



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

PROPOSTA DE VALOR DO MARKETING DIGITAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PME EM PORTUGAL

Dissertação de Mestrado

Gabriela de Oliveira Missio

Mestrado em Gestão

Tomar/2025



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

PROPOSTA DE VALOR DO MARKETING DIGITAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PME EM PORTUGAL

Dissertação de Mestrado

Gabriela de Oliveira Missio

Orientado por:

Professora Doutora Anabela Pereira

Professor Doutor Vasco Santos

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Dedico este trabalho aos meus pais, que constituem os meus principais orientadores e pilares fundamentais de tudo quanto sou enquanto ser humano.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar agradeço a Deus por manter minha fé e resiliência em concluir mais esta etapa na minha vida.

Em segundo lugar a minha família, meu esposo Rafael e minha filha Rafaela, que com muita paciência e sobretudo confiança depositada em mim, sempre com uma palavra gentil e motivadora fizeram que eu chegasse até aqui.

Em terceiro lugar agradeço aos meus orientadores Professores Doutores Anabela Pereira e Doutor Vasco Santos pela paciência e dedicação. Por fim agradeço ao Instituto Politécnico de Tomar e a todos professores do Mestrado em Gestão por terem proporcionado um ambiente académico enriquecedor.

RESUMO

Integrada no mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Tomar, esta dissertação procura mostrar que o marketing digital pode ser um forte argumento de valor na gestão estratégica das pequenas e médias empresas em Portugal.

Num contexto em que a transformação digital assume um papel de alto impacto no crescimento sustentável das empresas na Europa e em todo o mundo, as PME portuguesas são obrigadas a seguir as tendências e responder de uma forma ágil a estas reais mudanças.

A adoção da digitalização permite a estas empresas aumentar a eficiência operacional, a cortar custos, entre outros aspetos ganham relevo num cenário caracterizado por recursos escassos.

O marketing digital vem apoiar as PME como estratégia central e potenciar o crescimento sustentável, através da implementação de comunicação *omnicanal* (estratégias de multiplicidades de canais) promover a proximidade e uma experiência mais personalizada com o cliente, oferecer uma oportunidade de impulsionar a visibilidade e alcance das plataformas digitais.

Com base numa extensa revisão da literatura e de uma investigação mista, este estudo busca apoiar os gestores na identificação das vantagens, barreiras e fatores que, de maneira sustentável, contribua para a implementação do marketing digital como eixo na gestão estratégica nas PME. Estas empresas são essenciais tanto para a economia nacional quanto para a União Europeia e o objetivo é fornecer uma base sólida para identificar as oportunidades e superar os principais desafios relacionados à gestão, investimentos, concorrência e crescimento sustentável deste importante tecido empresarial Português.

Palavras-chave: Marketing Digital – Gestão – PME – Digitalização – *Omnicanal*

ABSTRACT

Integrated into the Master's in Management at the Polytechnic Institute of Tomar, this dissertation aims to demonstrate that digital marketing can be a strong value proposition within the strategic management of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Portugal.

In a context where digital transformation plays a highly impactful role in the sustainable growth of companies across Europe and worldwide, Portuguese SMEs are required to follow trends and respond swiftly to these real changes.

The adoption of digitalization enables these companies to increase operational efficiency, reduce costs, and gain other advantages in a scenario characterized by limited resources.

Digital marketing supports SMEs as a central strategy and fosters sustainable growth through the implementation of omnichannel communication (multi-channel strategies), promoting proximity and a more personalized customer experience, while offering an opportunity to boost visibility and the reach of digital platforms.

Based on an extensive literature review and a mixed-method research approach, this study seeks to assist managers in identifying the advantages, barriers, and factors that sustainably contribute to the implementation of digital marketing as a cornerstone of strategic management in SMEs. These enterprises are essential both to the national economy and to the European Union, and the objective is to provide a solid foundation for identifying opportunities and overcoming the main challenges related to management, investment, competition, and the sustainable growth of this vital segment of the Portuguese business landscape.

Keywords: Digital Marketing – Management – SMEs – Digitalization – Omnichannel

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Questões que pretendemos responder.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Gerais	13
1.3.2 Específicos	13
1.4 Estrutura do trabalho	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 O Papel Estratégico das PME na Economia Portuguesa e na Europa	15
2.2 Gestão estratégica nas PME	17
2.3 Transformação Digital nas PME e a sua relevância para o Marketing	21
2.4 Marketing Digital	25
2.5 Proposta de Valor do Marketing Digital.....	41
3 METODOLOGIA	48
3.1 Metodologia da Investigação.....	48
3.2 Instrumento de recolha de dados	50
3.3 Amostra	51
3.4 Resultados e Discussão.....	54
4. CONCLUSÃO	66
4.1 Contribuições.....	66
4.2 Implicações teóricas	67
4.3 Implicações práticas	67
4.4 Limitações e recomendações	69
5.BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXO 2 Ferramentas do Marketing Digital mais utilizadas pelos respondentes	81
ANEXO 3 Métricas das ações do marketing digital	82
ANEXO 4 Objetivos da estratégia do marketing digital.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO DAS PME EM PORTUGAL	15
FIGURA 2 VOLUME DE NEGÓCIOS DAS PME EM PORTUGAL POR DIMENSÃO	16
FIGURA 3 TECNOLOGIAS DIGITAIS APLICADAS	23
FIGURA 4 UTILIZAÇÃO DE BIGDATA PORTUGAL E NA UNIÃO EUROPEIA	23
FIGURA 5 EVOLUÇÃO DO REGISTO DE DOMÍNIOS .PT	24
FIGURA 6 EMPRESAS POR DIMENSÃO COM PRESENÇA NA INTERNET	24
FIGURA 7 FLUXOGRAMA DOS 5 PILARES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	25
FIGURA 8 MODELO RACE	30
FIGURA 9 VOLUME DE NEGÓCIOS PROVENIENTE DO E-COMMERCE A REALIZAR NOS PRÓXIMOS ANOS	34
FIGURA 10 PRÁTICAS DE MARKETING DIGITAL	34
FIGURA 11 PRÁTICA MULTICANAL	35
FIGURA 12 EMPRESAS COM INTEGRAÇÃO DA LOJA FÍSICA COM A LOJA ONLINE	35
FIGURA 13 APLICAÇÃO DE IA NO DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDOS DE MARKETING	36
FIGURA 14 NÚMEROS DE USUÁRIOS DE INTERNET NO MUNDO	36
FIGURA 15 UTILIZADORES DE INTERNET EM PORTUGAL E NA UNIÃO EUROPEIA	37
FIGURA 16 UTILIZADORES DE REDES SOCIAIS EM PORTUGAL E NA UNIÃO EUROPEIA	37
FIGURA 17 UTILIZADORES DE REDES SOCIAIS POR PLATAFORMA	38
FIGURA 18 EQUIPAMENTOS UTILIZADOS PARA ACEDER À INTERNET EM PORTUGAL	38
FIGURA 19 COMPRAS ONLINE EM PORTUGAL E NA UNIÃO EUROPEIA	39
FIGURA 20 COMPRA ONLINE, POR FREQUÊNCIA EM PORTUGAL	40
FIGURA 21 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) PELOS OPERADORES DO E-COMMERCE EM PORTUGAL	41
FIGURA 22 ESTRATÉGIA BASEADA NA PERSONALIZAÇÃO	44
FIGURA 23 MODELO DE NEGÓCIOS DOS RESPONDENTES	54
FIGURA 24 GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DIGITALIZAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO	56
FIGURA 25 FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL	59
FIGURA 26 GASTO MÉDIO COM O MARKETING DIGITAL	59
FIGURA 27 IMPACTO DO MARKETING DIGITAL NAS VENDAS	60
FIGURA 28 PRINCIPAIS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAR O MARKETING DIGITAL	64

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 TENDÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA	17
TABELA 2 MODELO DE ANÁLISE SWOT DO MARKETING DIGITAL PARA AS PME EM PORTUGAL	46
TABELA 3 DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA.....	53
TABELA 4 ADOÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO	55
TABELA 5 CORRELAÇÃO ENTRE ANTIGUIDADE DA EMPRESA E ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS.....	56
TABELA 6 BARREIRAS ENCONTRADAS E APOIOS RECORRIDOS PELAS PME RESPONDENTES	57
TABELA 7 UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL.....	58
TABELA 8 RECURSOS HUMANOS NO MARKETING DIGITAL	58
TABELA 9 CORRELAÇÃO ENTRE O GASTO ANUAL MÉDIO E O IMPACTO DO MARKETING DIGITAL NAS VENDAS.....	60
TABELA 10 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO MARKETING DIGITAL	61
TABELA 11 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO MARKETING DIGITAL	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 GUIÃO DO QUESTIONÁRIO	74
ANEXO 2 FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL MAIS UTILIZADAS PELOS RESPONDENTES	81
ANEXO 3 MÉTRICAS DAS AÇÕES DO MARKETING DIGITAL.....	82
ANEXO 4 OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA DO MARKETING DIGITAL.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI Artificial Intelligence

AIRBNB Air Bed and Breakfast

ANACOM Autoridade Nacional de Comunicações

B2B Business to Business

B2C Business to Consumer

CE Comissão Europeia

COVID-19 Coronavirus disease (2019)

CRM Customer Relationship Management

DL Decreto-Lei

ERP Enterprise Resource Planning

IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDC International Data Corporation

INE Instituto Nacional de Estatística

IoT Internet of Things

KPI Key Performance Indicator

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME Pequenas e médias empresas

SME Small and medium-sized enterprises

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A sociedade atravessa um momento de intensa inovação tecnológica, com gerações cada vez mais conectadas. Neste sentido, é imprescindível que as empresas se adaptem a esta nova realidade, se conectem com o seu público e participem ativamente, tornando-se relevantes, interagindo com os seus produtos e serviços neste universo que é o digital.

Contudo, as pequenas e médias empresas (PME) representam uma parte importante da economia portuguesa, seja em número de negócios ou na criação de empregos e riqueza. Muitas dessas empresas enfrentam desafios no que toca às competências técnicas, escassez de recursos humanos e financeiros, desafios estes que geram entraves à competitividade, aos avanços e ao crescimento.

Os canais digitais de comunicação estão em expansão, isto é um facto a todos os níveis, e é urgente que as PME se adaptem a essas transformações. Ter os seus produtos e serviços disponíveis a todo o momento, num vasto universo de possibilidades e informações, à distância de um clique, com flexibilidade, comunicação e partilha em escala nacional e global, não implica, necessariamente, elevados investimentos financeiros.

O marketing digital emerge como uma ferramenta estratégica fundamental que possibilita às PME portuguesas aumentarem a visibilidade, conectarem-se com o seu público, personalizarem, interagirem, gerirem os recursos de forma mais eficiente e, sobretudo, escalarem os seus negócios. Acresce que a transição para o digital já não é uma opção, trata-se de uma necessidade para a sobrevivência e crescimento sustentável dessas empresas.

1.2 Questões que pretendemos responder

- De que forma uma gestão estratégica orientada para a digitalização do marketing, através do marketing digital, poderá contribuir para o crescimento sustentável das PME em Portugal, considerando as suas limitações de recursos?
- Quais são as perceções e atitudes dos gestores e colaboradores das PME em Portugal em relação à digitalização e ao marketing digital?

- Quais os benefícios e desafios específicos enfrentados pelas PME em Portugal na implementação de estratégias de marketing digital?
- Como pode o marketing digital ser integrado na gestão estratégica das PME para aumentar a sua competitividade em mercados digitais?

1.3 Objetivos

1.3.1 Gerais

Os objetivos gerais deste trabalho consistem em contribuir para o desenvolvimento de uma compreensão aprofundada sobre o papel do marketing digital como ferramenta estratégica na gestão das PME em Portugal, ajudando os gestores a implementar soluções eficazes que promovam o crescimento sustentável e a competitividade destas empresas num ambiente digital cada vez mais dinâmico.

1.3.2 Específicos

- Analisar as perceções de gestores e colaboradores das PME em Portugal sobre a digitalização e a utilização do marketing digital como elemento central na gestão estratégica.
- Identificar os fatores críticos de sucesso e os principais desafios para a implementação do marketing digital nas PME portuguesas, considerando as suas limitações em termos de recursos financeiros, organizacionais, físicos e humanos.
- Descrever e sistematizar as melhores práticas na gestão estratégica digital aplicáveis às PME, com base na integração do marketing digital explorando as tendências emergentes e as inovações no marketing digital que podem ser aplicadas para otimizar a comunicação e o relacionamento com clientes, ampliando assim a competitividade das PME no mercado nacional e global.
- Propor recomendações práticas para apoiar os gestores das PME na adoção de estratégias digitais sustentáveis e eficientes, adaptadas às características e restrições do tecido empresarial português.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi estruturado de forma a garantir uma visão clara sobre o tema, distribuído em quatro capítulos principais. Cada capítulo aborda uma etapa específica da investigação, contribuindo para percorrer os objetivos gerais e específicos definidos.

O capítulo 1 - Introdução, apresenta o enquadramento teórico com a contextualização do tema oferecendo uma visão geral sobre o problema a ser investigado.

O capítulo 2 – Revisão da literatura apresenta uma análise aprofundada da literatura existente sobre os principais conceitos relacionados com o papel das PME na economia portuguesa e europeia, a gestão estratégica e o marketing digital.

O capítulo 3 – Metodologia descreve o tipo de investigação, os métodos de recolha, as técnicas de análise, os critérios de seleção da amostra, o guião do questionário utilizado na pesquisa.

O capítulo 4 – Conclusões apresenta a discussão dos principais resultados, as recomendações propostas, bem como as limitações deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Papel Estratégico das PME na Economia Portuguesa e na Europa

Segundo recomendação 2003/361/CE, Anexo, art. 2º, nº 1, a definição de Pequenas e Médias Empresas (PME) “é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros” (CE, 2003). Esta recomendação foi fielmente incorporada no ordenamento jurídico português através do Decreto-Lei n.º 372/2007, no qual o objetivo é promover a inovação e implementar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, com vista a reforçar a competitividade das PME, assegurando uniformidade de critérios, baseadas em regras comuns. são consideradas as seguintes categorias (Portugal, 2007):

Microempresa: emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

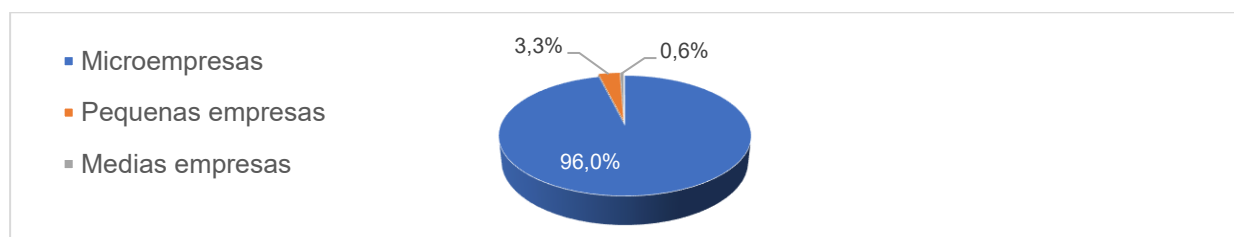
Pequena empresa: emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

Média empresa: emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

As PME constituem a espinha dorsal da economia portuguesa, representando 99,9% do total de empresas e sendo responsáveis por cerca de 76,2% do emprego total no país (PORDATA, 2023). Esta percentagem está acima da média da U.E, com cerca 65,2%. Tal como na maioria dos países europeus, os principais setores que contribuem para o emprego e o valor acrescentado das PME são a indústria transformadora e o comércio por grosso e a retalho (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2021).

