação numa página web. A informação qualitativa pode ser dividida em dois grupos, dependendo de como foi obtida: (1) direta, questionando os utilizadores através de inquéritos, grupos de discussão e/ou entrevistas; ou (2) indireta, não perguntando diretamente ao utilizador, mas analisando o seu comportamento, levando a cabo testes A/B ou estudos de usabilidade (Sanchez, 2016, citado por Saura et al., 2017, p.8). Daí surgem indicadores qualitativos, sendo exemplos: a experiência do utilizador (avalia os aspetos da interação do utilizador com a empresa, através de diferentes dispositivos) e o *flow* de comportamento (o caminho percorrido num website, desde o início da sessão).

Cada empresa deverá identificar e utilizar os indicadores de *performance* (KPI) que melhor se adequem aos seus objetivos e sejam mais relevantes para o negócio. “O consenso na literatura é que, para serem úteis, os KPI devem ser: (1) mensuráveis, (2) alcançáveis, e (3) disponíveis. Explicando, para que possam ser compreendidos e utilizados para tomar decisões, os indicadores de *performance* têm de ser passíveis de medição, possíveis de alcançar e disponíveis por um período de tempo considerável.

Face ao exposto, é importante refletir sobre os desafios enfrentados pelas PME, que afetam a sua *performance* e competitividade. Ndiaye et al. (2018), constataam que, muitas vezes, as PME veem-se impedidas de obter capital financeiro, necessário para o seu desenvolvimento e expansão. “Além disso, argumentam que os sistemas financeiros locais não respondem suficientemente às necessidades das PME, o que amortece o desenvolvimento económico” (Ndiaye et al., 2018, p.269). Os autores salientam ainda fatores como a informalidade e a falta de informação acerca dos mutuantes, como tendo influência negativa na *performance* das PME, dado mantê-las afastadas do mercado de capitais.

Não obstante, Prasanna et al. (2019) afirmaram que o problema mais destacado pelos autores académicos, no que toca à *performance* das PME, é a baixa probabilidade de sobrevivência. Como fatores explicativos deste cenário, os autores salientam a baixa

adoção de estratégias inovadoras na produção e no marketing. Na mesma linha de pensamento, Sallem et al. (2017) apontaram, também, para fatores internos como responsáveis pela não sobrevivência das PME. Os autores realçam quatro problemas chave:

- . Falta de conhecimentos de contabilidade: as PME tendem a subcontratar o serviço de contabilidade, o que causa falta de conhecimento acerca de indicadores importantes para tomar decisões e gerir de forma eficiente. O míngua entendimento da contabilidade e da sua utilidade, prejudica a viabilidade financeira das PME, dado que os gestores e diretores das mesmas têm baixa consciência financeira e fraca clareza acerca da informação financeira da organização que gerem.
- . Ausência de registos adequados: intimamente ligada à falta de conhecimentos de contabilidade, a ausência de registos adequados resulta do pobre nível de consciência de gestão financeira, entre os gestores das PME. Dado não considerarem de extrema importância a informação financeira e contabilística, é de esperar que as PME não guardem todos os registos acerca destas matérias, materializando-se em decisões desinformadas e de alto risco.
- . Baixo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC): o aparecimento das TIC veio revolucionar o ambiente organizacional. Atualmente, toda a informação deve estar em formato digital, para uma conexão mais rápida e benéfica com os consumidores e fornecedores, para facilitar as operações inerentes ao negócio e poupar recursos. No entanto, nota-se uma falta de adesão, por parte das PME, a este tipo de tecnologia, seja pelo investimento que acarreta, pela manutenção que exige ou pela falta de conhecimento tecnológico por parte de gestores sénior.
- . Recursos financeiros limitados: as PME apresentam limitações de recursos não só financeiros, mas também tecnológicos, de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços, assim como para formar os seus recursos humanos. Todas estas falhas resultam em falta de habilidades profissionais, competitividade, infraestrutura de suporte e política governamental desfavorável.

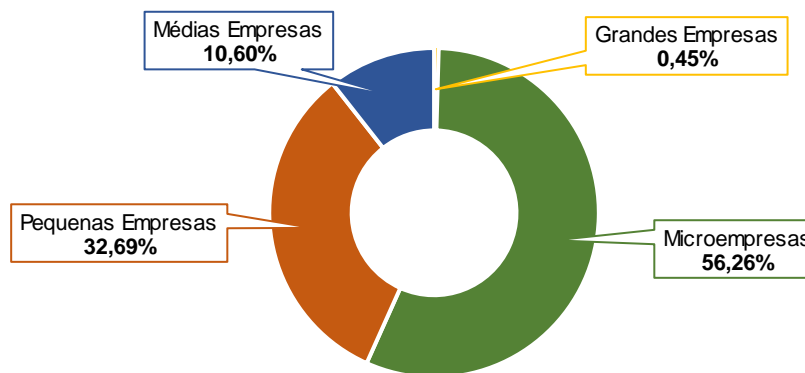
Ainda, Prasanna et al. (2019) identificaram como fatores que retardam o crescimento da *performance* das PME: falta de capital, conhecimento técnico inadequado, serviços públicos básicos e baixa formação e desenvolvimento de competências. Os autores chegam à conclusão de que, para melhorar as hipóteses de sobrevivência das empresas do segmento empresarial abordado, “é necessária uma mudança gradual nos

modelos de negócio das PME, juntamente com a mudança das preferências dos consumidores e do comportamento dos concorrentes” (Prasanna et al., 2019, p.4).

## 2.5. Setor do calçado português: Caracterização e importância estratégica

O setor do calçado é um dos principais da economia portuguesa, dada a sua preponderância nas exportações e a sua forte posição competitiva (Mota, 2019). Dentro da estrutura industrial portuguesa, o segmento do calçado desempenha um papel importante, visto que emprega aproximadamente 40.000 pessoas, distribuídas por mais de 1.500 empresas. Em 2021, foram produzidos mais de 76 milhões de pares de sapatos, dos quais 69,3 milhões foram exportados – Alemanha, França e Holanda são os mercados mais relevantes para o setor. No que toca à distribuição geográfica, a indústria do calçado tem especial relevância na região norte do país, sendo que mais de 90% das empresas situam-se num raio de 50km da cidade do Porto. Destacam-se dois pontos geográficos de maior concentração produtiva: Felgueiras e Guimarães; e Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis (APICCAPS, 2021). De acordo com os Quadros do Setor, apresentados pelo Banco de Portugal (2020), a indústria do calçado distribui-se, por dimensão, da seguinte forma:

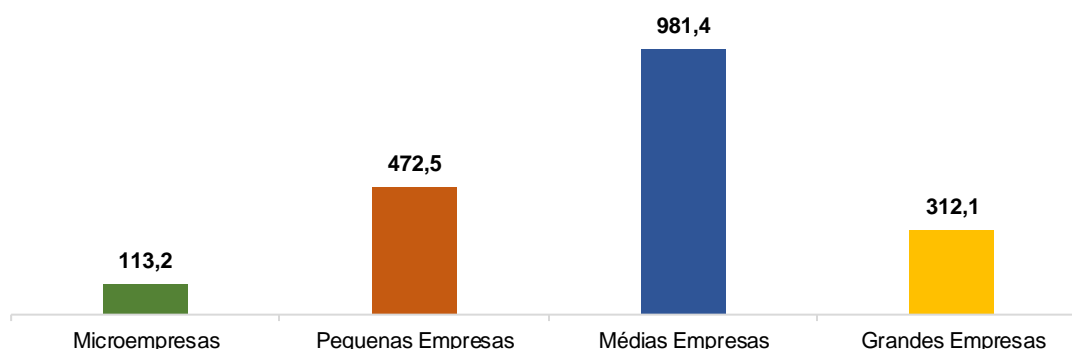
**Figura 2 - Número de empresas da indústria do calçado em Portugal, por dimensão**



**Fonte:** Adaptado de Banco de Portugal (2020)

A mesma fonte, revela também a distribuição do valor de vendas e serviços prestados da mesma indústria, por dimensão da empresa:

**Figura 3 - Distribuição do valor de vendas e serviços prestados (M€) das empresas da indústria do calçado, por dimensão**



**Fonte:** Adaptado de Banco de Portugal (2020)

De acordo com o último relatório *Facts & Numbers*, elaborado pela APICCAPS (2021b), entre 2010 e 2021 o setor do calçado evoluiu da seguinte forma:

- . A produção registou uma variação positiva de 22,6%, passando de 62 milhões de pares produzidos em 2010, para mais de 76 milhões em 2021.
- . A tendência de exportação foi também positiva, aumentando cerca de 0,5% no período em análise, traduzindo-se em cerca de 69,3 milhões de pares exportados, no valor de mais de 1676 milhões de euros, em 2021.
- . Os principais mercados importadores de calçado português foram Alemanha, França, Holanda, Espanha e Reino Unido.

Segundo a APICCAPS (2022, p.2) “ultrapassados que parecem estar os momentos mais críticos da pandemia de COVID-19, a indústria portuguesa de calçado atravessa um momento muito favorável”. Os últimos dados publicados, referentes ao 1º trimestre de 2022, revelam que “a produção e as encomendas continuaram a registar forte crescimento, refletindo-se positivamente na evolução do emprego na indústria. A apreciação global que as empresas fazem do estado dos negócios é agora a mais favorável da última década” (APICCAPS, 2022, p.2). Aprofundando a análise (APICCAPS, 2022, p.3-8):

- . Mais de metade das empresas (53%) afirmou que a sua carteira de encomendas cresceu. Em comparação com o trimestre anterior, o saldo de resposta extremas subiu significativamente – de +17 p.p. para +43 p.p. –, superando as expectativas e previsões formuladas (23 p.p.).
- . A evolução dos preços refletiu a inflação registada no período de análise. Embora metade das empresas tenha afirmado que os preços, em Portugal, se mantiveram estáveis, o saldo entre aquelas que consideram que aumentaram

ou diminuíram foi de 42%, um valor recorde. O cenário repete-se no que toca aos preços no estrangeiro. As empresas que afirmam que os preços aumentaram representam 56% do total das inquiridas, contrastando com os 2% que consideram que diminuíram.

- . Praticamente três em cada quatro empresas afirmaram que, no trimestre em análise, o número de pessoas ao seu serviço não se alterou, sendo mais as que disseram que aumentou do que as que referiram o contrário.
- . A avaliação global do estado dos negócios manteve a perspetiva otimista e ultrapassou as expetativas formuladas no trimestre passado: uma em cada três empresas considera que o estado dos negócios no primeiro trimestre do ano foi bom, face a 9% que considera o contrário, registando-se um saldo positivo de 24 p.p., o mais elevado da última década.
- . A apreciação do estado dos negócios foi menos positiva no caso das empresas que se focam exclusivamente no mercado nacional (s.r.e. +10 p.p.), enquanto que, para as empresas moderadamente, fortemente e totalmente exportadoras, o saldo de respostas extremas é igual ou superior a 50 p.p.