Figura 1

Representação das PME em Portugal

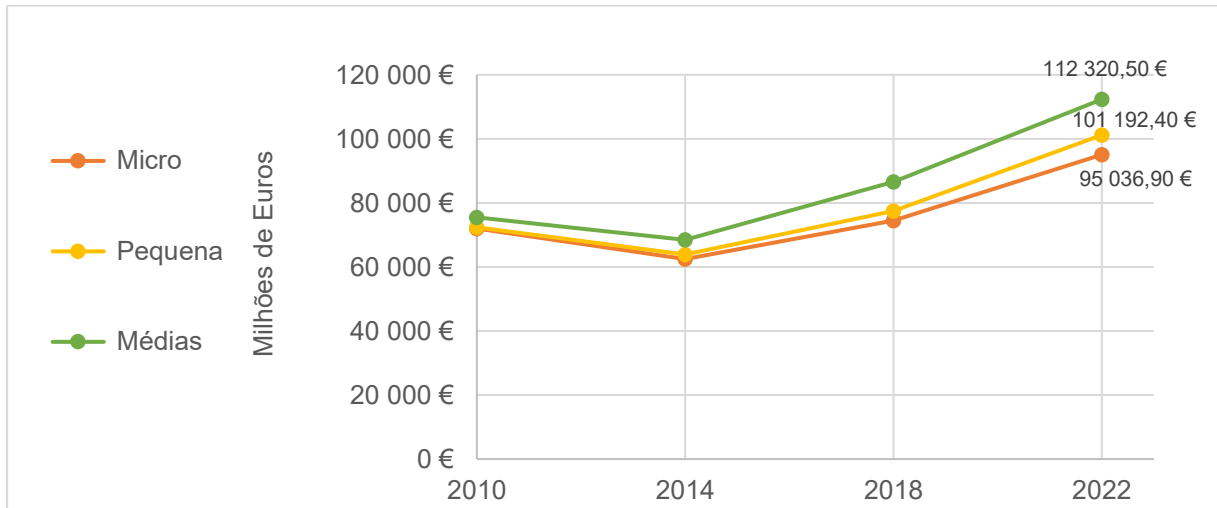


Nota. Os dados foram obtidos de PORDATA, 2023

A relevância económica das PME é evidente quando analisamos o volume de negócios, montante obtido pela venda de bens e a prestação de serviços excluindo impostos, observados na Figura 2 (PORDATA, 2023)

Figura 2

Volume de negócios das PME em Portugal por dimensão



Nota. Os dados foram obtidos de INE/PORDATA,2023

Apesar disso, as PME enfrentam desafios significativos relacionados à sua estrutura, geralmente com escassez de recursos financeiros e humanos, o que muitas vezes limita a sua capacidade de adotar inovações tecnológicas e competir em mercados globalizados. No entanto, mudanças dinâmicas estão a ocorrer, especialmente, nas áreas altamente expostas à transformação digital (North & Varvakis, 2016)

Segundo os mesmos autores as PME estão a identificar novas formas de redefinir a maneira como trabalham na nova era digital, com integração de ferramentas digitais que não estejam focadas somente na eficiência operacional, mas também que permitam às PME a alcançarem novos mercados e consumidores, como aspeto central na transformação digital, o que está a alterar a natureza da gestão das empresas, sendo determinante que os gestores adotem abordagens estratégicas que maximizem os benefícios da digitalização, especialmente no marketing digital.

2.2 Gestão estratégica nas PME

Segundo Pinto et al. (2006), as organizações são constituídas por pessoas e recursos que, através de processos da transformação digital produzem bens e serviços para a sociedade, geridos de acordo com uma lógica de *inputs* e *outputs* que podem ser denominados como estratégia.

Para os autores Naisbitt e Naisbitt (2021) a gestão estratégica vem sofrendo constantes alterações sugeridas e obrigadas pela sociedade e pela transformação digital. São fatores internos e externos que revelam as tendências a seguir:

Tabela 1

Tendências na Gestão Estratégica

ANTES	AGORA	EVOLUÇÃO
• Sociedade Industrial	• Sociedade Informação	• Inovação e Mudança
• Tecnologia Simples	• Tecnologia Sofisticada	• Maior eficiência
• Economia nacional	• Economia mundial	• Globalização e competitividade
• Curto Prazo	• Longo Prazo	• Visão do negócio e do futuro
• Democracia representativa	• Democracia participativa	• Pluralismo e participação
• Hierarquia	• Comunicação Lateral	• Democratização e Empoderamento
• Opção dual ou binária	• Opção múltipla	• Visão sistémica e contingencial
• Centralização	• Descentralização	• Incerteza e imprevisibilidade
• Ajuda institucional	• Autoajuda	• Autonomia e serviços diferenciados

Nota: Os dados foram obtidos de Naisbitt e Naisbitt, 2021 “Dominando as megatendências”

As tendências destacadas pelos autores reforçam a relevância de uma estratégia orientada para uma evolução contínua e globalizada, sustentada por uma visão de longo prazo e marcada por profundas transformações, sobretudo no domínio digital. Este contexto exige uma mudança significativa, particularmente quando aplicado nas PME.

O ambiente digital tem trazido mudanças significativas, colocando as PME perante novos desafios, mas também grandes oportunidades. Segundo o Relatório do Instituto Global

McKinsey, a digitalização permite às empresas, mesmo sem uma presença física robusta, através das plataformas digitais ampliarem a visibilidade e competirem em outros mercados nacionais e internacionais. As ferramentas do marketing digital, como o e-commerce e as redes sociais, facilitam a interação, para além de tornarem mais eficiente a gestão das cadeias de distribuição (Manyika et al., 2016).

O mesmo estudo demonstra que até mesmo empresas menores podem se beneficiar-se dos fluxos globais de comércio e dados, desafiando o domínio tradicional de grandes corporações em mercados internacionais. Demonstra ainda que as tecnologias digitais reduzem as barreiras de entrada ao permitir trabalho remoto, envolvimento dos clientes online e mercados virtuais. Esta mudança exige investimento estratégico em ferramentas e habilidades digitais para manter a competitividade e capitalizar novas oportunidades.

Em 2024, foram criadas cerca de 50.705 novas empresas em Portugal, o que representa o segundo valor mais elevado de sempre (AICEP, 2024). Por outro lado, muitas dessas empresas encerram precocemente, mais de 20% não chegam a completar o primeiro ano de existência e apenas 49,1% chegam ao fim de três anos (INE, 2023).

Sarkar (2014) explica que a mortalidade empresarial no primeiro ano de vida das pequenas empresas é uma combinação de fatores como: falta de atividade efetiva e a ausência de trabalhadores. Claramente essa análise varia entre países, mas aspetos como idade, capital investido, inovação, produtividade e estrutura de gestão estão entre estes fatores.

Segundo o autor, o problema de gestão é uma causa frequente de insucesso. Na maioria das vezes os empreendedores têm dificuldade em reconhecer os erros pelo envolvimento emocional com o negócio, o que prejudica a avaliação objetiva da situação. Por isso, o apoio externo pode ser essencial para diagnosticar as causas do fracasso.

Storey (1994) acrescenta que, nas PME, a forma como se lida com a incerteza e o risco influencia diretamente as decisões, que tendem a ser muito focadas a curto prazo. Muitas vezes, a sobrevivência depende de equilibrar as exigências dos clientes, fornecedores e financiadores, o que compromete a construção de estratégias sustentáveis a longo prazo. No entanto, os gestores de sucesso tentam deixar opções em aberto devido à incerteza futura do mercado.

Para Moreira (2009) as PME enfrentam desvantagens significativas em comparação com as grandes empresas. Destacam-se inicialmente as dificuldades no financiamento de recursos,

depois tendem a subestimar a importância do planeamento estratégico e da gestão, e por último a sua dimensão reduzida, por vezes, limita-lhes o benefício de economias de escala e da experiência acumulada. Tendo a inovação tecnológica como papel central atenua ainda mais as suas desvantagens na criação de valor.

Segundo o mesmo autor, a globalização trouxe novos desafios, sobretudo para as empresas menos dinâmicas, como a formação de mercados económicos mais amplos e a deslocalização das atividades dos seus clientes. Entretanto, neste contexto, a pequena dimensão pode até ser uma vantagem: as pequenas empresas, quando comparadas às médias e grandes, tendem a ser mais resilientes em tempos de crise. A sua estrutura mais leve e flexível permite-lhes adaptar-se mais rapidamente, o que facilita a reorientação estratégica do negócio.

Um estudo realizado na Malásia Lo et al. (2016), com base em uma pesquisa quantitativa junto a 180 proprietários e gestores de PME, analisou fatores como: apoio da gestão de topo, o foco no cliente, a orientação tecnológica e empreendedora, cujos resultados demonstraram que o sucesso das PME está diretamente ligado à capacidade de inovação, rápida reação às mudanças no mercado e alinhamento eficaz das estratégias, mesmo com recursos limitados.

O estudo também salienta a importância do desenvolvimento dos recursos humanos e do envolvimento ativo da gestão de topo em todos os processos. Para tal, é essencial adotar a Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo a qual o desempenho e o crescimento das empresas dependem da gestão eficiente de recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

O desenvolvimento de um portefólio exclusivo de recursos e competências é essencial para orientar o crescimento e a competitividade. Além disso, o estudo explorou questões culturais e humanas, como a influência dos empreendedores nas expectativas de crescimento. Esses elementos sugerem que as PME podem beneficiar-se de abordagens personalizadas, ajustadas aos perfis específicos de seus gestores, para maximizar seu potencial de desenvolvimento.

Os resultados concluíram que estratégias eficazes de gestão de clientes, como o uso de métricas de valor vitalício do cliente ou *Customer Lifetime Value* (CLV), são cruciais para aumentar a lucratividade e garantir a sustentabilidade das empresas. Ao compreender melhor a contribuição de cada cliente para o negócio, já que as PME podem direcionar ações de marketing e relacionamento de forma mais assertiva, otimizando recursos escassos e fortalecendo sua competitividade

Para Lo et al (2016) essas descobertas reforçam a importância de uma gestão estratégica bem estruturada, alinhada às características e capacidades das PME, para garantir o seu crescimento sustentável e resiliência.

Já para Dermoni (2021) qualquer negócio, não importa o tamanho, necessita de um modelo empresarial eficiente para se consolidar e obter seu espaço no ramo de atuação, destacando-se dos concorrentes. O mesmo autor afirma que o sucesso empresarial está relacionado ao reconhecimento das diferenças na gestão e estrutura das pequenas empresas em relação às grandes empresas. Neste contexto, torna-se essencial, considerar os elementos pertinentes à presença de determinantes do sucesso de uma PME para entender a longevidade em cenários económicos, empresariais e de empreendedorismo adversos.

Um outro estudo, este conduzido no Paquistão por Al-Omush et al. (2023), analisou o impacto da digitalização no desempenho competitivo sustentável (SCP) das PME, procurando preencher uma lacuna existente na literatura. A investigação, de natureza quantitativa, envolveu 376 PME relacionadas à Indústria de transformação e revelou que a adoção de estratégias digitais tem um efeito positivo sobre o desempenho competitivo sustentável.

Segundo Al-Omush, as PME que cultivam uma cultura digital forte e implementam estratégias digitais bem definidas tendem a reforçar a sua capacidade digital, o que as torna mais preparadas para enfrentar mercados dinâmicos e instáveis. No entanto, a falta de competências e conhecimentos digitais continua a ser uma barreira importante à sustentabilidade empresarial.

O estudo também demonstrou que as estratégias digitais permitem às PME ultrapassar obstáculos à entrada em novos mercados, explorar oportunidades em contextos de incerteza e alcançar níveis mais elevados de crescimento e eficiência. Além de otimizarem recursos e processos, essas estratégias incentivam modelos de negócio mais sustentáveis, com impacto positivo tanto na economia e sociedade como na redução de danos ambientais.

As conclusões sublinham que, apesar de estarem cada vez mais pressionadas por recursos escassos e abordagens desatualizadas, as PME podem encontrar na digitalização, impulsionada pela Quarta Revolução Industrial, um caminho para a competitividade sustentável. Para tal, é essencial que a estratégia digital e a capacidade digital estejam ancoradas numa cultura organizacional que apoie verdadeiramente a implementação tecnológica.

Em Portugal, para uma melhor perceção da importância em aproveitar a oportunidade disruptiva, abrindo mercados e novos segmentos, Negas et al. (2020) relatam que, desde os

anos 90 com o aparecimento de sites agregadores da oferta, tais como Expedia, a Booking, Tripadvisor entre outros que vieram intermediar os contactos das reservas entre a procura e a oferta hoteleira e a componente tecnológica dando conveniência e poder ao “novo turista”, em 2009 a Airbnb em Portugal com a proposta de um novo modelo de alojamento turístico, permitiu o desenvolvimento de estadias curtas, urbanas e frequentes em alojamentos privativos nos centros históricos, que apoiados pelo Decreto Lei nº39/2008 com a necessidade legal de autonomizar a figura do alojamento local. Esse modelo de negócio, viabilizado através de uma plataforma tecnológica levou ao forte crescimento, registado em 2017, num aumento de 28% nos números de reservas nos alojamentos em Portugal, com 66mil anúncios, mais de 3,4milhões de hóspedes turistas recebidos e quase 250 milhões de receitas geradas, levando Portugal ao top 10 em principais destinos de visitação do mundo, dados estes publicados pela Airbnb em 2018.

Negas et al,(2020) afirmam que, este modelo de inovação, numa estratégia “*Blue Ocean*” (Oceano Azul) atua em negócios e mercados inexplorados e de limitada concorrência abrindo porta inimagináveis ao setor de turismo em Portugal e na cadeia de distribuição turística internacional, para além de movimentar os outros *players*, como Booking e outros grupos hoteleiros para uma hibridização dos modelos de negócios no alojamento turístico. Para os mesmos autores, os desenvolvimentos ao nível das redes, a velocidade e a capacidade crescente da tecnologia e dos seus equipamentos e motores de pesquisa (*search engines*) vieram ter um papel importante para a planificação e uso das tecnologias pelos turistas uma maior interação e colaboração entre consumidores e com a participação ativa destes na cocriação de produtos e serviços e principalmente na redefinição de relações, negócios e modelos de consumo.

2.3 Transformação Digital nas PME e a sua relevância para o Marketing

Segundo Moraes (2020), a adoção de tecnologias digitais implica em transformações como: mudanças estratégicas e de processos dentro da empresa, o que por muitas vezes é particularmente desafiador para as PME devido à limitação de recursos financeiros e humanos. No entanto é a adaptação cultural o maior desafio.

O estudo “*The Digital Culture Challenge*”, conduzido pela Capgemini Consulting (2017) identificou entre os desafios: a dificuldade de transmitir uma visão clara sobre o digital, a falta de indicadores específicos de desempenho (*KPIs*) e a ausência de funções de referência

dedicadas ao digital. Para superar essas barreiras, as PME precisam de estratégias voltadas para:

- 1) Desenvolver competências digitais críticas.
- 2) Integrar ferramentas de colaboração digital.
- 3) Tornar a mudança cultural mensurável e visível para toda a organização.

Contudo Matos (2021) destaca que tecnologias aplicadas a sistemas de gestão, como CRM (*Customer Relationship Management*), ERP (*Enterprise Resource Planning*), entre outras automações de processos e análise de dados, são fundamentais e permitem às PME aprimorar interação com os clientes.

As PME devem estar orientadas a gerar valor e quando integradas com as ferramentas do marketing digital desempenham um papel crucial nesse contexto ao permitir que estas empresas se conectem com seus clientes por meio de canais digitais como redes sociais e e-commerce, adaptando as suas estratégias às novas expectativas de consumidores cada vez mais personalizados (Silva, 2022).

Segundo o mesmo autor a integração do marketing digital na transformação digital não apenas redefine como as PME operam, mas também como se posicionam no mercado.

“Melhorar a experiência do cliente por meio da transformação digital envolve a personalização de produtos e serviços, a oferta de canais de comunicação digitais e a recolha de feedback em tempo real”, segundo Negas et al (2020, p.96), adicionando o marketing digital como um dos pilares mais relevantes da transformação digital, estratégias como o uso de redes sociais e e-commerce podem beneficiar as empresas nesta transição para o digital.

No contexto Português muitas PME ainda apresentam baixos níveis de digitalização, dados do relatório “Estratégia Digital Nacional” demonstram que 54% das PME possuíam pelo menos um nível básico de intensidade digital e poucas utilizavam tecnologias como *Big Data* ou *Cloud Computing*, (Portugal, 2024).

O relatório refere que a adaptação das tecnologias digitais será um fator determinante para o crescimento económico nos próximos anos. A Europa projeta criar novas oportunidades de negócio através do desenvolvimento das novas tecnologias digitais, com o objetivo de fomentar o crescimento económico e contribuir para a criação de novas vagas de emprego.

Um outro estudo (Deloitte, 2023a) com base em 5 workshops de auscultação realizados, com recolha de mais de 1000 contributos de 78 participantes, provenientes de 38 empresas e 31 entidades institucionais, define o *Cluster Digital* com o conjunto de empresas que utilizam

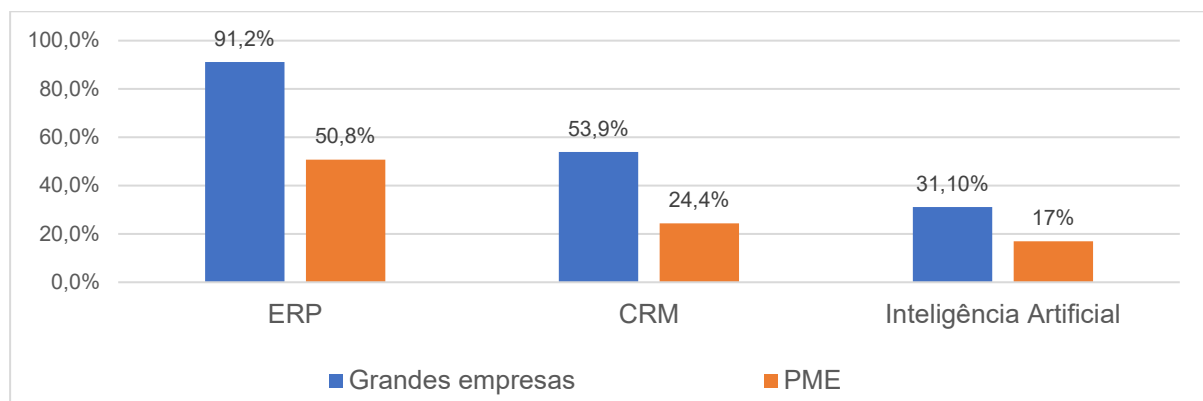
determinadas tecnologias digitais (pelo menos uma de uma seleção de tecnologias como *big data*, *cloud*, inteligência artificial, etc.)

Estas empresas dispõem de facilitadores específicos para a implementação destas tecnologias e tem um peso importante na economia portuguesa. Como tal, as empresas que compõem o cluster apresentam uma vantagem competitiva sobre as restantes e uma maior internacionalização.

As regiões de Lisboa (9%) e da Madeira (8%) são as mais intensivas no cluster digital. As empresas que fazem parte do cluster apresentam, em geral, uma produtividade maior que as restantes dos seus setores e regiões (€21M/ empresa vs. €5,5M/ empresa, para a totalidade das empresas).

Figura 3

Tecnologias digitais aplicadas



Nota. Os dados foram obtidos de Deloitte, 2023a - Avaliação do Potencial Económico da Transição Digital

Ainda no mesmo estudo, relativamente à implementação de *Big Data* (megadados), observa-se uma menor utilização dessa tecnologia em Portugal comparativamente à média dos países da União Europeia.

Figura 4

Utilização de Big Data Portugal e na União Europeia

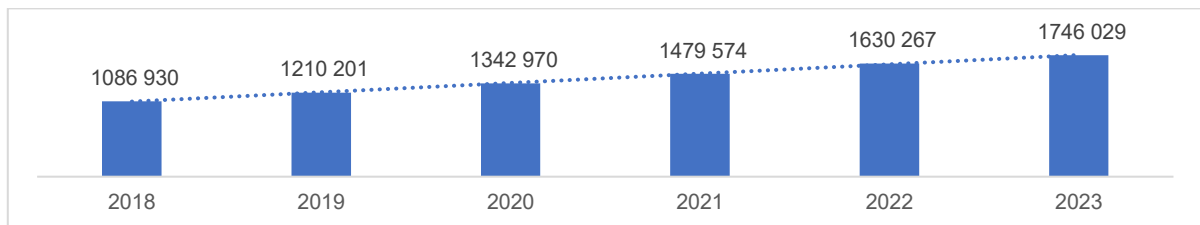


Nota. Os dados foram obtidos de Deloitte, 2023a - Avaliação do Potencial Económico da Transição Digital

Portugal tem mais de 1,7 milhões de domínios .pt registados, 60% mais registos comparativamente a 2018, demonstrado na evolução abaixo:

Figura 5

Evolução do registo de domínios .pt

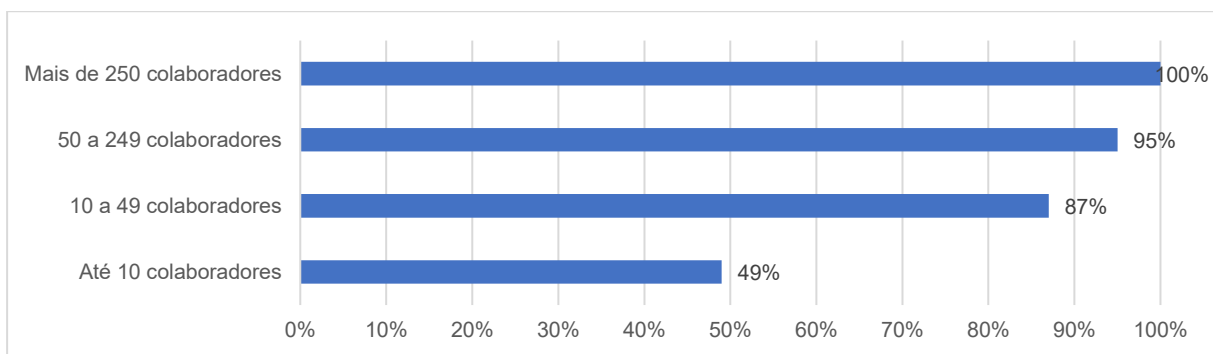


Nota. Os dados foram obtidos de ACEPI,2023

A IDC Portugal, em parceria com a ACEPI, realizou um inquérito entre julho e setembro de 2023 com a participação de 1000 portugueses e 1204 empresas portuguesas abordando quatro dimensões digitais: competências digitais das pessoas, transformação digital das empresas, infraestruturas digitais e serviços públicos digitais. Este estudo foi realizado para a atualização do estudo do ano anterior (ACEPI, 2023).

Figura 6

Empresas por dimensão com presença na Internet



Nota. Os dados foram obtidos de ACEPI,2023 – Indicadores da economia digital em Portugal 2023.

Dos inquiridos 85% das empresas têm domínio próprio e uma forte presença nas empresas nas redes sociais, representando 89%. A compatibilidade dos websites com plataformas móveis é uma preocupação das empresas que ainda não desenvolveram essa capacidade. Mais de metade dessas empresas planeia investir em *marketplaces* nacionais.

Os maiores desafios das empresas estão relacionados com a capacitação das equipas e com o envolvimento dos clientes. Por isso, as tecnologias de social media e mobilidade são as mais implementadas. Por último, destaca-se o desafio da cibersegurança, com a preocupação relativamente aos seus dados e aos dados dos seus clientes (ACEPI 2023).

2.4 Marketing Digital

Graças a difusão mundial das tecnologias de informação e comunicação, todas as organizações conseguem hoje combinar elementos tradicionais e digitais na gestão das suas atividades (Freire, 2020). Por exemplo, uma pastelaria de bairro pode produzir bolos de forma convencional e, para cobrar os seus clientes utiliza um software de faturação. Ainda que mais presente num sector do que noutra, é interessante verificar que os negócios tradicionais e digitais estão gradualmente a convergir devido às tendências.

Existem cinco grandes pilares-chave que sustentam os desafios competitivos para a digitalização que mostra por que as empresas tradicionais precisam repensar suas suposições subjacentes em cinco domínios da estratégia: clientes, concorrência, dados, inovação e valor, apresentados na figura a seguir, (Rogers, 2016):

Figura 7

Fluxograma dos 5 pilares da transformação digital



Nota. Os dados foram obtidos de David L.Rogers,2016- The Digital Transformation Playbook,

Para Rogers (2016) as empresas devem aproveitar as redes de clientes, plataformas, *Big Data*, experimentação rápida e modelo de inovação disruptiva, integrando-os no negócio.

A transformação digital redefiniu os princípios que orientam as empresas, tendo o marketing digital um papel central nesta mudança, alicerçada por esses cinco pilares:

1. Clientes: No marketing digital, o cliente é o foco absoluto. As empresas passaram de campanhas de comunicação em massa para estratégias personalizadas, utilizando redes sociais e plataformas digitais para envolver o cliente e fazê-lo interagir diretamente com os seus produtos e serviços. Esta dinâmica permite ao marketing digital antecipar as necessidades e entregar valor ao cliente antes mesmo de este reconhecer as suas exigências;
2. Colaboração: As plataformas digitais revolucionaram a forma como as empresas operam. Modelos como marketplaces e parcerias estratégicas permitem alcançar novos mercados e públicos. No marketing digital, a colaboração entre empresas, influenciadores e criadores de conteúdo torna-se essencial para expandir a presença online e aumentar a credibilidade, valorizando a experiência do cliente de forma integrada;
3. Dados: O marketing digital depende cada vez mais de dados. Estratégias como *data-driven marketing* (marketing orientado por dados) e o uso de *Big Data* (mega dados) ajudam as empresas a conhecer melhor os seus públicos, segmentar campanhas e medir resultados com precisão. Recolher e interpretar grandes volumes de dados, convertendo-os em *insights* (percepções profundas) que orientam campanhas mais personalizadas;
4. Inovação: No marketing digital, a inovação traduz-se em testar novas ferramentas, canais e abordagens. A cultura de experimentação permite lançar campanhas mais rapidamente, ajustá-las em tempo real e explorar novas formas de alcançar os consumidores. Plataformas como redes sociais, motores de pesquisa e anúncios programáticos são ambientes ideais para esta abordagem ágil;
5. Valor: O marketing digital é, acima de tudo, sobre criar e entregar valor ao cliente. Estratégias de conteúdo, *storytelling* (contar histórias) e marketing de influência destacam-se ao oferecer soluções que realmente impactam o público. Num mercado competitivo, o desafio é demonstrar de forma clara como a marca resolve problemas ou melhora a vida dos consumidores, diferenciando-se através de propostas de valor únicas e relevantes, como definido por Rogers (2016). Kotler et al. (2017) defendem as novas tendências como a economia partilhada e a integração *omnicanal* (multiplicidade de canais) com o marketing de conteúdo, CRM social (serviços de médias sociais) entre muitas outras. “A convergência tecnológica acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional” (p.10). Os mesmos autores reforçam que os consumidores buscam nos produtos e serviços um envolvimento profundo.

O Marketing 4.0 destacou-se por pela conectividade máquina a máquina e a inteligência artificial a fim de melhorar a eficiência e ao mesmo tempo impulsionar a conectividade pessoa a pessoa com o intuito de fortalecer o envolvimento do cliente. Depois veio a evolução, era do Marketing 5.0. É o momento em que as empresas devem acionar o poder da tecnologia a favor da humanidade e para o bem-estar das pessoas, muito além das vendas e do consumo (Kotler et al., 2021). Os autores explicam que o conceito do Marketing 5.0 é inspirado na ideia da Sociedade 5.0, que foi criada em 2016 pelo governo japonês no 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia. A pandemia COVID-19 acelerou ainda mais essa transformação, obrigando as empresas a reinventarem os seus modelos digitais. Neste cenário, o Marketing 5.0 propõe o uso de tecnologias que imitam o comportamento humano e experiências ainda mais significativas ao cliente.

Segundo os mesmos autores, no campo tecnológico, vimos surgir e crescer novos termos e ferramentas. No marketing 5.0, estas tecnologias começam a entrar nas nossas vidas e transformar a nossa realidade, que no futuro pode chegar até o metaverso:

- 1) Inteligência artificial (IA)
- 2) Processamento de linguagem natural (PLN)
- 3) Sensores e robótica
- 4) Realidade aumentada (AR)
- 5) Realidade virtual (VR)
- 6) Internet das coisas (IoT)
- 7) *Blockchain* (grande livro digital compartilhado de históricos)

O marketing 5.0 introduz a abordagem da ligação entre o ser humano e a inteligência artificial, onde os *chatbots* (programas que simulam conversas) conseguem responder a questões. Além disto, o desenvolvimento das redes sociais e do e-commerce abre aos profissionais de marketing uma oportunidade para recolherem informações através do *big data* sobre os seus consumidores incluindo, entre muitas outras coisas, nome, idade e região. Com estes dados, é possível fazer a previsão de tendências, fidelizar clientes, reduzir custos e aumentar as vendas (Kotler et al., 2021).

Chaffey e Chadwick (2019) definem o marketing digital como um conjunto de estratégias e práticas eficazes que devem ser implementadas pelas empresas para maximizar a presença no ambiente digital. Os autores destacam que o ponto de partida é a estratégia e que deve estar alinhada aos objetivos gerais do negócio, do marketing e da organização.

Uma análise detalhada do mercado, incluindo o comportamento do consumidor, os concorrentes e as tendências, orientam uma estratégia, a chamada SMART *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Achievable* (alcançável), *Relevant* (relevante) e *Time-bound* (temporal), que por sua vez direciona os esforços do marketing digital.

Para os autores, as empresas devem compreender o ambiente digital e os cenários em que estão inseridas, bem como as tecnologias e plataformas de medias. Devem ainda estudar o comportamento do consumidor online e conhecer as ferramentas de análise de dados e métricas, que são essenciais para obter informações úteis e adaptar as estratégias de marketing às necessidades e expectativas do público-alvo.

O marketing de conteúdo é um dos pilares centrais do marketing digital, segundo os autores, que destacam a criação de conteúdos relevantes e consistentes para evolver e atrair um publico segmentado. A estratégia de conteúdo deve estar alinhada à jornada do cliente, reconhecendo que realmente leva à decisão de compra.

Segundo Chaffey e Chadwick (2019) outro pilar do marketing digital é a otimização dos mecanismos de pesquisa SEO (*Search Engine Optimization ou Otimização do Mecanismo de Pesquisa*), com técnicas de SEO *on-page e off-page* (dentro e fora do site), incluindo a importância de palavras-chave e a criação de *backlinks* (ligações externas) de qualidade para melhorar o ranking/posicionamento nos resultados de pesquisa orgânica. O SEO é visto como uma estratégia de longo prazo, que requer monitorização contínua e ajustes regulares.

Os autores definem também as melhores práticas para a publicidade digital, que abrange diversas formas de promover produtos e serviços através de plataformas online, como Google Ads, publicidade em redes sociais e marketing de afiliados. para criar campanhas de publicidade digital eficazes, incluindo a segmentação de audiência, criação de anúncios apelativos e a utilização de métricas para medir o retorno sobre o investimento (ROI).

O marketing digital envolve muitas ações, umas mais eficazes do que outras, consoante a estratégia. No entanto, a personalização, qualificação e construção de relacionamentos com o cliente são fatores fundamentais para o sucesso do marketing digital. Por isso, o e-mail marketing destaca-se como uma das formas mais eficazes de comunicação direta. Campanhas com e-mails qualificados e orientados para o clique ajudam a atingir melhores resultados (Chaffey & Chadwick, 2019).

De uma forma mais abrangente Kannan & Li (2017) adotam como um processo adaptativo e tecnológico, através do qual as empresas agregam valor aos seus clientes e parceiros, de forma a comunicar e entregar valor para todos os gestores.