Tal como salientado pela APICCAPS (2019, p.4), “nas últimas décadas, Portugal tem prosseguido um caminho de atualização dentro da cadeia de valor da indústria do calçado, baseado na flexibilidade e capacidade de resposta na capacidade de produção, na inovação relativamente ao produto final e aos materiais, na crescente integração de novas competências em moda e design, e num forte reforço na promoção externa, sem deixar para trás, claro, a reconhecida excelência na produção.”

A indústria do calçado, tem vindo a demonstrar um alto potencial de inovar, essencialmente a nível tecnológico. Um exemplo claro da procura pela inovação, é a implementação de sistemas de corte de pele através de jatos de água, o que permite uma maior flexibilidade na produção, sem comprometer o preço final do produto. Além disso, a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Sucedâneos –, tem em marcha um plano estratégico, ao qual chamou de *FOOTure 4.0*, que visa ir ao encontro dos ideais da indústria 4.0, isto é, tirar partido das tecnologias de informação e comunicação para otimizar a produção, inovar na experiência oferecida ao consumidor e formar os recursos humanos. Este cenário é pouco comum em indústrias semelhantes, igualmente constituídas, na sua maioria, por pequenas e médias empresas (APICCAPS, 2019).

No que toca às práticas de marketing levadas a cabo pelas empresas do setor, passa-se a citar o plano estratégico do cluster do calçado, apresentado pela APICCAPS (2020, p.21), que informa que “as empresas portuguesas continuaram a reforçar as suas

capacidades de criação, design e moda e a investir continuamente no domínio do marketing internacional, nomeadamente através da presença em feiras. Um número crescente de entre elas avançou para a criação de marcas próprias”. O setor procura ativamente evoluir no sentido da digitalização, reconhecendo o importante papel do marketing, essencialmente junto do público jovem. É possível reconhecer também a crescente adoção do comércio eletrónico entre as empresas do cluster em análise. A APICCAPS (2020, p.27) constata que “quer no marketing, quer nas vendas, as soluções digitais têm o potencial para romper com a geografia tradicional da indústria, permitindo que a empresa, onde quer que esteja, se relacione com consumidores finais em todo o mundo”.

### 3. METODOLOGIA

No capítulo 1, foi apresentada uma breve contextualização da metodologia que foi utilizada. Optou-se por uma investigação de carácter qualitativo, através da técnica do estudo de caso, de forma a procurar um entendimento mais profundo da temática em estudo.

Para o desenvolvimento da presente dissertação, começou-se por contactar a APICCAPS – associação empresarial de âmbito nacional que representa os setores do calçado e componentes, artigos de pele e comércio de equipamentos para os setores anteriormente referidos –, a fim de obter uma recomendação acerca de que empresas abordar para participar no estudo. A Associação foi informada dos critérios de seleção das empresas, nomeadamente: (1) preencherem os requisitos para incluir o segmento das PME; (2) pertencerem à indústria do calçado; e, (3) serem representantes de uma marca própria. A APICCAPS mostrou-se prestável e indicou um conjunto de dez empresas, das quais cinco aceitaram participar. Para a recolha da informação necessária, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo um guião baseado na revisão da literatura realizada.

A utilização de um método de investigação adequado é fundamental para o sucesso do estudo. A presente investigação adotou o método chamado de *Qualitative Content Analysis* (análise qualitativa do conteúdo). A análise qualitativa do conteúdo é referida como "um método de pesquisa para interpretação subjetiva do conteúdo dos dados de texto através do processo sistemático de classificação da codificação e identificação de temas ou padrões" (Hsieh & Shannon, 2005, citados por Mezmir, 2020, p.22-23). Por conseguinte, é um método para descrever sistematicamente o significado de informação qualitativa.

No presente capítulo, pretende-se clarificar e dar um contexto mais abrangente à descrição apresentada no capítulo 1, assegurando que os procedimentos adotados na investigação foram, efetivamente, os mais adequados. Serão pormenorizados os aspetos metodológicos relacionados com a recolha, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1. Justificação da técnica do estudo de caso

Para Meirinhos e Osório (2010, p.50), "a metodologia qualitativa orienta-se por uma perspetiva mais interpretativa e construtivista", procurando-se uma compreensão das inter-relações complexas existentes na vida real. Os estudos de caso, por sua vez, são identificados como herdeiros das características do tipo de metodologia referida (Meirinhos & Osório, 2010).

Latorre et al. (2003, citado por Meirinhos & Osório, 2010, p.52), constataram que “o estudo de caso se rege dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos”. O estudo de caso é passível de ser aplicado a situações reais, consistindo numa das vantagens da sua utilização. Yin (2017) acrescentou que, quando se pretende explicar alguma circunstância contemporânea, isto é, o “como” ou “porquê” dum fenómeno social, o estudo de caso assume-se como a técnica mais indicada. Também Pellemans (1999, citado por Tavares, 2004, p.189), afirmou que, a investigação exploratória de fenómenos justifica-se quando:

- . Todos os conceitos relativos a um dado fenómeno não foram ainda identificados, pelo menos para a população ou lugar que se pretende investigar;
- . As relações entre os conceitos estão ainda mal-entendidos ou concetualmente subdesenvolvidos;
- . Ninguém colocou ainda tal questão particular.

Ainda Halinen e Tornroos (2005, citados por Pedron, 2008, p.8), consideraram que, a técnica dos estudos de caso deve ser usada quando:

- . O conhecimento existente sobre o fenómeno é pequeno;
- . As teorias existentes para explicá-lo não são adequadas.

Posto isto, o carácter exploratório, descritivo e analítico desta investigação, deve-se ao facto de, atualmente, o fenómeno da importância do marketing digital para a *performance* das PME não ter sido, ainda, devidamente investigado no contexto do setor do calçado português.

Assim sendo, o processo de investigação adotado assentou numa abordagem de estudos de caso que:

- . Procurou explorar um dado fenómeno relevante (a importância do marketing digital para a *performance* das PME) e compreendê-lo num contexto específico (o do setor do calçado português);
- . Se serviu de múltiplas fontes de evidência, com triangulação de dados.

No que toca às fontes de evidência, Yin (2017) enumerou seis, por si consideradas como as principais: entrevista, observação participante, observação não participante, documentos, registo em arquivos e artefactos físicos. O autor destacou ainda, que, a triangulação entre várias fontes de dados, aumenta a fiabilidade da investigação, dado que permite avaliar o mesmo fenómeno ou objeto de diferentes modos.

Para a investigação em questão, a principal fonte de evidência utilizada foi a entrevista, sendo a informação recolhida complementada com recurso a outras fontes, nomeadamente a documentação e relatórios. Segundo Fontana e Frey (1994, citados por, Meirinhos & Osório, 2010, p.62), “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos”. Este instrumento de recolha de dados é o indicado para captar múltiplas realidades, dado possibilitar a recolha das diversas descrições e interpretações que os entrevistados têm sobre uma determinada realidade.

Concretamente, foram levadas a cabo entrevistas semiestruturadas. Flick (2004, citado por Meirinhos & Osório, 2010, p.63) afirmou que “é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário”. Neste tipo de entrevista, são estabelecidos os âmbitos sobre os quais vão recair as questões, não se pressupondo uma especificação verbal ou escrita do tipo de perguntas a formular, nem da sua ordem. Assim sendo, dispõe de maior flexibilidade para colocar as perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado.

Como complemento à informação recolhida por meio das entrevistas, pesquisou-se informação em meios de comunicação digitais – redes sociais, *websites*, *blogues* –, notícias, relatórios, artigos e, ainda, se procurou observar as atividades de marketing digital da marca. Desta forma, a informação registada através das entrevistas, foi complementada, possibilitando a triangulação dos dados.

Definida a técnica de investigação, as fontes de evidência e os instrumentos de recolha de dados, segue-se para o estabelecimento dos critérios de seleção dos casos a estudar.

### 3.2. Justificação dos critérios de seleção dos casos

Tendo em conta o sugerido por Patton (1990, citado por Tavares, 2004, p.193), “a investigação qualitativa focaliza-se tipicamente no estudo de amostras relativamente pequenas, incluindo casos únicos, selecionados de uma forma propositada, enquanto os métodos quantitativos dependem tipicamente de amostras quantitativas de uma maior dimensão e selecionadas de forma aleatória”. Constata-se que a distinção entre as duas tipologias de investigação reside, essencialmente, na amostra utilizada, sendo que, no caso da investigação qualitativa, esta é selecionada de forma propositada, permitindo a seleção de casos ricos em informação para o estudo profundo de um determinado fenómeno.

A decisão de optar por um estudo de caso único ou casos múltiplos, é tomada aquando da formulação das questões de pesquisa. Yin (2017) reiterou que, o estudo de casos múltiplos pode assumir-se como mais convincente, na medida em que permite contestar e contrastar as respostas obtidas de forma parcial para cada caso que se analisa. Assim sendo, caso as conclusões sejam semelhantes entre dois casos, admite-se a possibilidade de generalização. Posto isto, conclui-se que se deve estudar, no mínimo, dois casos. Não obstante, o mesmo autor salienta que não existe um número ideal de casos, que se adequa a todos os estudos. Desta forma, surge a necessidade de se definirem critérios de seleção, que permitam delimitar um universo significativo de casos a analisar, para que se estabeleçam as fronteiras do fenómeno e, assim, se torne exequível a dissertação do tema, por parte do investigador.

Optando-se pela amostragem propositada, ter-se-á de seleccionar a estratégia que estará na base da formação da mesma. Das diversas estratégias de amostragem propositada enumeradas por Patton (2014), para este estudo foi eleita a estratégia da variação máxima. Através deste procedimento de amostragem, pretende-se captar e detalhar aspetos centrais ou conclusões principais comuns às variações de uma determinada conjuntura. Dito isto, a estratégia da variação máxima não visa a generalização dos resultados para o universo em estudo. Ao invés, busca compilar informação que permita clarificar as variações e, dessa forma, detetar padrões transversais significativos, na situação em questão.

Neste seguimento, aquando da seleção dos casos a estudar, não se procurou constituir uma amostra representativa das PME do setor do calçado português. Ao invés, foram seleccionados casos que permitissem compreender o panorama geral deste segmento. A intenção foi escolher empresas diversificadas, no que toca à dimensão e perfil empresarial.

Começando pela dimensão, o critério utilizado foi o apresentado pelo Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE, 2013), que classifica as PME, da seguinte forma:

- . Micro: =<10 efetivos e até 2 milhões de euros de volume de negócios e balanço;
- . Pequena: =<50 efetivos e até 10 milhões de euros de volume de negócios e balanço;
- . Média: =<250 efetivos, 50 milhões de euros de volume de negócios e 43 milhões de euros, registados no balanço.

Preenchendo os critérios para pertencer ao segmento das PME, partiu-se para a identificação do perfil empresarial dos casos a investigar. Foram estipulados os seguintes princípios:

- . Possuir e representar, pelo menos, uma marca própria registada, sobre a qual detenha responsabilidades comerciais e de divulgação;
- . Contar com 3 ou mais anos de existência, para que seja possível analisar a evolução da sua *performance*;
- . Disponibilidade, por parte do responsável de marketing ou semelhante, de colaborar na investigação.