O marketing digital serve-se da Internet para apresentar e vender produtos e serviços. Através de um conjunto de atividades promocionais realizadas através das redes sociais, websites, emails ou aplicações, sendo assim um elo de comunicação entre a empresa e o consumidor (Buchanan et al., 2018).

Para um enquadramento adequado no intuito de apoiar o alcance dos objetivos estratégicos no digital, deve-se recorrer ao marketing-mix, composto pelos 8P's, que englobam um conjunto de elementos que representam as atividades do marketing (Kotler & Bes, 2015). Trata-se de um conjunto de atributos-chave, essencial na perspetiva do marketing para planear o negócio, e orientar a comunicação omnicanal.

Para além dos 4P's clássicos: Produto, Preço, Distribuição e Promoção, foram adicionados quatro novas componentes estratégicas: Pessoas, Processos, Posicionamento e Desempenho. Nos primeiros anos do marketing digital, muitos modelos de planeamento eram complexos e pouco adaptados ao ambiente digital. Foi a pensar num modelo simplificado que Chaffey desenvolveu o modelo RACE (*Reach / Act / Convert / Engage*).

Segundo Chaffey e Smith (2022) o RACE é um *framework* (estrutura) para planear e gerenciar as atividades do marketing digital.

1. *Reach* (alcance): aumentar a visibilidade e atrair tráfego para o site ou outra propriedade digital;
2. *Act* (ação): encorajar interações no site, cliques, downloads e outras ações de engajamento do público);
3. *Convert* (conversão): converter os visitantes em clientes ou leads;
4. *Engage* (envolvimento): construir um relacionamento contínuo, fomentar lealdade e repetições de compra.

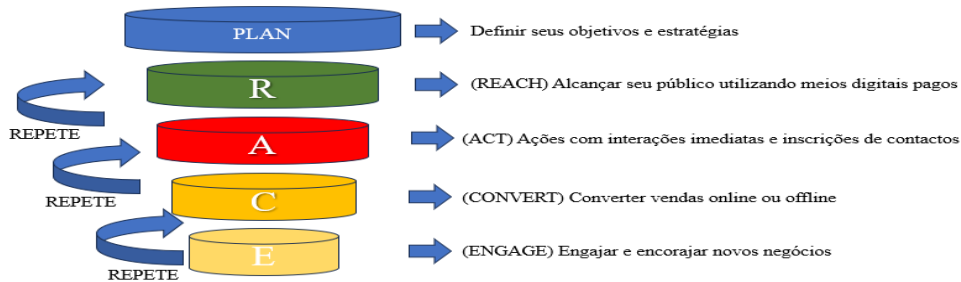
Este modelo é utilizado para criar uma jornada do cliente que vai desde o conhecimento inicial da marca até a fidelização, ajudando a organizar e otimizar as ações de marketing digital.

Para implementar o modelo RACE de forma eficaz, é importante desenvolver estratégias específicas para cada etapa: alcançar, agir, converter e envolver. A aplicação coesa destas estratégias, dentro de um processo estruturado, pode guiar os clientes desde o primeiro

contacto com a marca até que se tornem defensores leais sendo essencial adotar um ciclo e de controle contínuo (Chaffey & Smith, 2022).

Figura 8

Modelo RACE



Nota. Os dados foram obtidos de Chaffey e Smith, 2022, baseado no modelo RACE

O modelo RACE estratégico apresentado por Chaffey & Smith (2022), é uma poderosa ferramenta de gerenciamento das estratégias de marketing digital. Tem a capacidade de monitorizar várias campanhas simultaneamente e gerir grandes volumes de dados. Contudo, pode apresentar uma curva de aprendizagem mais acentuada devido a sua complexidade, sobretudo para aqueles que não estão familiarizados com o marketing digital e com implementação de campanhas.

No contexto das PME, um estudo conduzido por Dumitriu et al. (2019) que analisou a relevância das ferramentas e técnicas de marketing digital (DMTT - *Digital Marketing Tools and Techniques*) com especial enfoque no contexto europeu, destaca para a sua aplicação na valorização das marcas, no crescimento e na sustentabilidade, reconhecendo o papel central das PME no desenvolvimento económico sustentável. Os autores defendem a integração de estratégias digitais como elemento-chave para reforçar o valor da marca, facilitar o crescimento e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

O estudo propôs um modelo conceptual que relaciona DMTT, tais como SEO, PPC (Pay-per-Click), marketing em redes sociais e estratégias de conteúdo, com a criação de valor para a marca e o desempenho sustentável. O modelo destaca como as PME podem beneficiar destas ferramentas para melhorar a sua presença digital, alcançar públicos-alvo de forma mais eficaz e reduzir custos em comparação com estratégias de marketing tradicionais.

Adicionalmente, a pesquisa apresentou dados empíricos de PME romenas para ilustrar como a adoção de práticas sustentáveis e estratégias digitais pode gerar benefícios, tais como redução

de custos, maior inovação e o fortalecimento da imagem corporativa. A análise demonstrou que o uso eficaz de DMTT está positivamente associado ao aumento do valor da marca e ao crescimento sustentável, elementos cruciais para que as PME enfrentem os desafios competitivos atuais. Ou seja, Dumitriu et al. (2019) concluíram que a implementação bem-sucedida de marketing digital exige um conhecimento profundo das ferramentas disponíveis, bem como a adaptação às características do mercado e aos consumidores.

Outro estudo, realizado pela Deloitte (2023b), em colaboração com a APLOG (Associação Portuguesa de Logística), procurou conhecer as tendências da experiência de compra online e das operações logísticas, tendo contado com a participação de 186 empresas. Este estudo destaca a importância das estratégias de marketing digital como ferramentas essenciais para as PME em Portugal, no contexto do comércio eletrónico e da logística de última milha. As conclusões apontam para três áreas fundamentais:

1. Adoção de Tecnologias Inteligentes: A incorporação de ferramentas digitais nos processos logísticos permite às PMEs personalizar interações com os consumidores e melhorar a eficiência operacional. Estas tecnologias promovem uma ligação mais estreita entre estratégias de marketing e operações logísticas, potenciando o alcance e a fidelização dos clientes.
2. Utilização de Dados para Segmentação e Insights: A análise de dados emerge como um recurso indispensável para compreender o comportamento dos consumidores. Este conhecimento permite às PME desenvolver campanhas de marketing mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas dos mercados locais.
3. Foco na Sustentabilidade e na Experiência do Cliente: Estratégias que promovam práticas sustentáveis, como entregas ecológicas, são cada vez mais valorizadas pelos consumidores. Este foco reforça a perceção do valor da marca, ao mesmo tempo que contribui para a construção de relações de longo prazo com os clientes. Estas medidas tornam-se particularmente relevantes num cenário de aumento dos custos operacionais e de expectativas crescentes por parte dos consumidores quanto à conveniência, flexibilidade e sustentabilidade das entregas.

O estudo da (Deloitte, 2023b) conclui ainda que, para se manterem competitivas, as PME devem investir em soluções inteligentes e sustentáveis, alinhando as suas práticas de marketing com avanços tecnológicos e requisitos ambientais.

Segundo Gouveia (2023), é fundamental construir a presença online de uma empresa com forte relevância para o e-commerce, para o conteúdo em vídeo e para os investimentos em Inteligência Artificial (IA).

O autor explica que a aplicação da IA desempenha um papel cada vez mais importante no marketing digital, contribuindo para processos mais produtivos e automatizados. Entre outros recursos destacados estão os *chatbots*, a personalização de campanhas de e-mail e a geração de leads qualificados. A segmentação de públicos e a criação de conteúdos com maior rapidez são também objetivos centrais. Contudo, Gouveia adverte que não se deve prescindir do toque pessoal no conteúdo das campanhas.

Ainda segundo o autor, o marketing de conteúdo continua a ser fundamental no marketing digital, com tendência agora para a criação de conteúdo humano, autêntico e identificável, contando histórias inspiradoras que envolvam o público. O conteúdo gerado pelo utilizador UGC (*User Generated Content*), será também um pilar importante na estratégia de marketing de conteúdo, promovendo a marca com pessoas reais. Este tipo de conteúdo é criado pelos próprios consumidores, funcionando como forma orgânica de promoção da marca.

O SEO continuará a ser essencial para melhorar o posicionamento das páginas nos resultados dos motores de pesquisa: De acordo com Gouveia (2023), deve-se ter em atenção o crescimento da pesquisa por voz, sendo necessário e otimizar os websites com linguagem natural e palavras-chave relevantes. As normas E-E-A-T (*Experience, Expertise, Authority, and Trustworthiness*) serão importantes para garantir conteúdos de boa qualidade e boa posição nos motores de pesquisa como o Google.

O e-commerce continuará a crescer nos próximos anos e apresenta vantagens claras na criação de experiências de compra online. Entre elas: ampla seleção de produtos, preços competitivos, um processo de checkout seguro e fácil, bem como um excelente serviço ao cliente, com foco no marketing multicanal (Esteves, 2023).

Para o mesmo autor a RA (Realidade Aumentada) e RV (Realidade Virtual) desenvolver-se-ão cada vez mais. As empresas devem explorar estas tecnologias para melhorar estas experiência de interação com o cliente. Por exemplo, a RA pode ser utilizada para mostrar aos consumidores como um produto funciona ou como se adapta ao cliente, proporcionando experiências de compra imersivas.

Segundo (Gonzaga, 2023), o marketing conversacional e os canais de mensagens diretas, como o WhatsApp e e-mail, continuam a ser formas eficazes de envolver o cliente de forma

personalizada. Esta tendência acompanha o comportamento dos utilizadores, cada vez mais conectados aos seus dispositivos móveis, e oferece uma comunicação direta e valiosa para as empresas.

Ainda de acordo com o autor, os consumidores estão cada vez mais atentos à sustentabilidade e ao marketing ético. As empresas devem, por isso, envidar esforços no sentido de adotar práticas comerciais sustentáveis e comunicar de forma transparente as suas políticas e ações. Esta abordagem contribui para a construção de confiança com os clientes e pode resultar no aumento das vendas.

Para Kotler et al.(2019), o marketing digital diz respeito à gestão e execução das ações de marketing através da utilização de tecnologias digitais, com impacto nas operações de marketing e na experiência do consumidor. Este processo baseia-se na recolha e utilização de informação proveniente de diversas fontes, como bases de dados, *dashboards* (painéis de métricas) e outras aplicações de software.

No contexto Português a integração de diferentes tecnologias nos processos e áreas de negócio tem vindo a melhorar a forma como as empresas operam e entregam valor aos seus clientes. Segundo estudo realizado pela Autoridade Nacional de Comunicações (2021) , a evolução do marketing digital, aliada ao crescimento de tecnologias como a inteligência artificial, a *internet of things*, o *Big Data* e a analítica de negócios, está a impulsionar as empresas portuguesas para alcançarem benefícios significativos através da transformação digital nos próximos anos. Ainda segundo o mesmo estudo o principal foco das empresas portuguesas é o aumento das receitas e fidelização de clientes, sendo a inovação nos seus produtos e serviços considerada uma prioridade secundária.

De acordo com dados divulgados pelo ACEPI (2024), 76% das empresas de e-commerce portuguesas já utilizam IA, sendo que 24% tem a tecnologia totalmente implementada, 52% encontram-se em fase de testes e experimentação, e 24% estão a avaliar como a IA poderá ser implementada na sua operação.

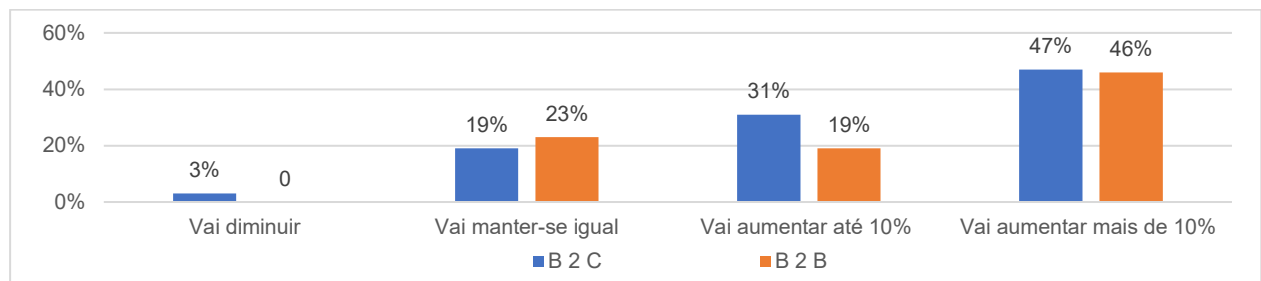
Para confirmar o efeito positivo da IA no e-commerce, o relatório *State of Commerce* Carteiras, da Salesforce (2024), que reuniu informação de mais de 2.700 operadores de comércio eletrónico em 15 países, incluindo 100 inquiridos em Portugal, analisou o comportamento de mais de 1,5 mil milhões de consumidores (B2B e B2C), destaca que 40% das empresas em Portugal possuem funções de captura de pagamentos em campanhas de email de marketing. O estudo também revela que 94% das empresas registam aumentos de

faturação nos canais de atendimento ao cliente, sendo que as compras foram influenciadas, em grande parte, por tecnologias de IA.

Um inquérito realizado pela IDC (*International Data Corporation*) junto de Organizações Portuguesas e da União Europeia, entre setembro e outubro de 2023, divulgados pela ACEPI (2023), mostra que 57% das empresas que investem na transformação digital têm como objetivo aumentar as receitas com vendas, e 53% pretendem fidelizar os clientes com essas ações. As perspetivas de crescimento do e-commerce são positivas, conforme se observa na figura a seguir:

Figura 9

Projeção de negócios proveniente do e-commerce a realizar nos próximos anos

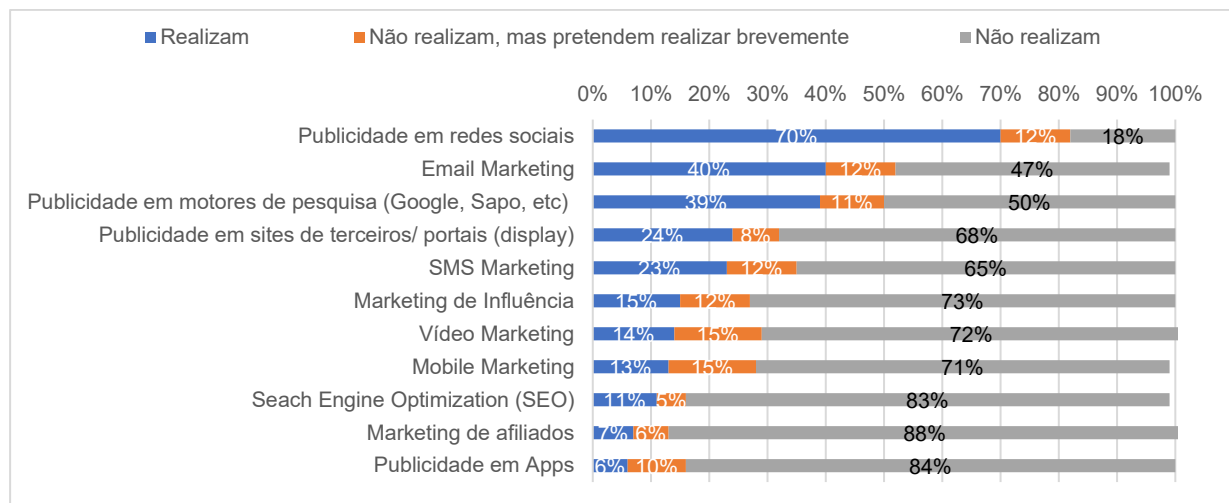


Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Inquérito a organizações portuguesas.

Ainda no mesmo estudo o inquérito abordou quais as práticas de marketing digital utilizadas nas empresas inquiridas, e obteve as seguintes respostas:

Figura 10

Práticas de marketing digital



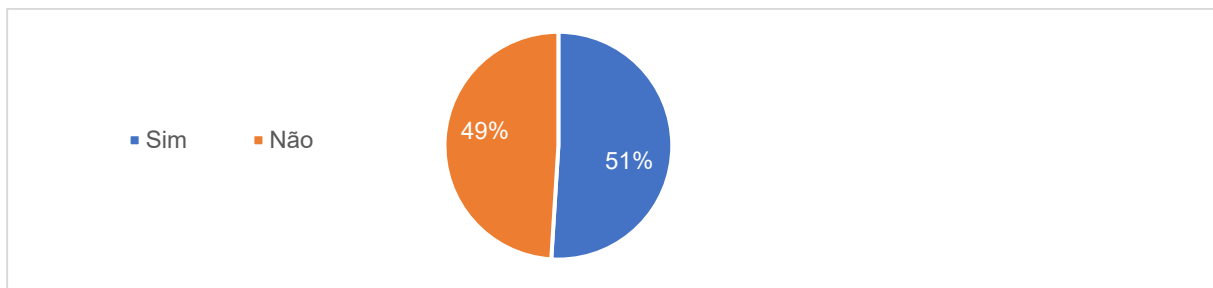
Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Inquérito a organizações portuguesas.

Segundo dados da IDC, a prática mais utilizada pelas empresas é a publicidade nas redes sociais, sendo que se verifica uma tendência de crescimento para o vídeo marketing e o mobile marketing. O mesmo estudo revela uma expressiva participação do e-commerce no volume de negócios, representando aproximadamente 33% nas transações B2B (*Business to Business*) e 31% nas transações B2C (*Business to Consumer*).

Além disso, cerca de 51% das empresas portuguesas afirmam adotar uma estratégia multicanal, ou seja, uma estratégia voltada para a veiculação de campanhas de marketing em diversas plataformas simultaneamente.

Figura 11

Prática Multicanal

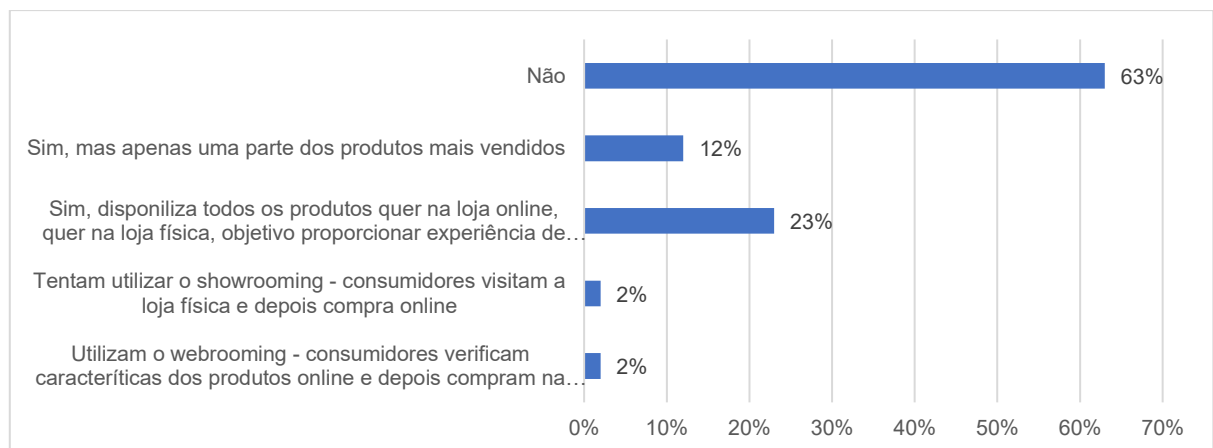


Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Inquérito a organizações portuguesas.

Resultados do mesmo inquérito foi ainda observado que a maioria das empresas não integram a loja física com a loja online.

Figura 12

Empresas com integração da loja física com a loja online

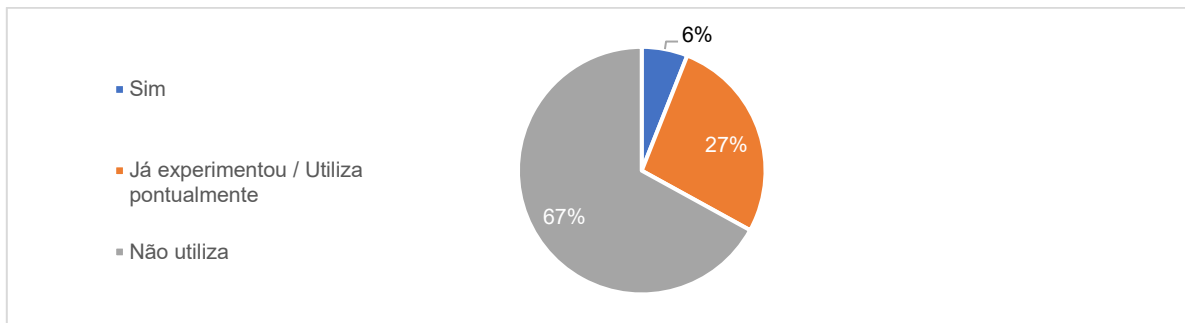


Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Inquérito a organizações portuguesas

Das empresas que já recorreram a ferramentas de IA (Inteligência Artificial) como *ChatGPT*, *Midjourney* entre outras, 33% afirmam tê-las utilizado para o desenvolvimento e a criação de conteúdos de marketing.

Figura 13

Aplicação de IA no desenvolvimento de conteúdos de marketing



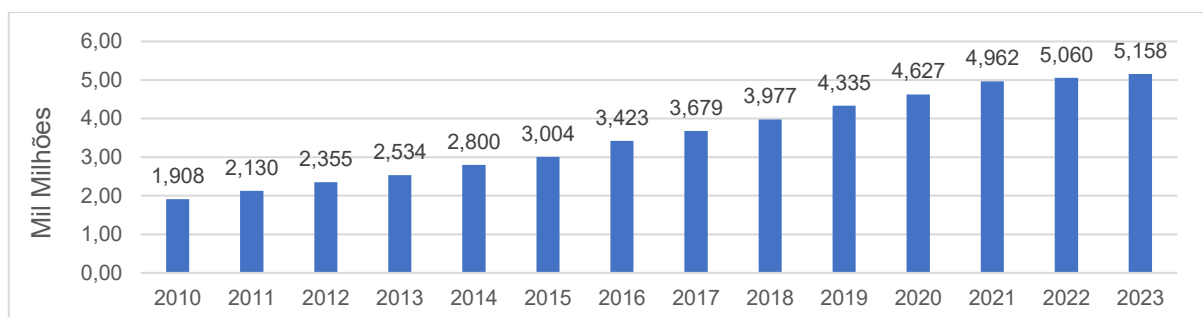
Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Inquérito a organizações portuguesas

Para Negas et al.(2020) “nas últimas décadas, em termos de comunicação, a evolução foi tremenda”. Atualmente recorrendo a Internet, podemos ter acesso rápido a informações de quase todo mundo e estar contactável com todas as pessoas que possuam um telemóvel ou tenha acesso à Internet. A adoção de novas tecnologias de informação tem-se tornado uma grande revolução no mundo e no comércio. (p.57).

Segundo *Global Overview Report Digital-2023*, a utilização da internet nos último 10 anos mais do que duplicou (Kemp, 2023).

Figura 14

Números de usuários de Internet no mundo



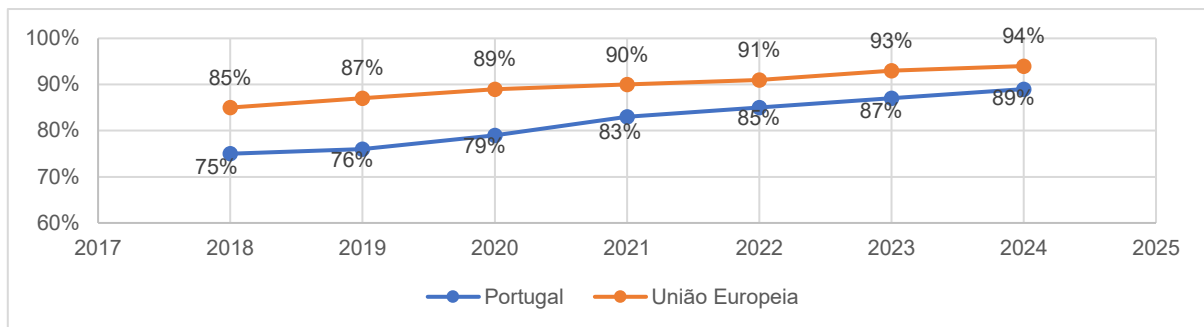
Nota. Os dados foram obtidos de Digital,2023 - Global Overview Report

Já são 65,7% da população mundial os utilizadores da Internet, o que representa um crescimento de 3,7% face a 2022, atingindo 5,30 mil milhões de utilizadores em outubro de 2023, segundo dados do referido relatório.

Em Portugal, os números continuam a crescer. Segundo a ACEPI (2023), a penetração da Internet está cada vez mais próxima da média da União Europeia.

Figura 15

Utilizadores de Internet em Portugal e na União Europeia

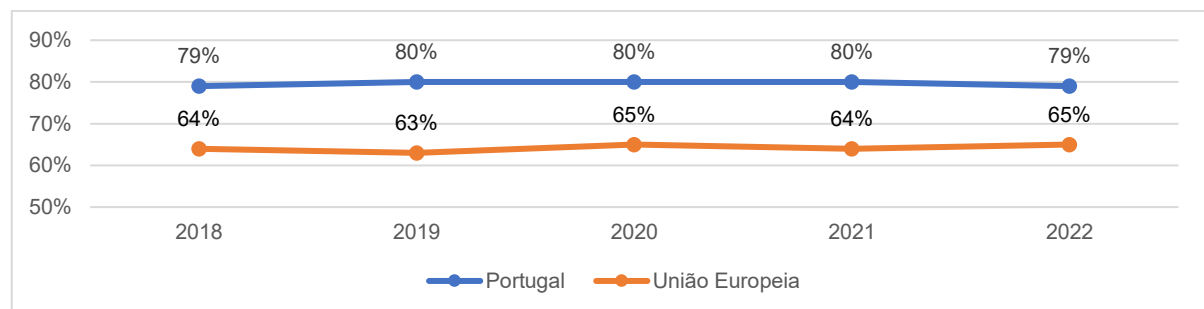


Nota. Os dados foram obtidos de IDC,2023 - Eurostat Individuals - internet use

O interesse dos portugueses pelas redes sociais reflete-se também no quadro abaixo. Os portugueses utilizam as redes sociais mais do que a média da União Europeia.

Figura 16

Utilizadores de redes sociais em Portugal e na União Europeia

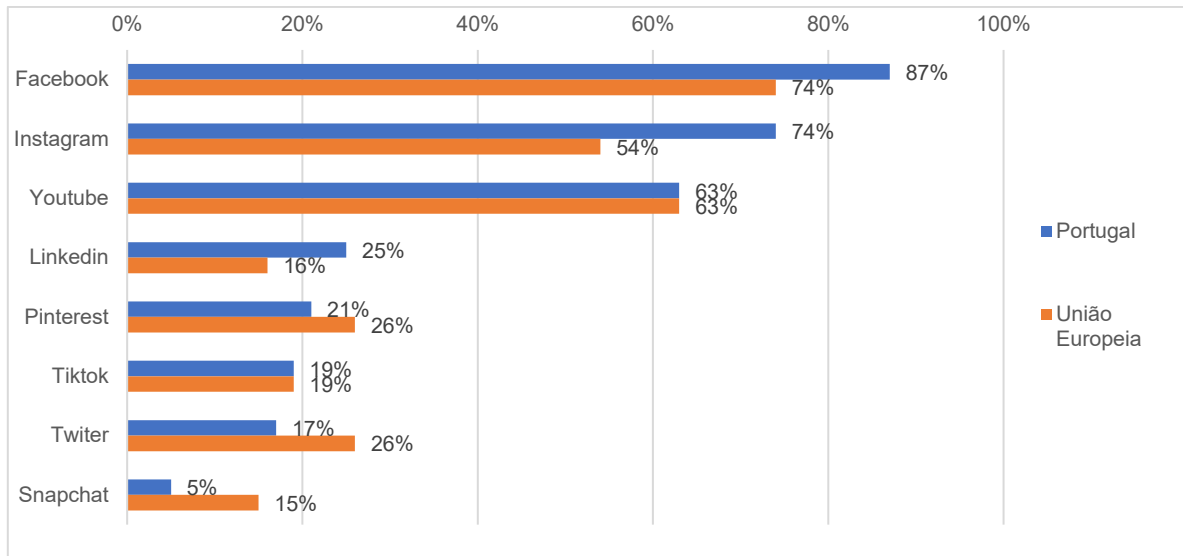


Nota. Os dados foram obtidos de Eurostat,2023.

A plataforma de redes sociais preferida pelos Portugueses é o Facebook, seguida pelo Instagram, que registou um aumento de 6 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

Figura 17

Utilizadores de redes sociais por plataforma

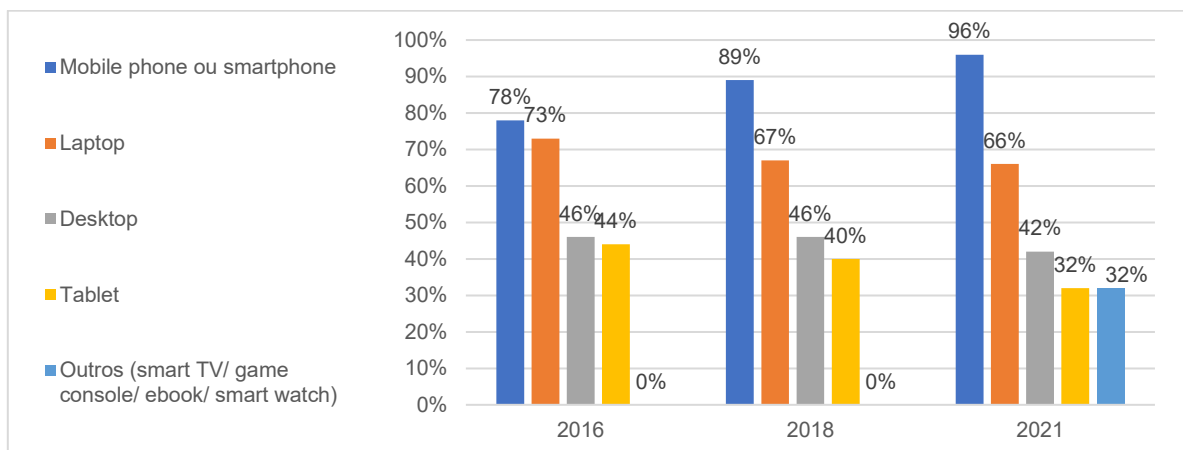


Nota. Os dados foram obtidos de DPD e Barómetro E-shopper, 2022

O smartphone destaca-se como o principal equipamento utilizado no acesso à Internet; no entanto, outros dispositivos, como a *Smart TV* e o *Smartwatch* têm vindo a ganhar importância.