Posto isto, partiu-se para a recolha de potenciais casos a investigar. Optou-se pelo contacto com a APICCAPS, com o objetivo de obter recomendações, por parte da associação empresarial focada no setor do calçado e componentes, de empresas que preenchessem os critérios definidos. O resultado deste contacto foi uma lista de 8 empresas, consideradas, pela entidade, como aptas a participar no estudo.

O primeiro contacto com as empresas foi feito via e-mail ou telefone, ambos disponibilizados pela associação empresarial supramencionada. Neste contacto, pretendeu-se pedir a colaboração na investigação, esclarecendo-se o seu propósito e termos. Das oito empresas contactadas, 5 aceitaram participar. Posteriormente, deu-se um segundo contacto, com a pessoa destacada pela empresa para ser alvo da entrevista, a fim de agendar a visita ou videochamada, para a aplicação da técnica de investigação escolhida – a entrevista semiestruturada. As 5 entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas, para serem, de seguida, informatizadas para efeito de análise.

A quantidade de casos recolhidos, foi considerada significativa e suficiente para a satisfazer as necessidades da investigação em questão. O estudo dos cinco casos abaixo especificados (**Tabela 4**), permitiu recolher informação pertinente e valiosa para a análise do fenómeno em questão, sendo por isso considerada uma amostra consistente e representativa.

**Tabela 4 - Perfil dos casos seleccionados**

<b>Empresa</b>	<b>Início de atividade</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Marcas registadas</b>
A	1987	Micro	1
B	1992	Média	1
C	2008	Média	2
D	2007	Pequena	1
E	2019	Pequena	2

**Fonte: Elaboração própria**

### 3.3. Procedimentos dos estudos de caso

Para esta investigação, adotou-se por uma metodologia qualitativa, de cariz holístico e integrado, combinando-se várias técnicas de recolha de informação, a fim de permitir a triangulação dos dados obtidos. Posto isto, a principal fonte de informação foi a entrevista, contando com o suplemento de conhecimento através da análise de documentos e relatórios.

Começando pelas entrevistas, foram realizadas cinco entrevistas individuais – sendo o entrevistador a própria investigadora –, seguindo um guião de tipo semiestruturado e, realizadas através de dois meios de comunicação: presencial e videochamada. Este último canal foi utilizado a pedido de alguns entrevistados, devido a condicionantes externas à investigação. Ressalva-se que todas as entrevistas foram gravadas na íntegra, após consentimento dos entrevistados.

A opção por um guião semiestruturado, deveu-se ao facto de que, neste tipo de guião, não há uma ordem pré-estabelecida no que toca à colocação das questões, o que proporciona uma maior flexibilidade para colocá-las no momento mais conveniente e, desta forma, adaptar a entrevistas às respostas do entrevistado, evitando respostas tendenciosas ou irrefletidas. O guião utilizado continha perguntas abertas, fechadas e semiabertas, sendo o primeiro tipo o mais utilizado, visto permitir um maior aprofundamento da resposta dada pelo entrevistado, resultando em informação mais rica. Foi dada liberdade total aos entrevistados, no que toca à forma como respondiam a cada pergunta, colocando-se, por vezes, questões de seguimento, a fim de detalhar a resposta ou entender mais detalhadamente o seu conteúdo. A entrevista dividiu-se em 3 partes:

I. Antecedentes da empresa: pretendeu-se contextualizar e classificar a empresa, através de questões relativas ao tempo de atividade, dimensão, localização, posicionamento e *performance* financeira.

II. Perceções e práticas de marketing digital: secção principal, através da qual se recolheu informação acerca da estratégia e práticas de marketing da organização, assim como da perceção dos entrevistados acerca do marketing digital e do seu papel para a empresa, e para o seu desempenho. Esta parte da entrevista subdividiu-se em:

- . Estratégia de marketing: questões colocadas com a finalidade de entender como o marketing é implementado na empresa, que meios utiliza, se e como é planeado e como é caracterizado pelo entrevistado. Procurou-se entender a perceção, planeamento e implementação do marketing em cada caso estudado;
- . Caracterização do marketing digital: as questões-chave encontravam-se nesta subsecção. Questionou-se os entrevistados acerca do papel do marketing digital na empresa e da forma como este é implementado.
- . Avaliação e melhoria do marketing digital: conjunto de perguntas que permitiram entender como o marketing digital é monitorizado e quais as expectativas e objetivos fixados para o mesmo.

III. Conclusão: encerramento da entrevista. Deu-se espaço ao entrevistado, para completar alguma informação ou aprofundar algo a ver com a temática em estudo, perguntando-se, por fim, se pretendia receber uma cópia do projeto, quando terminado.

As entrevistas tiveram lugar entre os dias 11 e 24 de março de 2022, e 4 das 5 entrevistas realizadas foram conduzidas presencialmente – nas sedes das empresas, enquanto 1 delas, tal como requerido à investigadora, ocorreu por videochamada, tendo sido utilizada a plataforma *Google Meets* para o efeito.

Por conseguinte, e de acordo com o proposto por Yin (2017), seguiu-se para a triangulação da informação recolhida nas entrevistas, através da análise de relatórios e documentação considerados relevantes, de forma a validar os dados obtidos. Foram, ainda, consultadas diversas fontes de evidência documentais, disponíveis *online*.

Começou-se por procurar informação em *websites* de entidades oficiais e setoriais – APICCAPS, PORDATA, COMPETE –, procurando clarificar o contexto em que se

inserir os casos abordados. Analisou-se, também, os websites das empresas estudadas, assim como as restantes ferramentas que utilizam e plataformas *online* onde se encontram – com especial foco nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn) –, de modo a aprofundar o conhecimento acerca do marketing digital praticado. Ainda, pesquisou-se no motor de busca Google, notícias sobre as empresas em questão, na busca de informação que pudesse acrescentar valor à investigação.

### 3.4. Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso

Citando Graue et al. (2016, p.8), “a análise qualitativa dos dados é um processo de descrição, classificação e interligação dos fenómenos com os conceitos do investigador”. Lester et al. (2020), não obstante, afirmou que, a análise de dados qualitativos significa várias coisas, uma vez que está frequentemente alinhada com uma determinada metodologia, perspectiva teórica ou campo de investigação.

Mezmir (2020, p.17), citou um conjunto de características básicas, associadas à análise de dados qualitativos:

- . É circular e não-linear;
- . Iterativa e progressiva;
- . Interação próxima com os dados;
- . A recolha e análise de dados são simultâneas;
- . O nível de análise varia;
- . Usa a inflexão;
- . Pode ser classificada de diversas formas;
- . Os dados qualitativos, por si só, têm um significado.

O principal obstáculo a uma análise qualitativa concisa – como é o caso da análise de estudos de caso –, “reside na falta de um conjunto de convenções genericamente aceites que orientem a análise dos dados” (Hussey & Hussey, 1998, citado por Tavares, 2004, p.207). Não há etapas, universalmente aceites, para o processo de análise de dados qualitativos, visto que diferentes autores mencionam diferentes fases para essa análise.

Partindo deste pressuposto, seguiu-se a teoria de Mezmir (2020). Perante tamanha variedade de processos, o autor optou por rever diversas fontes que enumeravam os passos para analisar dados qualitativos, e adotar os passos mais prováveis, mencionados em cada uma. Assim sendo, chegou à conclusão de que o processo de análise de dados qualitativos desdobra-se em quatro passos: (i) familiarização, (ii) redução de dados, (iii) visualização de dados e (iv) redação de conclusões.

A familiarização consiste na ação do investigador se concentrar nos dados, isto é, o investigador deve familiarizar-se com a variedade e diversidade das informações recolhidas. Nesta fase, o investigador não se encarrega somente de obter uma visão geral da riqueza, profundidade e diversidade dos dados que recolheu, mas também inicia o processo de abstração e concetualização dos mesmos. Exige-se que o investigador tire notas, registre as respostas obtidas e anote temas e assuntos considerados importantes. Terminado este processo, o investigador regressará a estas notas, e procurará identificar questões, conceitos e temas-chave, segundo os quais os dados poderão ser analisados e referenciados.

Terminada a etapa da familiarização, segue-se para a da redução dos dados. Existe uma grande probabilidade de que, após a recolha de dados qualitativos, gere mais informação do que aquela que será utilizada para a investigação. No entanto, o processo de redução de dados é muito útil, no que toca a editar dados, resumi-los, e torná-los úteis e apresentáveis. Não obstante, a redução do volume de dados a analisar é crucial para a eficiência e clareza da investigação. A redução e organização dos dados, pode ser feita de diversas formas, sendo que nesta investigação se adotou a codificação. “Um código é uma construção descritiva concebida pelo investigador para capturar o conteúdo primário ou a essência dos dados” (Mezmir, 2020, p.18). Através da codificação, o investigador irá começar a detetar padrões, que evoluirão para categorias, temas e conceitos – a chamada análise temática. Isto possibilitará a triangulação dos dados, isto é, o confronto entre a informação recolhida dos diferentes casos em análise.

Segue-se a visualização de dados. O objetivo desta etapa foi tornar um conjunto de dados aparentemente desorganizados, num esquema concetual reconhecível. Para este efeito, utilizou-se o software NVivo12. Este programa informático, pertence ao grupo dos CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*), sendo um software especializado na análise de dados qualitativos. A utilização do NVivo12 permitiu gerir e analisar os dados de forma mais intuitiva e ágil.

Por fim, passou-se para a redação das conclusões. Este último passo, consistiu em construir afirmações significativas sobre como os seus dados ilustram o tópico de interesse. Essencialmente, procura atribuir significado ao processo de visualização de dados, anteriormente explicado.

Na operacionalização do processo retratado, primeiramente, optou-se por descrever e analisar cada caso de forma individual, antes de passar para o cruzamento dos mesmos. Também se preferiu a tabulação da informação, quando possível, com vista a facilitar a sua visualização, análise e interpretação.

#### 4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A partir da revisão da literatura e dos objetivos traçados para esta investigação, são apresentadas as questões de investigação analisadas. Definida a questão central - *como e porque as práticas de marketing digital são importantes para a performance das PME do setor do calçado português?* –, delinaram-se as seguintes cinco questões de investigação e respetivas sub-questões, que aprofundam a temática estabelecida. Contam-se 5 questões de investigação e 10 sub-questões:

Q1) Como os responsáveis de marketing, no contexto das PME, encaram e descrevem o marketing?

Q1a) Que características e valor atribuem ao marketing, no contexto do negócio da empresa?

Q1b) De que forma evoluiu o marketing neste segmento?

Q2) Como se caracteriza o comportamento e funcionamento das PME que implementam o marketing?

Q2a) Como e por quem são tomadas as decisões de marketing?

Q2b) De que forma são geridas e implementadas as ações de marketing nas PME?

Q3) Como e porque tem sido utilizado o marketing digital nas PME?

Q3a) Que atividades de marketing digital têm vindo a ser implementadas, e de que forma?

Q3b) Qual o papel e o grau de importância atribuído pelas PME, às práticas de marketing digital?

Q4) Como são avaliados e monitorizados, os resultados provenientes das ações de marketing digital, nas PME?

Q4a) Que métricas utilizam para monitorizar as ações de marketing digital?