Figura 18

Equipamentos utilizados para aceder à internet em Portugal



Nota. Os dados foram obtidos de Eurostat, 2022

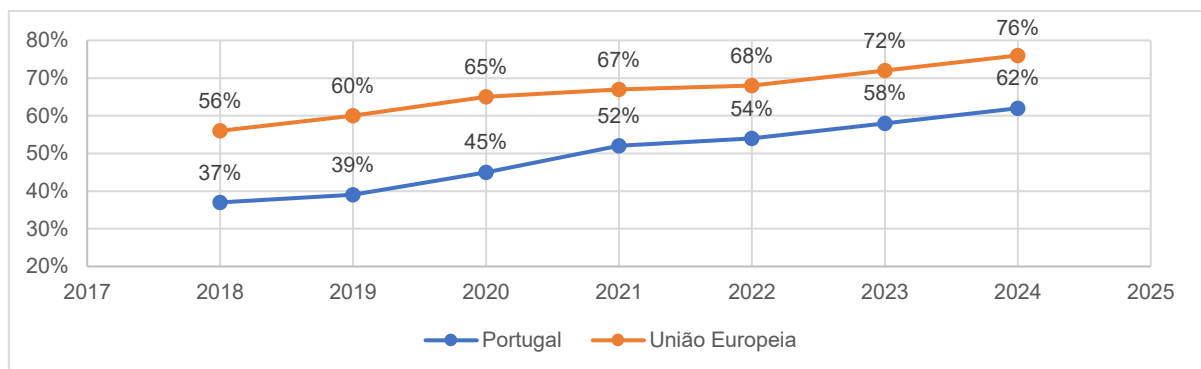
Ainda segundo dados da ACEPI (2023), 54% dos portugueses fazem compras na internet e 62% dos compradores online adquirem roupa e acessórios, sendo esta a categoria mais comprada. Os dados demonstram que 50% dos compradores online preferem pagar por referência Multibanco. O pagamento por telemóvel (MB WAY) passou a ser a segunda preferência, com 42% dos compradores a optarem por esta modalidade. A estimativa do volume de negócios do comércio eletrónico em Portugal (B2C + B2B) em 2023 é de 143 mil milhões de euros.

As pesquisas no Google e noutros motores de busca continuam a aumentar; o Google é utilizado por 96,7% dos utilizadores em Portugal e por 93,5% na Europa (GlobalStats, 2025). O contexto da pandemia mundial aumentou a sensação de insegurança dos consumidores que, através das novas tecnologias, procuraram alternativas para satisfazer as suas necessidades de consumo (Sheth, 2020).

Uma das mudanças observadas no estudo efetuado em junho de 2020, intitulado “*A Global View of How Consumer Behaviour is Changing Amid COVID-19*”, pela McKinsey (2020), foi a alteração no comportamento dos consumidores, com impacto duradouro, nomeadamente a transição para o digital. Verificou-se um aumento das compras realizadas online durante a pandemia, e há razões para crer que os consumidores pretendem continuar a comprar online. O número de compradores online em Portugal aumentou significativamente em 2020 e 2021, com um crescimento superior à média da União Europeia (ACEPI, 2023).

Figura 19

Compras online em Portugal e na União Europeia



Nota. Os dados foram obtidos de IDC, 2023 - Eurostat Individuals - internet use e previsões

Segundo o relatório anual "O Comércio Eletrónico em Portugal e na União Europeia"

Segmento Residencial e Empresarial, realizado pela Autoridade Nacional de Comunicações,

(2024), 44,0% da população residente em Portugal, com idades entre 16 e 74 anos, realizou compras através da Internet nos três meses anteriores à data do inquérito. Este valor representa um aumento de 1,3% em relação ao ano anterior.

Os maiores crescimentos anuais ocorreram em 2020 (+5,8%.) e 2021 (+7,1%), períodos que refletiram mudanças significativas nos hábitos de consumo, devido à pandemia de COVID-19, dados obtidos no mesmo estudo.

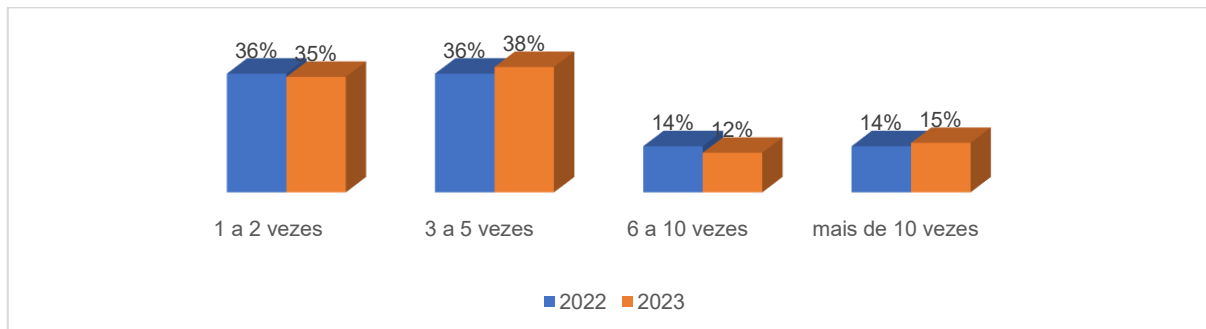
O estudo revela que, por outro lado, cerca de 25,7% da população residente em Portugal, dentro do mesmo grupo etário, nunca efetuou compras online. Em contraste, 10,3% dos residentes realizaram vendas pela Internet.

No contexto europeu, Portugal ocupa a 24^a posição entre os países da União Europeia no que diz respeito à percentagem da população que realizou compras online nos últimos três meses, e a 23^a posição no ranking relativo às vendas online.

Cresce ainda em Portugal o número de transações online. Cerca de 37,6% dos utilizadores realizaram entre 3 e 5 encomendas a mais, e 27,8% dos utilizadores fizeram mais 5 encomendas comparativamente ao ano anterior, considerando a população residente entre os 16 e os 74 anos.

Figura 20

Compra online, por frequência em Portugal



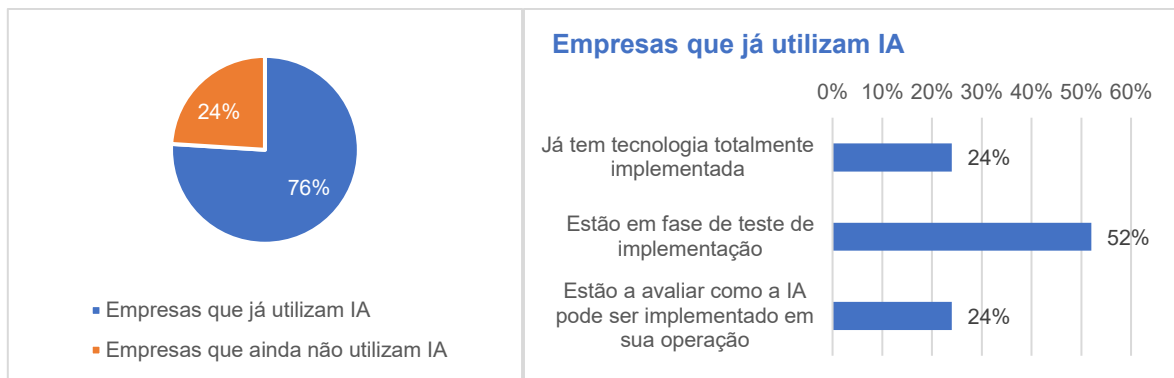
Nota. Os dados foram obtidos de INE,2023, destacado por ANACOM-2023

Segundo ainda o mesmo estudo, em Portugal, as categorias de produtos mais compradas online, em comparação com lojas físicas, foram os produtos eletrónicos e os produtos de entretenimento. Nas restantes categorias, observa-se uma maior propensão para as compras em lojas físicas, sendo que os bens alimentares e farmacêuticos tiveram mais de 80% de preferência pela compra em lojas físicas por parte dos consumidores portugueses.

Outro estudo mais recente, *State of Commerce*, da Salesforce (2024), partilhado pela Hipersuper e recolhido através da plataforma de colaboração *Salesforce Commerce Cloud* – um CRM baseado em inteligência artificial (IA), em novembro de 2023, abrangeu mais de 2700 operadores de e-commerce em 15 países, incluindo 100 inquiridos em Portugal, com uma base global de mais de 1,5 milhões de clientes (B2B e B2C) e avaliou a implementação da inteligência artificial (IA) nos negócios e destacando os seguintes pontos:

Figura 21

Inteligência Artificial (IA) pelos operadores do e-commerce em Portugal



Nota. Os dados foram obtidos do Estudo State of e-commerce, 2023

Relativamente ao comércio eletrónico e às formas de pagamento, o estudo divulgado pela Salesforce revela que, em Portugal, houve um crescimento de 57% no terceiro trimestre de 2023, face ao ano anterior, no número de empresas que aceitam o Apple Pay em suas formas como método de pagamentos. As funcionalidades de captura de pagamentos em campanhas de e-mail marketing já estão presentes em 40% das empresas em Portugal registando um aumento de 94% na faturação através dos canais de serviço ao cliente.

2.5 Proposta de Valor do Marketing Digital

O estado português através do PRR (Plano de Recuperação e Resiliência), disponibiliza atualmente programas de apoio à digitalização, com o objetivo de acelerar a transição para uma sociedade mais digitalizada. As opções nacionais assentam em componentes nas seguintes áreas: capacitação e inclusão digital da população, através da educação, formação em competências digitais e promoção da literacia digital, transformação digital do setor empresarial; e digitalização da Administração Pública.

As medidas de apoio aos objetivos digitais representam 22% da dotação total do plano, ultrapassando o limiar de 20% definido pela regulamentação europeia. Doze das vinte componentes do PRR contribuem diretamente para a meta digital (Estrutura de Missão Recuperar Portugal, 2023).

Outros programas integram as iniciativas do Governo português, como o Coaching 4.0, promovido pela Estrutura de Missão Portugal Digital e pelo IAPMEI (2025), que visam dar oportunidade às PME de desenvolver competências internas que melhorem a sua maturidade digital. Este apoio é concebido sob a forma de vouchers, designados como Vales Coaching 4.0, com um valor máximo de 10 mil euros por PME, para investimentos nas seguintes áreas:

1. Gestão de redes sociais e gestão de anúncios;
2. Plano de marketing digital;
3. Criação de conteúdo e otimização de SEO;
4. E-mail marketing e *automation*;
5. Consultoria e desenvolvimento de maturidade digital;
6. Aquisição de novos softwares para implementação interna.

Segundo o mesmo programa, os apoios financeiros disponíveis para as PME em Portugal desempenham um papel fundamental na promoção da transformação digital e na adoção de estratégias de marketing digital. Estes incentivos têm como objetivo ajudar as empresas a superar as barreiras financeiras frequentemente associadas à implementação de tecnologias digitais e à capacitação de recursos humanos, sendo complementados pelos fundos da União Europeia, como o PRR, que reservam verbas significativas para a digitalização das empresas. No âmbito deste plano, destacam-se iniciativas como:

1. Incentivos à adoção de ferramentas de marketing digital (plataformas de e-commerce, CRM, automação de marketing).
2. Programas de formação em competências digitais, que capacitam gestores e colaboradores para lidar com ferramentas tecnológicas avançadas.
3. Subsídios para investimentos em infraestrutura digital, como a modernização de websites e sistemas de comunicação omnicanal.

Além disso, os programas nacionais incluem linhas de financiamento específicas para inovação digital nas PME. Estes programas têm como objetivo aumentar a competitividade das empresas, facilitando a integração de estratégias digitais nos seus modelos de negócios e ampliando o acesso a mercados globais (IAPMEI, 2025).

As PME, devido à sua menor dimensão e reduzida especialização, são particularmente afetadas pela ausência de um plano estratégico digital, reduzida liderança e suporte na gestão para o digital. Neste sentido, existem mecanismos públicos que apoiam as empresas no desenvolvimento das suas estratégias de negócio, seja por programa, seja por temática, no âmbito do desenvolvimento das PME. Os Sistemas de Incentivos são ferramentas de apoio financeiro direcionados ao desenvolvimento empresarial, durante as suas fases do ciclo de vida e nas suas áreas de competitividade consideradas fundamentais para operar em mercados globais (IAPMEI, 2023).

De acordo com Soares (2023) a utilização eficaz dos apoios financeiros pode impulsionar significativamente a presença digital das PME, permitindo a personalização de estratégias de marketing com ferramentas de análise de dados financiadas por subsídios, as PME podem criar campanhas mais direcionadas e eficazes.

Segundo ainda o mesmo autor, a digitalização possibilita uma maior visibilidade online e o acesso a clientes globais por meio de e-commerce e publicidade digital, reduzindo os custos operacionais e as despesas com marketing tradicional. Apesar das vantagens, muitas PME enfrentam dificuldades em aceder e aplicar esses apoios devido à falta de conhecimento sobre as oportunidades disponíveis e à complexidade burocrática dos processos. Para maximizar os benefícios, é essencial que as PME recebam suporte técnico e estratégico para alinhar os investimentos digitais às suas metas de crescimento e competitividade (Soares, 2023).

Segundo AICEP (2024) o marketing digital é um recurso valioso e essencial para que uma marca se destaque dos seus concorrentes, desde a otimização de websites até à análise de dados. São várias as formas de garantir uma comunicação mais eficaz com os seus clientes (ou potenciais clientes) em todas as fases do processo de decisão e compra.

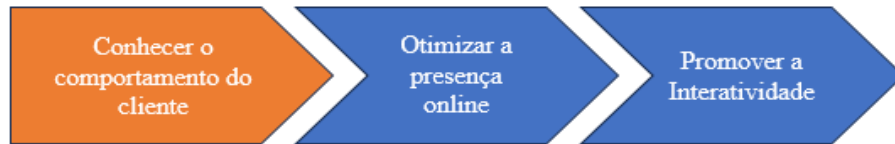
Para a AICEP (2024) a presença online significa que a marca pode alcançar um público mais vasto, mas, também, que terá de enfrentar concorrência a nível global. Por isso, o marketing digital, enquanto estratégia de gestão é essencial para garantir a visibilidade do seu produto /marca junto dos consumidores certos.

O marketing digital como estratégia de gestão, pode ou não ser direcionada para o e-commerce, e baseia-se na personalização, na diferenciação do produto em relação à concorrência, na otimização da presença online e na criação de conteúdos e comunicação relevantes, conclui a AICEP (2024):

Dentre essas estratégias, devem ser consideradas:

Figura 22

Estratégia baseada na personalização



Nota. Os dados foram obtidos de AICEP, 2024

1. Conhecer o comportamento do cliente». Envolve oferecer uma experiência de compra personalizada e com segmentação. Uma personalização eficiente depende de uma análise cuidada dos dados disponibilizados pelos marketplaces ou pelas redes sociais.
2. Otimizar a presença online » Destacar-se entre milhares de resultados na internet, sobretudo pela otimização dos motores de pesquisa, sempre que os utilizadores procurarem algo na internet. Ferramentas como Google Keyword Planner ou Google Trends são úteis para descobrir as palavras-chave certas.
3. Promover a interatividade sendo relevante». Uma parte importante do marketing digital é a construção de relacionamento com os clientes, algo que deve ser fomentado ao longo de todas as fases do processo de compra, incluindo o pós-venda. Pode ser útil a utilização de inteligência artificial, como chatbots, para dar respostas ágeis, mas são questões que não devem substituir a interação humana.

Em janeiro de 2023, Portugal tinha 8,05 milhões de utilizadores de redes sociais (Kemp, 2023). A população total de Portugal era de 10,26 milhões no mesmo período, o que reflete numa taxa de penetração da internet de 85% da população total. No início de 2023, 67,6% da população de Portugal vivia em centros urbanos, enquanto 32,4% vivia em zonas rurais. Marques (2022) defende que é fundamental ter uma estratégia digital, independente da dimensão da organização, a estratégia orienta a forma de agir de uma empresa para atingir os seus objetivos. O autor sugere a criação de um mapa que poderá ser ajustado e adaptado. A customer journey (jornada digital do utilizador) consiste num mapeamento de todos os pontos de contacto entre o cliente e a marca, considerando todo o percurso realizado pelo cliente em diferentes canais e em vários dispositivos, como, por exemplo telemóveis e computador que vão gerar vários touchpoints (pontos de contacto). Assim, a empresa poderá conhecer melhor sobre o cliente, o que ele deseja para criar uma visão 360° que satisfaça as suas expectativas.

Pode-se optar por criar a persona, o que é maximizado com o marketing automation (automação e integração de ferramentas) dos pontos de contacto.