Q4b) Como e com que intuito, procedem à avaliação dos resultados consequentes do marketing digital?

Q5) Como é encarado o peso do marketing digital nos resultados das PME?

Q5a) Quais os fatores considerados determinantes para o sucesso do marketing digital?

Q5b) Qual a perceção dos responsáveis de marketing acerca do retorno do investimento em marketing digital?

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à análise da informação obtida através das fontes de evidência utilizadas, devidamente esclarecidas no capítulo 3. Divide-se em duas partes: a primeira, onde são descritos os casos em estudo, de forma individual e, a segunda, na qual, esses mesmos casos, serão analisados a partir das questões de investigação formuladas.

### 5.1. Breve descrição dos casos

**Tabela 5 - Resumo das questões da secção I das entrevistas realizadas**

<i>Empresa</i>	Início de atividade	Número de colaboradores	Volume de vendas 2021	Classificação da empresa	Número de sucursais	Número de marcas registadas
A	1987	10	2.000.000€	Micro	2	1
B	1992	190	42.000.000€	Média	2	2
C	2008	115	8.000.000€	Média	1	3
D	2007	12	4.265.704€	Pequena	3	1
E	2019	29	1.300.000€	Pequena	1	2

Fonte: Elaboração própria

#### ***Empresa A – Um caso de aposta no marketing digital no contexto de uma empresa familiar***

Uma empresa familiar constituída em 1987, com sede no Porto, que se caracteriza pela produção artesanal de calçado e pelo a oficinas de calçado tradicional, em Portugal. Hoje em dia, a marca A, está presente em diversos países, através de uma vasta rede de revendedores, de uma loja *online* própria e pela presença em *marketplaces* digitais. A proposta de valor da marca, passa pelo compromisso com a sustentabilidade da cadeia de abastecimento e pela alta qualidade dos materiais que escolhem para os seus produtos. A empresa A produz e comercializa calçado para homem, mulher e criança, sendo este mercado pela simplicidade e intemporalidade, apostando no detalhe e na variedade de cores e materiais.

Se até há relativamente pouco tempo, o negócio da empresa A tomava forma apenas através de uma estratégia de revendedores retalhistas, com o crescimento do mercado *online*, o investimento em *e-commerce* foi considerado e realizado. Começou-se pela colocação dos produtos em *marketplaces* digitais, seguindo-se a criação de um *e-commerce* próprio. Apesar do volume de vendas para o retalho representar ainda a

maior parte do retorno da empresa, a presença no mercado *online* tem vindo a crescer significativamente.

Antes do investimento no digital, a empresa A não investia de forma relevante em marketing para o consumidor final, por não considerar necessário, dado que o seu público-alvo não era esse. No entanto, aquando da entrada no meio *online*, e face à evolução da sua *performance* no mesmo, surgiu a necessidade de investir mais tempo e recursos nesta área. Atualmente, a grande maioria do marketing da marca A é digital, marcando forte presença em diversos canais digitais.

### ***Empresa B – Um caso de uma abordagem conservadora ao marketing digital***

A origem da empresa B deu-se em 1992, apostando num produto de elevada qualidade e numa atitude comercial agressiva. A partir de 1995, partiu para a internacionalização, exportando grande parte da sua produção, para uma gama de clientes constituída por grandes marcas internacionais, que adquirem o calçado da sua marca própria. A empresa B representa, atualmente, duas marcas: a marca B1, que segue uma estratégia que procura atuar num segmento de mercado médio alto, comercializando calçado para homem, mulher e criança; a marca B2, especializada em calçado de proteção e segurança.

A empresa em questão, tem um grande foco na inovação tecnológica e na certificação de qualidade. Adota uma estratégia de venda para o retalho, que passa por uma tática de captação de clientes através do contacto direto com os mesmos, pelo meio de visitas presenciais e chamadas telefónicas regulares. Além do mencionado, reforça a sua presença internacional através da participação em feiras e exposições, a nível mundial.

A presença digital das marcas B1 e B2, não é significativa nem relevante. Não obstante, a empresa B revela vontade de crescer numa ótica digital. Considera que o seu crescimento internacional será mais eficiente se passar pelos canais *online*, visto que permitirá uma maior facilidade em abranger um mercado global, enquanto possibilitará uma redução de custos e uma maior notoriedade junto do consumidor final.

### ***Empresa C – Um caso de aplicação do marketing digital numa empresa exportadora***

Especializada no fabrico e exportação de calçado, a empresa C opera em Portugal desde 2008. Apresenta coleções de calçado para homem, senhora e criança, exportando a totalidade da sua produção para países como a Alemanha, Escandinávia e Holanda. O compromisso com a sustentabilidade, numa perspetiva ecológica, é um dos traços mais característicos da empresa C, passando esse sentido para as três marcas que representa.

No campo do marketing, lançou-se recentemente no meio digital, através da criação de um website, através do qual expõe os seus produtos e serviços, assim como promove as suas marcas próprias. A aposta no marketing digital surge com o intuito de modernizar a empresa e permitir-lhe chegar, mais facilmente, até aos seus clientes alvo, em detrimento das tradicionais visitas presenciais.

Acreditam que as ferramentas digitais lhes permitirão uma comunicação mais rápida e eficiente com o cliente, assim como irão ao encontro de um dos grandes princípios organizacionais, que é a sustentabilidade ambiental, visto que serão reduzidas as viagens feitas para visitar clientes.

### ***Empresa D – Um caso de utilização do marketing digital como impulsionador da internacionalização e crescimento da marca própria***

A atividade da empresa D materializa-se na produção artesanal combinada com tecnologia de calçado e acessórios, para marca própria e para outras marcas. Atualmente exporta 93% da produção e tem presença a nível mundial: Espanha, Rússia, Holanda e Bélgica, Sul da França, Alemanha, Dubai, EUA, Canadá, Angola, Nigéria, Brasil, Mongólia, China e América do Sul, tanto através da venda *online* da sua marca própria, como venda da mesma marca através de lojas de retalho multimarca, e ainda, da venda a grosso para outras marcas.

O investimento em marketing digital deu-se com o objetivo de potenciar a entrada da marca D no mercado internacional, aumentando o seu volume de vendas e notoriedade. A empresa D apostou numa estratégia de marketing digital holística, estando presente em diversas plataformas digitais e utilizando uma grande panóplia de ferramentas digitais.

Atualmente, as ferramentas digitais representam um peso cada vez maior da comunicação e marketing da marca, tendo-se revelado o retorno, proveniente das ações implementadas, bastante positivo.

### ***Empresa E – Um caso de vulnerabilidade e total dependência do marketing digital***

A empresa E iniciou atividade em 2019, adquirindo duas marcas pré-existentes, anteriormente na posse de uma outra empresa que encerrou. Dedicou-se ao fabrico e comercialização de calçado para homem e mulher, focando-se essencialmente no segmento masculino.

A marca E1 nasceu em 1945, e é alvo exclusivo das atividades de marketing e comunicação da empresa. A empresa serve-se somente de ferramentas digitais para

vender e promover a marca. Justificam a opção, com a situação pandémica iniciada em 2019, data do seu início de atividade.

Dado ser uma empresa recente, o investimento exigido para uso das ferramentas digitais escolhidas, foi e é um grande desafio. Não obstante, o marketing digital é considerado pela empresa como imprescindível para a marca E1, sendo o único meio de fazê-la chegar até aos potenciais consumidores e levá-los a conhecê-la e adquiri-la.

## 5.2. Configuração dos dados por questão de investigação

### **Q1) Como os responsáveis de marketing, no contexto das PME, encaram e descrevem o marketing?**

A questão a seguir analisada, recai sobre as especificidades relacionadas com o marketing, num panorama geral, e a sua evolução, no contexto das PME. Concretamente, procurou-se analisar duas sub-questões particularmente importantes para o fenómeno em estudo, abordando (i) as características e valor atribuídos ao marketing, no contexto de negócio de cada empresa selecionada, e (ii) a forma como evoluiu a conceção do marketing no segmento das PME.

#### **Q1a) Que características e valor atribuem ao marketing, no contexto do negócio da empresa?**

Após análise dos dados recolhidos, as principais características atribuídas ao marketing resumem-se em dois aspetos centrais: (i) é um meio de comunicação com o cliente; (ii) assim como é um veículo para promover e vender uma marca ou produto.

No contexto em estudo, o marketing é visto como uma forma de dar a conhecer uma marca aos seus potenciais consumidores e levá-los a adquirir determinados produtos, em detrimento das tradicionais visitas a clientes e venda direta. O valor atribuído ao marketing, reside na sua capacidade de gerar notoriedade e reconhecimento para as marcas, junto do seu público-alvo, ao mesmo tempo que incentiva e conduz à compra por parte desse público.

A nuvem de palavras a seguir apresentada (**Figura 4**), parte de citações retiradas das entrevistas realizadas, relativas a questões acerca do conceito de marketing e sua definição. Esta análise confirma o constatado em cima, na medida em que as palavras que se destacam – ou seja, foram mencionadas um maior número de vezes nos dados em análise –, vão ao encontro das ilações apresentadas.

**Figura 4 - Nuvem de palavras relativa à definição de marketing, por parte dos entrevistados**



**Fonte:** Elaboração própria, através do software Nvivo12

Na literatura defende-se que o marketing consiste em combinar meios e canais para promover produtos e serviços, assim como visa a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e a relação com as atividades e objetivos da organização. Assim sendo, os resultados obtidos demonstram que a caracterização do marketing, na ótica das empresas em estudo, está alinhada com a teoria compilada na revisão da literatura.

#### **Q1b) De que forma evoluiu o marketing neste segmento?**

A evidência recolhida nos estudos de caso revelou que o marketing está a evoluir no sentido da digitalização. As empresas estudadas estão a progredir, com maior ou menor intensidade, no sentido da implementação do marketing digital. Quando o marketing foi introduzido – na generalidade dos casos –, utilizaram-se ferramentas e meios físicos, tais como visitas a clientes (marketing direto) e participação em feiras e eventos do setor. No entanto, com o evoluir do meio *online*, as organizações reconheceram as suas vantagens, tendo por isso começado a investir tempo e a alocar recursos a este canal.

O **Quadro 1**, apresenta citações que comprovam o que foi supra constatado:

#### **Quadro 1 - Exemplos de citações: evolução do marketing**

“Se até agora a maioria do nosso negócio era – e continua a ser – o retalho, onde não há uma necessidade tão grande de comunicar para o cliente final porque não prática não vendemos para esse cliente, hoje em dia as coisas começam a mudar um bocadinho com o evoluir da loja *online* e com a presença em *marketplaces*, o que nos levou a investir mais tempo e recursos nesta área.” [Entrevistado Empresa A]

“Nós temos a visita a feiras, temos um catálogo digital, temos um site onde temos um catálogo acessível com *password* – onde tem toda a nossa coleção –, e temos as visitas a clientes.” [Entrevistado Empresa C]

“Neste momento, todo o marketing que nós fazemos é digital (99%).” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

A revisão da literatura atesta que o marketing está a evoluir no sentido da digitalização, antecipando-se a uma convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. A evidência revelou que os casos abordados estão a par desta tendência e procuram segui-la, adaptando a sua abordagem ao marketing. Não abandonando por completo as práticas de marketing direto e físico já implementadas, as PME analisadas demonstram iniciativa e vontade de direcionar o seu marketing para o meio *online*, apostando em ferramentas e ações digitais.