Segundo Chaffey e Smith (2022) e Kotler et al.(2017): a proposta de valor é o conjunto de benefícios únicos que uma empresa oferece aos seus clientes, diferenciando-se da concorrência. Aplicada no contexto das PME, representa o motivo pelo qual os clientes escolhem os seus produtos ou serviços em detrimento de outros no mercado. No marketing digital, a proposta de valor é frequentemente comunicada e entregue de forma personalizada e segmentada, aproveitando a flexibilidade e a mensurabilidade dos canais digitais. As PME enfrentam limitações em recursos humanos e financeiros, mas ao adotar práticas de marketing digital, conseguem oferecer propostas de valor que as tornam competitivas. Os exemplos incluem:

1. Personalização e proximidade. As PME podem usar ferramentas digitais para criar mensagens e produtos adaptados às necessidades locais, valorizando a experiência do cliente.
2. Acessibilidade e alcance: O marketing digital permite que pequenas empresas alcancem mercados maiores, como o global, sem custos elevados de expansão física.
3. Eficiência e medição: Soluções digitais ajudam PME a monitorar e ajustar campanhas em tempo real, garantindo maior retorno sobre o investimento (ROI).

Segundo os mesmos autores, ao desenvolver uma proposta de valor como parte da gestão estratégica digital, as PME devem considerar soluções específicas para problemas do cliente, identificar as necessidades dos clientes e oferecer respostas claras através de canais digitais. Devem atrair com mensagens claras e utilizar uma linguagem simples e emocional nos canais digitais para destacar os diferenciais.

Para Chaffey e Chadwick (2019) as empresas devem obter um conhecimento profundo dos clientes. É essencial utilizar ferramentas e métodos de pesquisa de mercado, como Google Analytics e Facebook Insights, eficazes para analisar o comportamento online dos consumidores, fornecendo dados valiosos sobre as suas preferências e padrões de navegação. Pesquisas online, entrevistas detalhadas e grupos focais permitem recolher informações qualitativas que complementam os dados quantitativos, oferecendo uma visão mais holística do público-alvo. A utilização de múltiplos métodos de pesquisa assegura que a empresa tenha uma compreensão abrangente e precisa do mercado em que opera.

A estruturação a seguir integra os conceitos abordados, consolidando as vantagens e os desafios do marketing digital na gestão estratégica das PME em Portugal, apresentados a

partir de um modelo SWOT (Strengths / Weaknesses / Opportunities and Threats ou Forças/ Fraquezas/ Oportunidades e Ameaças) para analisar o ambiente interno e externo das PME, fornecendo insights sobre como o marketing digital pode ser integrado de forma estratégica:

Tabela 2

Modelo de análise SWOT do Marketing Digital para as PME em Portugal

STRENGTHS (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
• Capacidade de personalizar a comunicação com clientes; • Redução de Custos em comparação com o marketing tradicional; • Facilidade de acesso a ferramentas digitais acessíveis e eficazes.	• Limitações financeiras e humanas para adotar tecnologias digitais; • Baixa literacia do digital; • Resistência cultura e ausência de estratégias dos Gestores; • Dependência de apoio externo para implementar soluções digitais.
OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
• Crescente adesão as compras online em Portugal; • Disponibilidade de apoios governamentais e europeus para a digitalização e a digitalização do marketing; • Expansão de mercados internacionais através do e-commerce.	• Concorrência global de empresas mais digitalizadas; • Resistência interna a mudança organizacional; • Riscos associados à cibersegurança e à Proteção de Dados.

Nota. Dados próprios (obtidos através da Revisão de Literatura deste estudo)

No contexto português, o estudo de Carmo (2021) afirma que o Marketing Digital, permite que as PME compitam com empresas maiores, ao destacar atributos únicos (proximidade, personalização, atendimento) e ao ajuda a construir a marca e fidelidade ao longo do tempo, reduzindo custos de aquisição de clientes através da melhorar da segmentação e da eficiência das campanhas.

Um exemplo citado no estudo de Carmo (2021), sobre a Delta Cafés, relata que a empresa portuguesa construiu a sua imagem com base na qualidade e sustentabilidade, posicionando-se como uma fornecedora de café de excelência e promotora de práticas éticas e sustentáveis. Este compromisso com a qualidade e a responsabilidade social diferencia a marca no competitivo mercado de cafés, criando uma ligação emocional e de confiança com os consumidores.

Outro exemplo: a Unilabs, destacada pela inovação nos serviços de diagnóstico clínico em Portugal, oferecendo soluções rápidas e precisas. tem uma proposta de valor centrada na entrega de serviços de saúde de alta qualidade, suportados por tecnologia avançada. Esta abordagem reforça a confiança dos clientes, posicionando a Unilabs como líder no setor.(Maxdata Software, 2020).

Segundo Kotler et al.(2017) a Proposta de Valor do Marketing Digital como Eixo da Gestão Estratégica deve estar integrada na Estratégia Geral da PME, alinhada com as metas e o crescimento sustentável. Os recursos tecnológicos são fundamentais, como a utilização de plataformas como redes sociais, marketplaces, e-mail marketing e *Big Data*, mas nunca se esquecer do relacionamento com os clientes. Deve-se adotar estratégias de fidelização, como programas de recompensas digitais ou comunicação contínua por meio de automação de marketing, para comunicar com campanhas segmentadas em redes sociais, aumentando o valor percebido pelo público.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia da Investigação

Este estudo inicia-se a partir de uma revisão abrangente da literatura com base no papel do marketing digital sobre o processo de digitalização e a gestão estratégica das PME em Portugal.

Adicionalmente, optou-se por seguir com o método exploratório neste estudo, que é o ideal pela sua flexibilidade, pela sua estrutura, pelas suas metas iniciais e pela possibilidade de ajustes ao longo do processo de investigação (Prodanov & Freitas, 2013).

Procurou-se ainda assegurar uma perceção mais aprofundada sobre as ferramentas do marketing digital enquanto suporte à gestão estratégica, analisando os fatores críticos de sucesso e os principais desafios enfrentados pelas PME.

No contexto empresarial, um estudo exploratório pode ser utilizado para entender o impacto de novas tecnologias no trabalho, para perceber tendências de comportamentos do consumidor em ambientes digitais, e é frequentemente pautada pela natureza do problema e pelos objetivos de investigação (Bauer & Gaskell, 2015).

Métodos qualitativos são utilizados para análises mais profundas e descritivas dos fenômenos. No entanto, métodos quantitativos também podem ser empregados em estudos exploratórios, sobretudo em estudos preliminares para identificar padrões e tendências num conjunto de dados mais alargados (Creswell, 2010).

O estudo exploratório é útil em áreas em que há lacunas no conhecimento ou em que o pesquisador não possui dados suficientes para formular hipóteses bem consistentes e a abordagem exploratória permite ao pesquisador delinear o objeto de estudo de maneira mais clara e focada (Gil, 2008).

Para cumprir com os requisitos de validação de critério, optou-se pela elaboração de um inquérito, que, comparando com outros instrumentos de estudo, foi validado externamente com uma amostra representativa de participantes dentro do grupo de interesse recorrendo a perguntas associadas e ao uso de uma plataforma fiável, garantindo o anonimato e a confidencialidade no tratamento dos dados obtidos (Jonker et al., 2018).

Para se confirmar os objetivos deste estudo, recorreu-se à análise quantitativa. Segundo Jonker et al., (2018), a abordagem de investigação quantitativa baseia-se num ciclo empírico que possui uma abordagem de natureza dedutiva, a forma como se concluiu está quase

determinada com antecedência. O objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados, descrever variáveis e fenómenos, explicar relações causais entre as variáveis e prever resultados com base nos dados recolhidos (Creswell, 2010). O desenho escolhido é o descritivo, que foca a colheita de dados para descrever características desse fenómeno, sem manipulação de variáveis.

A análise dos dados procurou compreender a conexão lógica entre os factos e a realidade do tecido empresarial das PME portuguesas, bem como dos fenómenos que ocorrem na perspetiva dos inquiridos envolvidos. Desta forma, o estudo possibilita a construção de uma mini teoria aplicável a um contexto específico, mas que ainda precisa de validação.

Esta investigação quantitativa decorreu em cinco momentos:

- 1) Construção do guião, preparação do questionário, construção das perguntas, buscando uma formulação clara e alinhada aos objetivos deste estudo.
- 2) Construção do desenho do questionário on-line, fundamentado nos objetivos específicos e gerais deste estudo e de estudos anteriores;
- 3) Procedimentos de envio e acompanhamento das respostas do questionário;
- 4) Recolha e tratamento dos dados;
- 5) Análise dos resultados obtidos.

Segundo Dillman (2007), o questionário on-line têm o potencial de alcançar um grande número de inquiridos quando comparativamente aos métodos tradicionais, entretanto, deve estar bem orientado, com atenção especial a aspetos que permitam maximizar as vantagens e reduzir as limitações, bem como situar o inquérito por questionário no quadro do posicionamento ético. O inquérito por questionário online é das técnicas de recolha de dados mais utilizadas nas Ciências Sociais e Humanas em projetos de investigação financiados e não financiados, podendo ser utilizado para diversos fins, sendo normalmente aplicado para fins descritivos, comportamentais e de perceção.

A validade de um trabalho científico tem a ver com a confirmação e das conclusões obtidas, ou seja, até que ponto as interpretações traduzem a realidade investigada, baseadas em procedimentos lógicos para controlar as variáveis, processos de análise estatística e conhecimento científico (Freixo, 2013).

3.2 Instrumento de recolha de dados

Os dados obtidos através do inquérito online deste estudo foram compostos, sobretudo, por perguntas de natureza fechada, sendo estas: 34 perguntas/afirmações, de escolhas múltiplas, motivadas na técnica de escala de Likert, e ainda algumas poucas perguntas de carácter aberto, que exigiram uma análise interpretativa, como identificação de nuances e aspetos não percebidos nas perguntas fechadas. A escala de Likert ajudou-nos a medir as atitudes e opiniões dos gestores e colaboradores das PME portuguesas criando uma gama de atitudes padronizadas. Através de uma série de afirmações relacionadas a atitudes, pretendia-se que os inquiridos indicassem o seu nível de concordância ou discordância com cada afirmação. Este método de resposta em escala permite a quantificação de atitudes, facilitando a análise estatística dos dados recolhidos (Likert, 1932).

O guião desempenhou um papel crucial na elaboração do questionário online, que pode ser consultado no ANEXO 1. Foi desenhado para recolher dados de forma exploratória, sem a necessidade de formular hipóteses, mas procurando identificar padrões e insights sobre a temática do papel do marketing digital na gestão estratégica das PMEs em Portugal. Desta forma, a sua aplicação garantiu que as respostas obtidas fossem relevantes e comparáveis com outros estudos realizados na mesma vertente.

Quanto ao conteúdo e estrutura das questões, estas foram divididas em quatro grupos principais, alinhados com os objetivos deste estudo e os conceitos abordados na revisão de literatura, entre aquelas que se focalizam nos factos e as questões de opinião, permitindo assim investigações mais definidas e profundas, embora apresentem mais obstáculos no tratamento estatístico (Freixo, 2013).

Grupo 1: Identificação e caracterização dos respondentes e da empresa

- Função do respondente na empresa
- Idade do respondente
- Setor de Atividade dos negócios
- Modelo de Negócio
- Antiguidade da empresa
- Número de colaboradores
- Volume de negócios
- Qual a região / concelho

- Se possui negócios internacionais

Grupo 2: Factos sobre Digitalização na Empresa

- Utilização de tecnologias digitais
- Grau de importância sobre a digitalização na empresa
- Barreiras na adoção das tecnologias digitais
- Mudanças percebidas no negócio
- Utilização de apoios
- Integração de ferramentas de Gestão do Marketing Digital

Grupo 3: Factos e Percepções sobre o Marketing Digital

- Se possui recursos humanos alocados no Marketing Digital
- Estratégias com o uso de Website
- Estratégias com redes sociais
- Frequência de uso do Marketing Digital
- Gastos com o Marketing Digital
- Integração de ferramentas de Gestão com o Marketing Digital
- Métricas do Marketing Digital
- Grau do impacto do Marketing Digital
- Objetivos com o Marketing Digital
- Desafios enfrentados na implementação do Marketing Digital
- Investimento (pretensões de gastos) nas ações futuras com o Marketing Digital

Grupo 4: Opiniões sobre Transformação Digital e Desempenho Empresarial

- Percepção sobre a contribuição da transformação digital
- Percepção sobre os recursos adicionais necessários para progressão na transformação digital

3.3 Amostra

Optou-se pela amostra não probabilística por conveniência (Malhotra, 2020), amplamente utilizada em estudos quando o acesso aos participantes é baseado na facilidade pela recolha de dados. Especificamente, o questionário foi direcionado a empresários, gestores e

colaboradores de PME portuguesas, considerando a sua relevância no contexto do marketing digital e da perceção organizacional

No âmbito de uma colaboração com este estudo, enquanto representantes de um conjunto alargado de PME, as seguintes Entidade Comerciais e Empresariais: CECOIA (Oeiras), ACES (Santarém), ACE (Abrantes) e ACISO (Ourém), divulgaram o inquérito junto os seus associados, tendo disponibilizado o questionário deste estudo às empresas. Não houve contacto direto entre o investigador e as empresas respondentes. Este canal de disseminação foi escolhido para assegurar o perfil das empresas inquiridas, em alinhamento com os objetivos centrais da investigação, além de cumprir com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Foram definidos critérios de qualificação dos respondentes. Participaram gestores, proprietários ou colaboradores com envolvimento direto nos processos de gestão ou de marketing digital das PME em Portugal

A distribuição da amostra, apresentada na Tabela 3, detalha as características como setor de atividade, a dimensão da empresa e a maturidade no mercado português. Estes fatores são essenciais para compreender as variações nas perceções dos respondentes e identificar possíveis padrões nos dados analisados.

O perfil da amostra é composto por 102 empresas, operando de forma distribuída nos setores como: comércio (17,6%), alojamentos, restauração e similares (17,6%) e consultoria técnica (15%).

A maior parte das empresas possui mais de 15 anos no mercado (43,1%), com destaque para aquelas com menos de 2 anos (13,7%).

Quanto à dimensão, 55,9% são microempresas, 27,5% pequenas empresas e 17,6% médias empresas.

Tabela 3

Distribuição da amostra

Categoria	Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
IDADE (respondentes)	18 a 25 anos	12	11,8
	26 a 34 anos	20	19,6
	25 a 44anos	18	17,6
	45 a 54 anos	38	37,3
	55 ou mais	14	13,7
	TOTAL	102	100%
SECTOR (atividade)	Comércio por grosso e a retalho	18	17,6
	Reparações de serviços veículos automóveis e motociclos	5	4,9
	Indústria Transformadora	8	7,8
	Construção	8	7,8
	Alojamento, Restauração e Similares	18	17,6
	Saúde	6	5,9
	Atividade de Consultoria científica, técnicas e similares	16	15,7
	Outros	23	22,5
	TOTAL	102	100%
DIMENSÃO (nº de colaboradores)	Microempresa (1-9 colaboradores)	56	54,9
	Pequena Empresa (10-49 colaboradores)	28	27,5
	Média Empresa (50-249 colaboradores)	18	17,6
	TOTAL	102	100%
ANTIGUIDADE (mercado Português)	Menos de 2 anos	14	13,7
	3 a 5anos	14	13,7
	6 a 9anos	12	11,8
	10 a 14anos	18	17,6
	Acima de 15anos	44	43,1
	TOTAL	102	100%

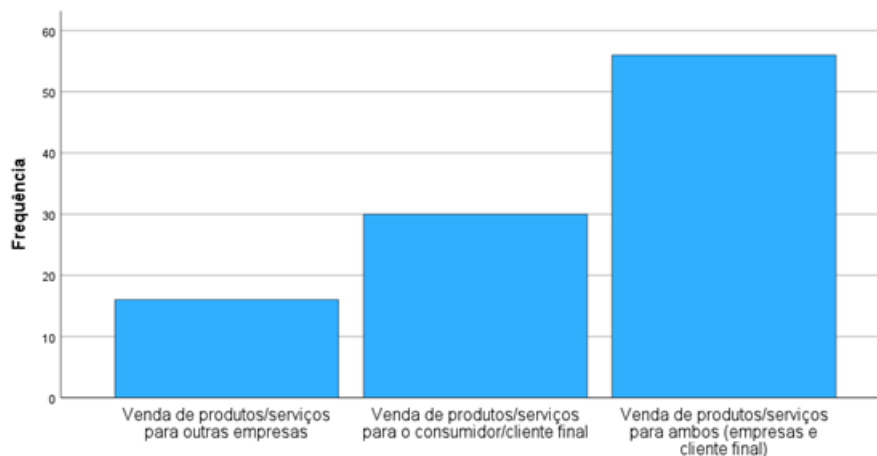
Categoria	Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
REGIÃO	Alentejo	6	5,9
	Centro	79	77,5
	Lisboa	15	14,7
	Norte	2	2
	TOTAL	102	100
MERCADOS	Apenas Portugal	76	74,5
INTERNACIONAIS	Portugal e noutros Países na Europa	7	6,9
	Portugal e noutros Países na Africa	3	2,9
	Portugal e noutros Países em geral	16	15,7
	TOTAL	102	100%

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Representada abaixo pelos modelos de negócios.