## **Q2) Como se caracteriza o comportamento e funcionamento das PME que implementam o marketing?**

Com esta questão pretendeu-se, primeiramente, descrever o modo como são tomadas as decisões relativas ao marketing, nas PME, e a quem é atribuída essa responsabilidade; de seguida, procurou-se entender a implementação e gestão das ações de marketing, nos casos em estudo. Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados recolhidos acerca das duas sub-questões mencionadas.

### **Q2a) Como e por quem são tomadas as decisões de marketing?**

Com base na informação recolhida, as decisões relativas ao marketing são tomadas em grupo, variando os elementos que o constituem. Geralmente, as decisões partem da discussão grupal dos diversos aspetos afetos ao marketing, isto é, desde os meios e canais a utilizar, até ao orçamento e recursos a alocar.

No que toca à responsabilidade sobre as decisões de marketing, é notório um grande envolvimento da gerência e de pessoas com funções administrativas. Não é comum haver a participação interna de indivíduos com formação na área de marketing, optando-se, ao invés, pela subcontratação de agências e empresas externas especializadas na matéria, a fim de operacionalizarem o marketing e auxiliarem na tomada de decisão, inclusive.

## Quadro 2 - Exemplos de citações: tomada de decisão

“Como não temos um plano estruturado, e estamos a começar a investir mais agora, as decisões acabam por ser quase do momento, sendo algumas discutidas em reunião com a agência responsável, enquanto outras são muito improvisadas, derivando o facto da ausência de planeamento.” [Entrevistado Empresa A]

“São tomadas pelo grupo que está a afeto a essas funções, partindo sempre da gerência.” [Entrevistado Empresa B]

“Temos sempre um grupo de pessoas: estilista, modelador, comercial, etc, que participam nas decisões de marketing.” [Entrevistado Empresa C]

“São grupais, partindo da discussão entre toda a equipa – interna e externa – dedicada à matéria, através de análise de dados feitas em reunião à medida que vão surgindo necessidades e imprevistos (ex: guerra) – fora a reunião trimestral já marcada.” [Entrevistado Empresa D]

“Nós temos reuniões semanais, para analisar os números da semana anterior e fazer o follow-up. É nessas reuniões semanais que fazemos o planeamento das atividades da semana seguinte, ou dos meses seguintes, e fazemos o acompanhamento: verificamos se temos de fazer algum ajuste no alinhamento ou reforço de investimento.” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

Na revisão da literatura verificou-se que, no caso das PME, as tomadas de decisão de marketing assumem, geralmente, um carácter informal, assim como implicam a participação de cargos de alto nível hierárquico, como é o caso do proprietário/gestor. Além disso, averiguou-se também que, no que toca às pessoas, existe falta de literados e predominância de indivíduos com conhecimento multifuncional. Os resultados obtidos vão ao encontro da literatura, dado que as decisões são tomadas informalmente e existe o envolvimento de diversos perfis dentro da organização, incluindo a gerência.

### **Q2b) De que forma são geridas e implementadas as ações de marketing nas PME?**

A gestão do marketing é feita de forma distinta, entre os casos estudados. As abordagens a esta componente do marketing, podem dividir-se em dois caminhos: (1) não existe planeamento das ações de marketing, baseando-se a sua atividade na intuição e na necessidade, planeando-se e executando-se ação a ação; (2) existe um planeamento coeso, com periodicidade definida para ser revisto e adaptado, que serve

de guia para as ações a implementar, estabelecendo os seus objetivos, meios e recursos.

No que toca à implementação, a evidência revela que alguns casos escolhem entregar a parte operacional a outras empresas – *outsourcing* –, enquanto outros operacionalizam as ações de marketing internamente. Os meios escolhidos para a implementação do marketing, variam entre os casos selecionados. Não obstante, pode ressaltar-se alguns que são eleitos com maior frequência, tais como:

- . Exposições/ Feiras;
- . Packaging;
- . Catálogos físicos e/ou *online*;
- . Redes sociais.

A literatura mostrou que as atividades de marketing, no segmento empresarial em questão, são caracterizadas como informais e sem planeamento. Constatou-se que as PME operam o seu marketing no sentido de responder a oportunidades e circunstâncias do momento. A prova reunida corroborou a teoria, no entanto, notou-se que as empresas estudadas procuram implementar práticas de planeamento e gestão mais formal do marketing, de modo a obter o maior proveito e eficiência possível do mesmo, o que também vai ao encontro do ressaltado na teoria, de que para atingir o máximo potencial do marketing digital, é necessário seguir um processo bem articulado.

Ainda na revisão da literatura, mencionou-se a falta de conhecimento técnico-operacional e de recursos humanos aptos para implementar ações de marketing, principalmente na sua vertente digital. Nos estudos de caso verificou-se isso mesmo, sendo esta falha colmatada com a subcontratação de empresas especializadas na área em questão, responsabilizadas pelo auxílio na gestão do marketing e na operacionalização do mesmo.

### **Q3) Como e porque tem sido utilizado o marketing digital nas PME?**

Esta questão teve como objetivo o entendimento de como e porque as PME se servem do marketing digital. Procurou-se identificar padrões no que toca: (1) à caracterização e implementação do marketing digital, e (2) os objetivos e o valor atribuído ao tipo de marketing referido. Através da análise da evidência compilada, pretendeu-se entender, nas duas sub-questões a seguir apresentadas, quais as atividades de marketing digital levadas a cabo pela PME e como estas se materializam, assim como qual é o seu papel no negócio das PME em questão.

**Q3a) Que atividades de marketing digital têm vindo a ser implementadas, e de que forma?**

De acordo com os dados recolhidos, as PME adotam uma postura holística no que toca às atividades de marketing digital (**Tabela 6**), isto é, optam por ações multicanal, servindo-se de diversas ferramentas digitais em simultâneo.

**Tabela 6 - Canais utilizados para o marketing digital**

<i>Empresa</i>	Redes sociais	E-mail	Motor de busca	Plataforma de venda <i>online</i>
A	x	x	x	x
B	x			x
C				x
D	x	x	x	x
E	x	x	x	x

**Fonte:** Elaboração própria

O *e-commerce* é uma ferramenta considerada como chave no marketing digital dos casos estudados, visto haver um retorno financeiro imediato, proveniente das vendas realizadas através da mesma. O SEO, SEM e o *e-mail* marketing, são também destacados pelos entrevistados, como tendo grande importância nas atividades de marketing digital das respetivas empresas.

Posto isto, as atividades de marketing digital mais utilizadas pelos casos em estudo, são as seguintes:

- . Gestão de redes sociais – Facebook e Instagram (criação de conteúdo);
- . Anúncios digitais (Google Ads e Facebook Ads);
- . *E-mail* marketing (newsletter e automações);
- . Parcerias com *influencers*.

No que toca ao conteúdo sobre o qual recaem as atividades de marketing digital das PME estudadas, o produto é o maior foco. A venda é o principal objetivo das ações de marketing digital implementadas, logo, o produto é o ativo mais utilizado e destacado. A par disso, servem-se também de informação relativa à marca – como a proposta de valor, o processo produtivo e a própria história –, para aumentar a notoriedade da mesma e, ao mesmo tempo, atrair potenciais consumidores.

Passando para a implementação, observou-se que as atividades de marketing digital se baseiam na sazonalidade e no ciclo de negócio do setor em questão. Explicando, as empresas servem-se de datas temáticas e comemorativas, para intensificar as suas

ações de marketing digital, sendo frequentemente utilizado algum tipo de oferta promocional ou parceria com personalidades digitais. Além disso, potenciam o seu marketing digital, também, aquando do lançamento de novos produtos e/ou coleções. Tal como referido anteriormente, o processo operacional do marketing digital, fica ao encargo de empresas externas. O público-alvo é definido internamente, em conjunto com a empresa em *outsourcing*, sendo utilizadas, para o efeito, características sociodemográficas e geográficas, tal como descrito nas citações seguintes:

“A faixa etária é um critério importante. Utilizamos também a distinção de género, assim como alguns dados demográficos, como se tem ou não filhos, dado termos modelos de criança. Também utilizamos o interesse noutras marcas.” [Entrevistado Empresa A]

“Tivemos a nossa primeira segmentação, através de características demográficas e depois fomos afinando mediante interesses. Também tivemos em conta a questão da geolocalização, dado que uma segmentação não funciona de igual forma em todo o lado, sendo necessário adaptar a cada geografia as variáveis de segmentação do público.” [Entrevistado Empresa E]

A revisão da literatura efetuada revelou que a orientação para as vendas é um dos aspetos mais determinantes do marketing nas PME. Os dados recolhidos evidenciaram este facto, sendo a venda online tida como canal prioritário aquando da implementação do marketing digital, assim como o produto é colocado no centro de todas as ações.

Não obstante, também são mencionados na literatura fatores como a importância do relacionamento com o consumidor, o que também se verificou na prova obtida, dado que as empresas visadas procuram definir o seu público-alvo adequadamente, a fim de comunicar de forma personalizada e estabelecer conexões valiosas para o negócio.

Ademais, a literatura refere a importância da presença ativa e dinâmica em diversos canais, a fim de manter o público interessado e de o levar a interagir com a marca/empresa. O carácter multicanal da abordagem, por parte das PME estudadas, ao marketing digital, evidencia essa preocupação e reconhecimento.

### **Q3b) Qual o papel e o grau de importância atribuído pelas PME, às práticas de marketing digital?**

A prova reunida revelou que o objetivo principal, definido para o marketing digital, é a venda. As empresas procuram levar o máximo de potenciais consumidores até às suas lojas *online*, para que possam impeli-los a comprar os seus produtos. Além da venda, os casos em estudo também pretendem dar a conhecer as marcas que representam, otimizando a sua notoriedade e reconhecimento no mercado.

O impulso à expansão geográfica, é outro atributo esperado das ações de marketing digital. Os entrevistados consideram que o marketing digital facilita o caminho para a internacionalização das suas marcas, tanto ao nível do reconhecimento como das vendas, dado eliminar barreiras geográficas e acarretar custos inferiores, relativamente a um investimento em infraestruturas físicas.

No que toca ao grau de importância, no seguimento do constatado na sub-questão Q1b), a representatividade do marketing digital no marketing das PME é cada vez maior. A evidência recolhida mostrou que os casos em estudo depositam cada vez mais confiança e recursos nas ações de marketing no meio digital, dado considerarem um meio mais eficaz – a vários níveis –, para chegar a um maior número de pessoas.

No **Quadro 3**, são apresentadas citações das entrevistas feitas aos responsáveis de marketing de cada caso, acerca da temática inerente a esta sub-questão.

### **Quadro 3 - Exemplos de citações: papel e importância do marketing digital**

“Quase todo o nosso marketing é digital. Por um lado, acaba por ser uma das formas mais eficazes de chegar um maior número de pessoas, o digital está em todo o lado, sendo por isso muito mais fácil chegar a um número máximo de pessoas, do que por exemplo ter um outdoor num determinado sítio. As coisas começam a evoluir cada vez mais numa ótica digital, portanto acho que as pessoas estão muito mais recetivas a tudo o que venha desse meio, em comparação com meios físicos.” [Entrevistado Empresa A]

“(…) sem as ferramentas digitais seria muito mais difícil atrair clientes para a nossa loja online. Para manter uma loja online e fazê-la crescer, o marketing digital é crucial.” [Entrevistado Empresa A]

“A facilidade de abranger um mercado mais global, em termos geográficos. Uma redução de custos em atingir certos objetivos. Um conhecimento mais global da empresa, por parte dos consumidores, num panorama global.” [Entrevistado Empresa B]

“Comunicação mais rápida e eficiente com o cliente. Já tivemos encomendas através do site, sendo sempre que são clientes existentes. O marketing digital vai permitir-nos reduzir viagens e custos, assim como diminuição do nosso impacto ambiental (menos produção de amostras).” [Entrevistado Empresa C]

“As ferramentas digitais representam um peso cada vez maior da comunicação e marketing da marca/empresa.” [Entrevistado Empresa D]

“É a forma de fazermos chegar a marca – criando brand awareness e notoriedade – , aos nossos consumidores.” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

Na literatura apurou-se que a presença nos meios digitais tem um papel preponderante no sucesso a longo prazo das PME, na medida que o marketing digital tem um impacto significativo na intenção de compra e, conseqüentemente, no volume de vendas. Os estudos de caso levados a cabo estabeleceram a venda dos seus produtos e/ou serviços, como objetivo principal das suas ações de marketing digital, o que vai ao encontro das teorias recolhidas na revisão da literatura.

Além do constatado, a literatura defende que o marketing digital impacta a retenção do consumidor e a sua satisfação, estando as ações das empresas estudadas também alinhadas com esta premissa, estabelecendo a notoriedade e reconhecimento de mercado como objetivos. Também a redução de custos associada ao *e-marketing* é mencionada pelos teóricos – no capítulo 2.3 –, assim como é tida em conta pelas organizações retratadas, como atributo e vantagem do marketing digital.

A opção por iniciativas inovadoras, essencialmente digitais, é defendida na literatura como caminho mais vantajoso para as PME, dado que a adoção de tecnologia sob qualquer forma pode ajudar as organizações no desenvolvimento sustentável e na procura de soluções para os problemas. Os dados reunidos mostram que os casos investigados estão em concordância com a literatura, visto que reconhecem as vantagens e importância do marketing digital, para o alcance dos seus objetivos.

#### **Q4) Como são avaliados e monitorizados, os resultados provenientes das ações de marketing digital, nas PME?**

O objetivo estabelecido para esta questão foi o de identificar quais as práticas de monitorização, avaliação e melhoria, aplicadas pelas empresas em questão, como são executadas, e qual o propósito atribuído às mesmas. A seguir, são apresentados os resultados obtidos, para cada uma das duas sub-questões formuladas.

##### **Q4a) Que métricas utilizam para monitorizar as ações de marketing digital?**

A informação compilada mostrou que os casos em estudo utilizam um conjunto numeroso de métricas, para monitorizar e avaliar os resultados das ações de marketing digital que implementam.

A mais destacada foi o ROI. Esta métrica permite-lhes avaliar o retorno financeiro do investimento feito em marketing digital, pelo que representa um papel preponderante no processo de avaliação. Além da métrica referida, existem e são também seguidas, métricas específicas do meio *online*, tais como: impressões, conversões, tráfego, experiência do utilizador e *flow* de comportamento. Os dados recolhidos mostraram que as PME em análise, procuram avaliar as suas ações de marketing através de várias métricas, adaptando-as a cada ação e canal utilizado, tal como prova o **Quadro 4**.

#### **Quadro 4 - Exemplos de citações: métricas de monitorização das ações**

“Depende um bocadinho das ações, por exemplo, nos anúncios conseguimos medir tudo – alcance, impressões, etc. –, e aí é fácil ver os resultados ainda que não saibamos qual seria o ótimo, mas depois temos todas as ações de marketing que são bastante difíceis de medir, como o marketing de *influencers*.” [Entrevistado Empresa A]

“Depende muito da ação – cada uma tem as suas métricas –, por exemplo uma campanha de lançamento de uma nova coleção é avaliada de forma muito distinta de uma campanha temática” [Entrevistado Empresa D]

“Fazemos a análise do *Facebook Business*, *Google Analytics* e do *Shopify Analytics*, para vermos as várias métricas, analisando métricas específicas de cada um. Aglomeramos todos os dados em relatórios semanais, onde incluímos a análise do funil de vendas.” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

A literatura frisa a importância de uma avaliação cuidada e rigorosa das ações de marketing digital, de modo a avaliar a sua eficiência e eficácia no atingimento dos objetivos da organização. A informação levantada junto das empresas-alvo, revelou que estas servem-se de diversas métricas – quantitativas e qualitativas –, para controlar e avaliar as suas ações de marketing digital, o que entra em concordância com o constatado na teoria.

Também se defende na literatura, que o investimento deve ser avaliado, de modo a concluir se acrescentou algo ao negócio, se consistiu numa despesa supérflua, ou se realmente foi um investimento que gerou retorno. Evidentemente, os casos abordados revelam preocupação com o retorno do investimento e levam a cabo a atividade de analisá-lo e avaliá-lo, para cada ação realizada.

**Q4b) Como e com que intuito, procedem à avaliação dos resultados consequentes do marketing digital?**

Os dados evidenciaram que a forma como a avaliação é feita, nos casos de estudo, difere num aspeto central, a periodicidade. Há opção por avaliar os resultados provenientes do marketing digital semanalmente, mensalmente e trimestralmente, sendo esta frequência definida em conjunto com a empresa responsável pela operacionalização das ações.

No que diz respeito ao formato, destacou-se a preferência pelo agendamento de reuniões, entre a equipa interna e externa alocada ao marketing digital, a fim de analisar as métricas estabelecidas e os resultados obtidos, em conjunto.

Há também ampla concordância entre os entrevistados, quando questionados acerca do intuito da avaliação e monitorização das ações de marketing digital. A resposta foi de que este processo servia para orientar as ações futuras, permitindo-os tomar decisões informadas e coerentes.

Na revisão da literatura abordou-se que, a avaliação das ações de marketing digital devia ser feita de modo a permitir compreender os resultados e tomar decisões informadas. Esse foi o intuito atribuído pelas empresas analisadas, ao processo de avaliação dos resultados consequentes do marketing digital. Apesar da variação na forma e periodicidade em que o processo é realizado, o foco é o indicado e recomendado pela teoria.

**Q5) Como é encarado o peso do marketing digital nos resultados das PME?**

Nesta última questão, pretende-se entender qual a importância do marketing digital no desempenho efetivo das PME. Para isso, procurou-se identificar quais os determinantes de sucesso do marketing digital, no contexto de investigação, assim como se procurou decifrar as perceções acerca do retorno do investimento feito até à data, em marketing digital. Passa-se a apresentar os resultados obtidos para cada sub-questão.

**Q5a) Quais os fatores considerados determinantes para o sucesso do marketing digital?**

O que a informação recolhida permitiu constatar é que o principal determinante do sucesso do marketing digital, para os casos estudados, é o retorno financeiro do investimento realizado. Segundo os entrevistados, se o ROI das ações de marketing digital não atingir um valor mínimo expectável, não lhes é possível continuar a investir, devido à baixa envergadura financeira característica do segmento empresarial em que se inserem.

Merece destaque o facto de que, na generalidade dos casos, foi mencionada a necessidade de um grande valor de investimento para implementar as ações de marketing digital pretendidas. Daí, o resultado considerado como imprescindível para considerar uma ação de marketing digital bem-sucedida, seja o retorno do investimento.

Não obstante, o cumprimento de outro tipo de objetivos, tais como o reconhecimento da marca e a satisfação do cliente, são também considerados métricas de sucesso do marketing no meio *online*.

#### **Quadro 5 - Exemplos de citações: fatores críticos de sucesso**

“(...) se tivemos retorno no investimento que fizemos, que é importantíssimo, dado que sem isso se torna difícil continuar a investir.” [Entrevistado Empresa A]

“O que determina o sucesso é efetivamente o retorno do investimento.” [Entrevistado Empresa E]

“(...) como KPI's identificámos as conversões (número mensal e anual) e o ROI, visto que aquilo que nos interessa como empresa é quanto vendemos e qual foi o retorno que obtivemos.” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

A evidência recolhida vai ao encontro das teorias abordadas na literatura. No capítulo 2.4, verificou-se que os departamentos de marketing estão sob grande pressão, no que toca a demonstrar a contribuição económica do marketing para o valor e desempenho empresarial. De facto, é possível comprovar que os profissionais de marketing consideram que o ROI é fator indispensável para o sucesso do marketing digital.

A razão apontada pelos entrevistados, para a preponderância atribuída ao ROI, recai na baixa autonomia financeira, característica das PME. A literatura previa este resultado, na medida em que se destacou que existe falta de capital neste segmento empresarial, o que dificulta o investimento em marketing digital.

#### **Q5b) Qual a perceção dos responsáveis de marketing acerca do retorno do investimento em marketing digital?**

A evidência empírica revelou que, de uma perspetiva geral, os entrevistados encontram-se satisfeitos com o retorno do investimento feito em marketing digital. Não obstante, em conformidade com o constatado na sub-questão anterior, também reconhecem e ressaltam o esforço financeiro requerido para atingir um retorno satisfatório.

### Quadro 6 - Exemplos de citações: retorno do investimento

“O primeiro ano foi um ano de adaptação entre ambas as equipas, enquanto o segundo ano, com o aparecimento da pandemia, foi um autêntico desafio, que resultou num aumento de 200% do volume de vendas online e, conseqüentemente, no lucro. O principal obstáculo foi mesmo a pandemia, assim como o grande investimento que exige.” [Entrevistado Empresa D]

“O retorno tem sido excepcional, nos últimos dois anos o retorno foi brilhante.” [Entrevistado Empresa D]

“Não trazíamos pessoas suficientes ao site, as taxas de conversão eram muito mais baixas do que aquilo que eram as taxas de referência do mercado, o que nos obrigou a fazer um esforço de investimento muito avultado, para trazer as pessoas até ao site, para podermos fazer o nosso marketing e dar-nos a conhecer. Isto teve custos elevadíssimos.” [Entrevistado Empresa E]

“Ainda temos um ROI baixo, taxas de conversão muito baixas. É muito custoso.” [Entrevistado Empresa E]

**Fonte:** Elaboração própria

As teorias analisadas na literatura, provam que as PME obtêm uma série de benefícios comerciais, entre eles o aumento dos lucros, se adotarem estratégias e práticas de marketing digital. A investigação realizada permitiu entender que, verdadeiramente, os casos estudados obtiveram um crescimento da sua *performance* financeira, proveniente de ações de marketing digital.

No entanto, na revisão da literatura constatou-se também que existe falta de adesão, por parte das PME, a meios e ferramentas digitais, em grande parte devido ao investimento que acarreta. Esta premissa verificou-se também na prova compilada, visto que as empresas abordadas mencionaram o investimento elevado que tiveram de realizar, até obter os resultados desejados, provenientes da implementação do marketing digital.

## 6. CONCLUSÕES

O presente capítulo tem como propósito a apresentação das ideias que suportam a investigação cumprida, assim como as descobertas conseguidas e o argumento que se pretende sustentar. Esta dissertação abordou os conceitos de marketing, marketing digital, PME e *performance*, contextualizando, também, o setor do calçado português.

A revisão da literatura permitiu retirar uma primeira conclusão, de que o marketing digital deve ser implementado nas PME, visto que se prevê um impacto positivo no seu desempenho financeiro, na notoriedade e reconhecimento da marca/empresa, assim como na otimização dos níveis de satisfação do consumidor. Além disso, caso as empresas deste segmento optem por não evoluir o seu marketing no sentido digital, correm o risco de ficar em desvantagem competitiva e, dessa forma, colocar em risco a sua sustentabilidade e sobrevivência, no médio e longo prazo.

A análise dos dados recolhidos evidenciou que as PME do setor do calçado, abordadas na investigação, estão conscientes dos benefícios do marketing digital para a sua *performance*. As práticas de marketing digital estão a assumir cada vez maior preeminência no marketing das PME do setor em questão, sendo direcionados mais recursos financeiros e humanos para o meio *online*.

Posto isto, objetivou-se responder ao problema de investigação: *Como e porque as práticas de marketing digital são importantes para a performance das PME do setor do calçado português?* Concluídas todas as etapas de investigação e análise – revisão da literatura, estudos de caso e análise documental –, a resposta a esta questão pode ser apresentada da seguinte forma:

- . A digitalização dos negócios revela-se como um caminho inevitável, visto que a *Internet* está a mudar o conceito de marca, preço, distribuição e promoção, o que permite concluir que, caso a empresa/marca não esteja presente neste canal, ficará em desvantagem competitiva.
- . O marketing digital tem a capacidade de atrair um vasto número de consumidores, dado que permite comunicar com o público-alvo da empresa/marca de forma personalizada e eficaz, de variadas formas e através de uma panóplia de meios e ferramentas, incentivando o processo de compra e otimizando o ROI.
- . As práticas de marketing no meio online, eliminam fronteiras físicas e barreiras comunicacionais entre o consumidor e a organização – e vice-versa –,

fortalecendo o valor oferecido pela empresa/marca, o que potencia a intenção de compra.

- . As PME, face aos desafios estruturais e gerenciais que enfrentam, encontram no marketing digital uma forma de obter benefícios comerciais e de melhorar o seu desempenho a vários níveis (financeiro, comercial, operacional), fortalecendo a marca e gerando mais valor para o consumidor.
- . Por fim, tendo o setor do calçado um lugar de destaque na economia portuguesa, a adoção de estratégias e práticas de marketing digital assume-se como de extrema importância.

O marketing digital mostrou ser um fator crítico para o sucesso e longevidade das PME. A competitividade das PME do ramo do calçado, no longo prazo, vai depender do reconhecimento e superação das oportunidades e desafios da digitalização. Devem procurar reinventar as suas práticas de marketing, de forma a adaptar-se ao meio *online*, tirando proveito dos seus benefícios e contornando os seus obstáculos.

## 7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último capítulo, serão apresentadas as limitações inerentes ao desenvolvimento do estudo, assim como serão sugeridas recomendações de futuras linhas de investigação, acerca do problema abordado.

Como limitação, destaca-se a grande dificuldade em obter a colaboração de responsáveis de marketing de PME do setor do calçado português. Embora se tenha recorrido à APICCAPS, para auxiliar e orientar no processo de recolha de casos para estudo, as empresas selecionadas revelaram-se pouco interessadas em participar na investigação, o que resultou num número de estudos de caso inferior ao desejado *a priori*.

Como recomendação, sugere-se a investigação do problema de investigação pela ótica do consumidor. Desta forma, poder-se-ia entender qual a perspetiva do público final das PME do setor do calçado português, acerca do papel das práticas de marketing digital nas suas decisões de compra, relacionando essa informação com a *performance* dessas mesmas empresas. A prova que sustentaria tal investigação, poderia ser recolhida através de inquéritos por questionário, abordando os hábitos de consumo de calçado português, assim como aquilo que influencia a intenção de compra dos inquiridos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Asheq, A., Tanchi, K. R., Kamruzzaman, M., & Mobarak Karim, M. (2021). The impact of e-marketing orientation, technological orientation and learning capacity on online SME performance. *Innovative Marketing*, 17(3), 168–178. [https://doi.org/10.21511/im.17\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/im.17(3).2021.14)
- Andersén, J., & Samuelsson, J. (2016). Resource organization and firm performance - How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4), 466–484.
- Anderson, A. R., & Ullah, F. (2014). The Condition of Smallness: How Being Small Deters Firms From Getting Bigger. *Management Decision [Online]*, 52(2), 326–349.
- APICCAPS. (2019). Facts & Numbers. In *APICCAPS - Portuguese Shoes, Designed by the future*.
- APICCAPS. (2020). *Footure: Plano Estratégico Cluster do Calçado 2020*.
- APICCAPS. (2021). *Facts & Numbers*.
- APICCAPS. (2022). *Análise Trimestral de Conjuntura à Indústria de Calçado - 1º trimestre 2022*.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>
- Bala, M., & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321–339.
- Banco de Portugal. (2020). *Quadros do Setor CAE 152*. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*, 13(3), 985–1005. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
- Burnett, J. (2008). Core Concepts of Marketing. In *Global Text*.
- Carson, D., Gilmore, A., & Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change*, 13(7), 369–382. <https://doi.org/10.1002/jsc.695>
- Chattopadhyay, P. (2019). A Study on Various Aspects of Digital Marketing: Literature Review Approach. *International Journal of Research Culture Society*, 3(12), 107–112.
- Dastane, O. (2020). Impact of Digital Marketing on Online Purchase Intention: Mediation Effect of Customer Relationship Management. *Journal of Asian Business Strategy*, 10(1), 142–158. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2020.101.142.158>
- Dumitriu, Militaru, Deselnicu, Niculescu, & Popescu. (2019). A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*, 11(7), 2111. <https://doi.org/10.3390/su11072111>
- Duygulu, E., Ozeren, E., İşildar, P., & Appolloni, A. (2016). The Sustainable strategy for small and medium sized enterprises: The relationship between mission statements and performance. *Sustainability (Switzerland)*, 8(7). <https://doi.org/10.3390/su8070698>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences,

- and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.03.004>
- Florido, J. S. V., Adame, M. G., & Tagle, M. A. O. (2015). Financial Strategies, the Professional Development of Employers and Performance of sme's (AGUASCALIENTES Case). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 768–775. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.613>
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. In *The Marketing Review* (Vol. 11, Issue 3). <https://doi.org/10.1362/146934711x589444>
- Ghai, S., & Rahman, O. (2018). Measuring Effectiveness of Campaigns Using Digital Marketing & Its Impact on Youth. *International Journal on Global Business Management & Research*, 7(3), 19–30. <https://search.proquest.com/docview/2118245721?accountid=28769%0Ahttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=International+Journal+on+Global+Business+Management+%26+Research&styp=2&s=on%0Ahttp://pqdt.ca.lis.edu.cn/SearchResults.aspx?pm=0&>
- Ghobakhloo, M., & Ching, N. T. (2019). Adoption of digital technologies of smart manufacturing in SMEs. *Journal of Industrial Information Integration*, 16, 100107. <https://doi.org/10.1016/J.JII.2019.100107>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11. <https://doi.org/10.1108/02634500110363583>
- Goyal, A., Bhong, S., Kumbhare, P., & Bharadkar, R. (2021). The new era of digital marketing: a literature review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(10), 728–741.
- Graue, C., Aczel, P., Göttfert, E., Gog, M., Kellmerit, B., Mayer, I., Tumele, S., & Güler, M. (2016). Special Issue: Research Methodology. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 1–97. <https://doi.org/10.1017/S0890060400000937>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90(July), 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hill, J. (2001a). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(5), 171–204.
- Hill, J. (2001b). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(5), 171–204. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006006>
- Hussain, A., Shahzad, A., & Hassan, R. (2020). Organizational and environmental factors with the mediating role of e-commerce and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040196>
- James, L. (2020). Impact of Digital Marketing on SME Growth in South Asia: A Case Study on Faheem Haydar Dealzmag. In *Munich Personal RePEc Archive* (No. 105156). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3758480>
- Kajale, P. A., & Joshi, S. (2021). Gearing up for Marketing 5.0 in the Digital Economy: Moving from Traditional to Digital. *IBMRD's Journal of Management Research*, 10(2), 79–81. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2021/v10i2/166810>

- Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130(November 2018), 552–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 : Mudança Do Tradicional Para O Digital. In *Language*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: technology for humanity*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kovalenko, A., & Kuzmenko, Y. (2020). Online Marketing Impact on Micro-Enterprises: An Insight through Visibility in Search Engines. *Management and Marketing*, 15(1), 38–58. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0003>
- Kumar, A., Syed, A. A., & Pandey, A. (2021). Adoption of online resources to improve the marketing performance of SMEs. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 1–8. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.1009>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Lester, J. N., Cho, Y., & Lochmiller, C. R. (2020). Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Human Resource Development Review*, 19(1), 94–106. <https://doi.org/10.1177/1534484320903890>
- Makrides, A., Vrontis, D., & Christofi, M. (2020). The Gold Rush of Digital Marketing: Assessing Prospects of Building Brand Awareness Overseas. *Business Perspectives and Research*, 8(1), 4–20. <https://doi.org/10.1177/2278533719860016>
- Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and social media marketing-growing market share for construction smes. *Construction Economics and Building*, 21(1), 65–82. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i1.7521>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.3.2010.11551>
- Mezmir, E. A. (2020). Qualitative Data Analysis: An Overview of Data Reduction, Data Display and Interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(21), 15–27. <https://doi.org/10.7176/rhss/10-21-02>
- Mota, A. C. G. da. (2019). *A indústria do calçado em Portugal : Evolução e determinantes da competitividade*. [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=219868](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=219868)
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Oladimeji Is-haq, H. (2019). Digital Marketing and Sales Improvement in Small and Medium Enterprises in Nigeria. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 6(6), 803–810.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pedron, C. D. (2008). *O método de investigação: estudo de caso*. <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=16421&method=getFile>
- Piñero-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). *Understanding Digital Marketing—Basics and Actions* (Issue September). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7_2)
- Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., & Abeyrathne, G. A. K. N. J. (2019). Sustainability of SMEs

- in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>
- Pula, J. S., & Berisha, G. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Science*, 1(1), 16–28. <https://doi.org/ISSN 2410-3918>
- Rafinda, A., & Suroso, A. (2021). Motivation of SME adopt Digital Marketing. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(9), 696–710. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)
- Rautela, A. (2020). A review of modern marketing tools in the era of covid-19. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(6), 11583–11602.
- Reddy, N. K. (2020, October 20). *What Marketing in the 21st Century Means*. Chron. <https://smallbusiness.chron.com/marketing-21st-century-means-1497.html>
- Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: A “4Ps” self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(1), 155–174.
- Ringold, D. J., & Weitz, B. (2007). The American marketing association definition of marketing: Moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 251–260. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.251>
- Sallem, N. R. M., Kassim, C. K. H. C. K., & Nasir, N. E. M. (2017). Small and Medium Enterprises: Critical Problems and Possible Solutions Environmental Reporting View project Environmental Management Accounting [EMA] View project. *International Business Management*, 11(1), 47–52. <https://doi.org/10.3923/ibm.2017.47.52>
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Suárez, L. M. C. (2017). Understanding the digital marketing environment with kpis and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/FI9040076>
- Savych, O., & Shkoda, T. (2020). The Concept of Marketing Efforts Consolidation at the Global Car Market. In *11th International Scientific Conference*. <http://www.tjyybjb.ac.cn/CN/article/downloadArticleFile.do?attachType=PDF&id=9987>
- Sengupta, K., & Chattopadhyay, A. (2006). Importance of appropriate marketing strategies for sustainability of small businesses in a developing country: Case of bakery chains of Kolkata, India. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(4), 328–341. <https://doi.org/10.1108/13555850610703272>
- Srivastava, G., & Dr.StutiSahni. (2021). Marketing: Evolution , Paradigms and Perspectives. *Natural Volatiles & Essential Oils*, 8(4), 1685–1693.
- Tavares, V. M. D. (2004). *Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português*.
- Tripathi, S. N., & Siddiqui, M. H. (2012). Marketing of SME Products: A ‘Relationship’ Approach. *Journal of Management*, 41(2), 76–106. [http://journal.asci.org.in/Vol.41\(2011-12\)/41\\_2\\_shalini.pdf](http://journal.asci.org.in/Vol.41(2011-12)/41_2_shalini.pdf)
- Uyanik, M., & Yükselen, C. (2020). The Other Side of the Coin in an Organization - Wide Marketing Concept. *Management Research and Practice*, 12(1), 62–77. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/other-side-coin-organization-wide-marketing/docview/2389768087/se-2?accountid=32819>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods, Edition 6* (6th ed.). SAGE Publications.

## WEBGRAFIA

- AMA. (2017). *What is Marketing? — The Definition of Marketing*. AMA.  
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Date Accessed: 27-04-2021)
- COMPETE. (2013, June 5). *Saiba que critérios definem uma PME*. Programa Operacional Fatores de Competitividade.  
<http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/saiba-que-criterios-definem-uma-pme> (Date Accessed: 27-04-2021)
- INE. (2021). *O que se considera uma PME*. Instituto Nacional de Estatística.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt) (Date Accessed: 27-04-2021)
- PORDATA. (2022, March 30). *Empresas: total e por dimensão*. PORDATA.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimensao-2857-246182>

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Email da investigadora enviado às empresas selecionadas

Título: Colaboração Estudo Académico

[SAUDAÇÃO INICIAL],

Começo por me apresentar. Sou a Daniela Silva, e estou neste momento a terminar o Mestrado em Gestão de Empresas, no ISAG. Para a conclusão do mesmo, necessito de elaborar uma dissertação, para a qual escolhi a temática 'Importância do marketing digital para a performance das PME: o caso do setor do calçado português'.

Contactei a APICCAPS, que me indicou a [NOME DA EMPRESA]. Assim sendo, venho por este meio pedir a vossa colaboração, que passará por uma entrevista com o responsável de marketing na empresa.

É importante salientar que todos os dados recolhidos serão de carácter confidencial, não sendo a empresa mencionada no projeto. Posteriormente, caso o pretendam, partilharei os resultados da dissertação convosco, para que possam confirmar a utilização da informação recolhida.

Fico a aguardar uma resposta e agradeço desde já a atenção,

Com os melhores cumprimentos

Daniela Pires Silva

## Apêndice 2 – Guião das entrevistas aos responsáveis de marketing

### GUIÃO DE ENTREVISTA

Secções:

**I. Antecedentes**

**III. Conclusão**

**II. Percepções e Práticas de Marketing Digital**

**IV. Resumo/Comentários**

#### I. ANTECEDENTES

Posso começar por fazer algumas perguntas sobre a empresa? Os dados solicitados destinam-se unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se, como foi referido, a total confidencialidade dos mesmos.

1. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?

2. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa?

3. Quais são os principais produtos e serviços comercializados pela empresa?

---

---

4. Quais os principais clientes da empresa?

---

5. E quais são os principais concorrentes?

---

---

6. Qual a natureza jurídica da empresa?

- (i) \_\_\_ Empresário em nome individual
- (ii) \_\_\_ Sociedade por quotas
- (iii) \_\_\_ Sociedade anónima

7. Se a empresa for uma sociedade:

(ii) Qual o número actual de responsáveis da empresa (gerentes)?

(ii) Algum sócio é estrangeiro? \_\_\_ NÃO \_\_\_ SIM. Qual a sua participação no capital social?

8. Excluindo os proprietários ou sócios, quantas pessoas trabalham actualmente para a empresa no total, incluindo em tempo integral, *part-time* e trabalhadores temporários?

Todos \_\_\_\_\_ TI \_\_\_\_\_ PT \_\_\_\_\_

(Nota: os trabalhadores em part-time são definidos como aqueles que normalmente trabalham 20 horas por semana ou menos)

9 A empresa está certificada? \_\_\_ Sim \_\_\_ Não. Neste caso, pensa vir algum dia a certificar-se? \_\_\_\_\_

10. A empresa está estruturada em diferentes departamentos?

\_\_\_ NÃO \_\_\_ SIM: Quais são esses departamentos:

(Explorar se existe departamento que efetue a gestão de marketing)

---

---

11. Aproximadamente, quanto é o volume de negócios da empresa este ano?

## II. PERCEPÇÕES E PRÁTICAS DE MARKETING DIGITAL

*Gostava agora de conhecer as suas percepções sobre o marketing digital, assim como as práticas reais do tipo de marketing referido, utilizadas na sua empresa.*

### 12. **ESTRATÉGIA DE MARKETING**

(i) Pode descrever-me a forma como o marketing é implementada na sua empresa?

---

---

(ii) Desenvolveu algum plano para as atividades de marketing? Se não, porquê?

(Explorar: Existe? Tipo de plano? É escrito? Está ligado a um plano de negócios? Quem participa na sua elaboração?)

---

*Gostava agora de lhe referir uma lista de atividades de natureza estratégica relacionadas com o marketing e que certas empresas realizam.*

Para cada **atividade**, diga por favor: 1) **SE** escolhe fazer a mesma; 2) **COMO** a faz, e 3) **PORQUE** escolhe fazer a mesma desta forma.

Definição de objetivos (gerais, táticos e operacionais)

Seleção dos meios a utilizar/ pontos de contacto

Elaboração de ações a implementar

Delimitação do público-alvo por ação

Definição de orçamento a alocar a cada ação

Apuramento dos recursos necessários

Estabelecimento de indicadores de performance por ação

Dos meios que a seguir serão enumerados, indique quais são utilizados pela sua empresa, e quais o 5 mais importantes (começando pelo mais importante):

Ordenação		Meios utilizados
_____	<b>Media física (revistas, jornais, etc.)</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Catálogos físicos e/ou online</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Packaging</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Exposições/Feiras</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Flyers</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Redes Sociais</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>E-mail (automáticos, newsletter, etc.)</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Publicidade online</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Merchandising</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Ofertas especiais</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<i>Outdoors</i>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Passa-palavra</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Patrocínios</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<i>Influencers</i>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Rádio</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Recomendações de clientes</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Recomendações de outros (especificar, por favor)</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
_____	<b>Relações públicas</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Venda online</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Venda física</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Outros (Quais?)</b>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		

Poderei solicitar-lhe que me forneça exemplares dos meios de comunicação que tem utilizado?

(iii) Quem tem a responsabilidade sobre o marketing na empresa?

(Explorar: Função da pessoa? É a única? Porquê?)

---

(iv) Como caracteriza a forma como são tomadas as decisões relacionadas com o marketing? Porquê?

(Explorar: Decisões individuais? Grupais? Organizacionais? Programadas? Racionais? Intuitivas? Improvisadas? Decisões baseadas em quê?)

---

---

(v) O que significa o termo “marketing” para si?

[Não sugerir, mas explorar o que é incluído ou excluído da sua definição do termo.]

---

---

(vi) Qual o papel que as ferramentas digitais desempenham no seu marketing? Se nenhum, porque acontece tal?

---

---

### 13. **CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL**

(vii) Que benefícios (ou resultados) pode proporcionar o marketing digital?

---

---

(viii) Quais os principais desafios/obstáculos que encontrou na implementação de ações de marketing digital?

---

---

---

(ix) Que objetivos foram fixados para as ações de marketing digital?

---

---

(x) Procurou definir um público-alvo para as ações de marketing digital? Se sim, como?

---

---

(xi) Para si, o que determina o sucesso do marketing digital na sua empresa?

---

---

(xii) Considera que o marketing digital desempenha um papel importante para o desempenho da sua empresa? Porquê?

---

---

Das ferramentas a seguir enumeradas, indique quais são utilizadas pela sua empresa, e quais as 5 mais importantes (começando pelo mais importante):

<b>Ordenação</b>		<b>Meios utilizados</b>
_____	<b>Search Engine Optimization (SEO)</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Search Engine Marketing (SEM)</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Criação de Conteúdo</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Social Media Marketing (SMM)</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Email Marketing</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>E-commerce</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Affiliation Marketing</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Retargeting</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Artificial Intelligence Marketing</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Customer Relationship Management</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Chatbots</b>	<input type="checkbox"/>
_____	<b>Outros (Quais?)</b>	<input type="checkbox"/>

---

14. **AVALIAÇÃO E MELHORIA DO MARKETING DIGITAL**

(i) Como acompanha e avalia o desempenho das ações de marketing digital?

---



---

Das métricas a seguir enumeradas, indique quais são utilizadas pela sua empresa para avaliar o desempenho dessas ações:

<b>Ordenação</b>		<b>Meios utilizados</b>
___	<b>ROI (Retorno do Investimento)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Conversões (concretização da ação pretendida)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Impressões (número de visualizações do anúncio)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Tráfego (número de utilizadores num site)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Experiência do utilizador (interação cliente/empresa)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Flow do comportamento (caminho percorrido no site)</b>	<input type="checkbox"/>
___	<b>Outros (Quais?)</b>	<input type="checkbox"/>

---

(ii) Quem procede à avaliação do desempenho dessas ações?

---

---

(iii) Qual é a frequência dessa avaliação, e para que serve a mesma?

---

---

(iv) Como encara o retorno do investimento resultante do marketing digital?

---

---

### III. CONCLUSÃO

Muito obrigada por ter participado neste projeto de investigação. Se estiver interessado/a, poderei enviar-lhe um resumo dos resultados do projeto global quando estiver completo. Gostaria de ter acesso a uma cópia do mesmo?

\_\_\_ Sim

\_\_\_ Não