Figura 23

Modelo de negócios dos respondentes



Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

3.4 Resultados e Discussão

A administração do questionário decorreu entre 22/04/2025 e 29/05/2025, tendo sido obtidas 102 respostas, todas consideradas válidas, pois atendem aos critérios de completude das perguntas e apresentam relevância dos respondentes, todos pertencem ao grupo alvo (empresários, gestores e colaboradores de PME em Portugal).

O questionário foi elaborado no formato online, utilizando a plataforma Google Forms, e incluiu componentes destinados a caracterizar os participantes a responder ao objetivo geral do estudo. De acordo com Freixo (2013), os questionários podem ser categorizados em medidas objetivas e subjetivas, sendo as primeiras relacionadas com factos e as segundas com atitudes.

Os resultados do inquérito traduzem conceitos em variáveis e, segundo Jonker et al.(2018), a amostra deve ser vista como uma pequena seleção, destinada unicamente a ilustrar o alcance do que está disponível.

Para a obtenção e análise dos resultados estatísticos, foi utilizado o programa IBM SPSS Statistics Data Editor.

Iniciamos a análise pela adoção das tecnologias digitais nos negócios, os resultados indicam que a maioria das PMEs inquiridas já iniciou processos de digitalização, ainda que com níveis distintos de maturidade.

Tabela 4

Adoção da digitalização

Categoria	Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
Implementação de tecnologias digitais	SIM	84	82,4
	NÃO	18	17,6
	TOTAL	102	100

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Na Tabela 5, a seguir, através da correlação de Pearson, os dados relativos apresentados entre a antiguidade das empresas e adoção de tecnologias digitais resultam uma correlação negativa moderada, representada pelas variáveis ($r = -0,404$; $p < 0,01$), estatisticamente significativa o que indica que as empresas mais antigas adotam menos tecnologias digitais que as empresas mais novas. Esta correlação pode estar associada a uma das barreiras significativas ao sucesso das PME, especialmente em ambientes onde as empresas possuem modelos operacionais estruturais mais tradicionais e resistentes a mudanças (Ruixiong et al., 2021).

Tabela 5

Correlação entre antiguidade da empresa e adoção de tecnologias digitais

Categoria		Antiguidade da empresa	Adoção tecnologias digitais
Antiguidade da empresa?	Correlação de Pearson	1	-,404**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
Adoção de tecnologias digitais	N	102	102
	Correlação de Pearson	-,404**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
N		102	102

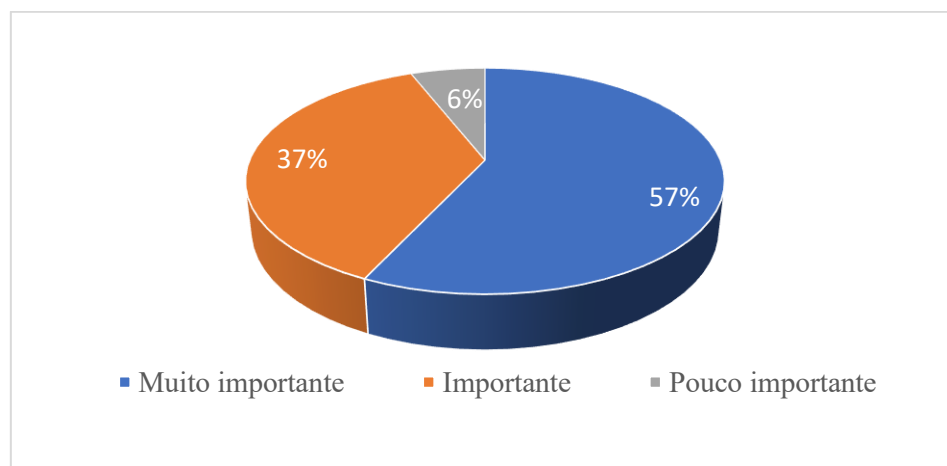
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

A mudança no digital tem sido percebida no desempenho empresarial, os dados representados abaixo indicam que a digitalização, como fator estratégico, tem uma contribuição importante ou muito importante para 94% dos inquiridos contra apenas 6% que indicam “pouco importante” para os resultados.

Figura 24

Grau de importância da digitalização como fator estratégico



Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Esta compreensão, embora que com níveis variáveis, reflete uma consciência generalizada sobre os benefícios da transformação digital como elemento-chave para o sucesso na estratégia dos negócios.

Apesar da crescente adoção, as PME enfrentam diversas barreiras que dificultam a expansão da digitalização nos seus processos, conforme relatado na tabela a seguir:

Tabela 6

Barreiras encontradas e apoios recorridos pelas PME respondentes

Barreiras para a adoção de tecnologias digitais	Frequência (n)	Percentagem (%)
Custo elevado	34	33,3
Falta de conhecimento/competências digitais	40	39,2
Infraestruturas inadequadas	20	19,6
O tipo de trabalhos/serviços executados	2	2,0
Resistência dos colaboradores	6	5,9
TOTAL	102	100,0
Utilização de Apoios na digitalização	Frequência (n)	Percentagem (%)
Aceleradora digital (Portugal Digital)	4	3,9
Emprego+digital (Portugal Digital)	6	5,9
Nenhum	88	86,3
Programa “Comércio Digital” (ACEPI)	4	3,9
TOTAL	102	100,0

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Tais obstáculos revelam a necessidade de apoio técnico e formação, além de políticas públicas que incentivem a digitalização, sobretudo das micro e pequenas empresas.

Em contextos organizacionais marcados pela falta de cultura digital, este desafio torna-se ainda mais evidente, particularmente nas PME inseridas em setores tecnologicamente menos avançados. A transformação digital, a capacitação das equipas e até mesmo da liderança exigem maior atenção (European Commission, 2022) .

As mudanças são significativas e os resultados positivos quando as empresas implementam ferramentas digitais e se comunicam com o mercado, especialmente por meio do marketing

digital. Esta alternativa estratégica é acessível, aumenta a visibilidade, atrai novos clientes e fideliza públicos. (PME Digital, 2024)

Os dados a seguir deste estudo, sobre as práticas do marketing digital pelas empresas respondentes: os desafios enfrentados durante o processo, bem como as mudanças percebidas após sua implementação. A análise foca-se não apenas nas ferramentas utilizadas, mas também na intensidade do uso, nas barreiras à implementação eficaz e nos benefícios percebidos pelas empresas, permitindo avaliar o grau de maturidade digital no que diz respeito à promoção dos negócios.

Os dados revelam que 74,5% das empresas já utilizam pelo menos uma ferramenta de marketing digital.

Tabela 7

Utilização de estratégias de marketing digital

Utiliza estratégia/ferramentas de marketing digital (website, redes sociais, CRM, etc.)	Frequência (n)	Percentagem (%)
SIM	76	74,5
NÃO	26	25,5
TOTAL	102	100,0

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Entretanto destas empresas somente 37% possuem recursos humanos alocados para o marketing digital.

Tabela 8

Recursos Humanos no marketing digital

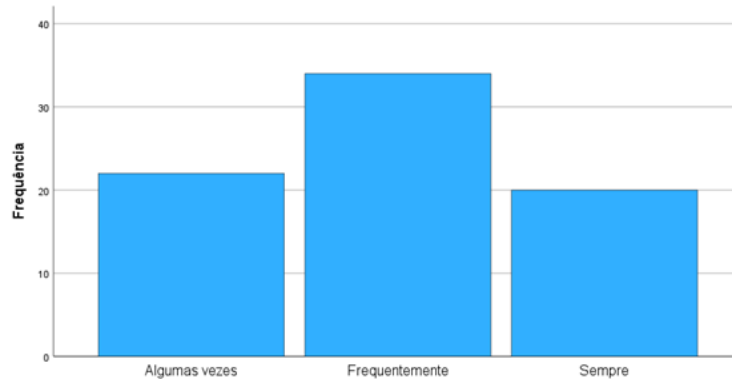
Recursos humanos alocados à área de marketing digital		Frequência (n)	Percentagem (%)
Válido	SIM	38	37,3
	NÃO	32	31,4
	Contração de serviços externos	6	5,9
	Total	76	74,5
Omisso	Sistema	26	25,5
TOTAL		102	100,0

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

As plataformas mais utilizadas são as Redes sociais (Facebook/ Instagram), presentes em 73%, das respostas, seguidas do e-mail marketing e da rede profissional LinkedIn, conforme apresentado no Anexo 2. Cerca de 33% dos respondentes referem utilizar frequentemente.

Figura 25

Frequência de utilização das ferramentas de marketing digital

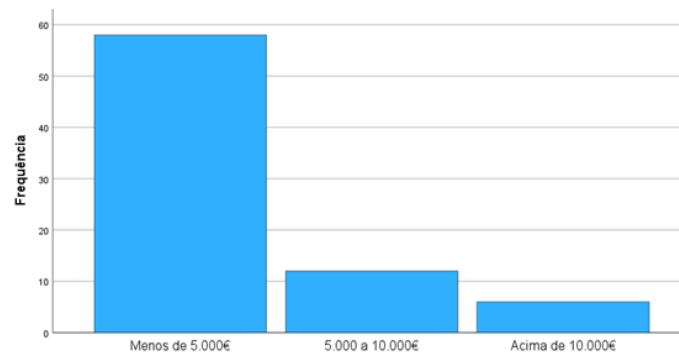


Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Relativamente ao gasto médio anual com campanhas com marketing digital, a maioria das empresas (56,9%) respondeu que investe, em média até 5.000€ por ano, sendo que apenas 5,9% investem acima dos 10.000€ anuais.

Figura 26

Gasto médio com o marketing digital

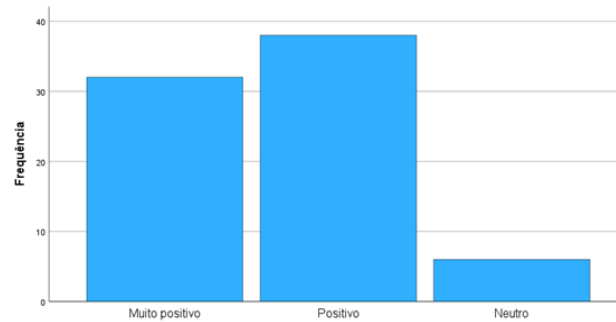


Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Apesar dos investimentos moderados, os resultados mostram uma perceção positiva quanto ao impacto nas vendas: 37,3% dos respondentes avaliam esse impacto como positivo, e 34% como muito positivo.

Figura 27

Impacto do marketing digital nas vendas



Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Entretanto, ao analisar a correlação de Pearson entre o gasto médio anual com marketing digital e o impacto percebido nas vendas, verificou-se um coeficiente $r = 0,077$, com um nível de significância de $p = 0,509$.

Esses dados sugerem uma correlação positiva muito fraca e estatisticamente não significativa, o que indica que não é possível afirmar, com base na amostra, que exista uma relação linear consistente entre o valor investido e a percepção de impacto nas vendas.

Tabela 9

Correlação entre o gasto anual médio e o impacto do marketing digital nas vendas

		Gasto anual médio com marketing digital atualmente	Impacto do marketing digital nas vendas
Gasto anual médio com marketing digital atualmente	Correlação de Pearson	1	0,077
	Sig. (2 extremidades)		0,509
Impacto do marketing digital nas vendas	N	76	76
	Correlação de Pearson	0,077	1
	Sig. (2 extremidades)	0,509	
	N	76	76

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Tal resultado pode indicar que o montante investido não é, por si só, determinante para gerar percepções de sucesso, sendo possível que fatores como a qualidade da estratégia digital, a segmentação do público ou o uso das ferramentas certas exerçam maior influência do que o volume do investimento.

Embora a análise de correlação de Pearson tenha revelado uma associação fraca e não significativa entre o gasto anual com marketing digital e o impacto percebido nas vendas ($r = 0,077$; $p = 0,509$), este resultado não invalida a percepção positiva relatada pelas empresas.

No entanto para perceber melhor o perfil das empresas participantes e a relação como elas lidam com o marketing digital, foi realizada a análise descritiva destas variáveis.

Tabela 10

Análise Descritiva das Variáveis do Marketing Digital

Estatísticas Descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade da empresa	102	1	5	3,63	1,489
Volume de negócios anual	102	1	5	1,86	1,379
Frequência utilização canais marketing digital	76	2,00	4,00	2,9737	0,74786
Gasto anual médio estimado para o marketing digital atualmente	76	1,00	3,00	1,3158	0,61559
Impacto do marketing digital nas vendas	76	1,00	3,00	1,6579	0,62295
N válido (de lista)	76				

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Pela análise descritiva podemos observar que as empresas têm uma média de 3,63 anos, o que significa que muitas já possuem alguma experiência no mercado. Relativamente ao volume de negócio anual, a média apresentada de 1,86 demonstra um perfil de empresa de pequena e média dimensão com recurso limitado.

Os canais de marketing digital são utilizados com frequência, com uma média de 2,97, o que sugere que muitas empresas já estão presentes nas plataformas digitais e utilizam essas ferramentas com alguma regularidade.

Os gastos médios com marketing digital são baixos, a média foi de 1,32, correspondentes a investimentos até 5.000€ por ano nessas ações, resultado diretamente relacionado com as limitações financeiras.

Apesar do investimento reduzido, o impacto percebido do marketing digital nas vendas é positivo, com uma média de 1,66. Este resultado demonstra que os gestores reconhecem melhorias nas vendas como consequência das estratégias digitais adotadas.

De facto, os dados indicam que, mesmo com investimentos modestos os respondentes relataram impacto positivo ou muito positivo nas vendas. Esta aparente contradição pode ser explicada pelo nível de maturidade digital das empresas: negócios digitalmente mais maduros, ainda que invistam valores reduzidos, conseguem aplicar estratégias mais eficazes, gerando resultados mais expressivos. Sob outra perspetiva, o aumento do valor investido, sem conhecimento técnico ou aplicação de uma estratégia adequada, pode não gerar impacto relevante o que contribui para a ausência de correlação linear entre as variáveis.

No Anexo 3, destacamos como as empresas medem o sucesso das ações do marketing digital, e os resultados apontaram que a maior parte das empresas consideram o envolvimento nas redes sociais como um dos principais indicadores, sendo mencionado por quase todos os inquiridos, seguidos pelo aumento no volume de vendas, utilizado como critério para medir o resultado das estratégias adotadas.

É relevante evidenciar que 15,7% dos inquiridos responderam “não realizar” a medição de resultados das campanhas, o que pode indicar uma lacuna no acompanhamento do desempenho e na avaliação do retorno sobre o investimento em marketing digital. Como é possível tomar decisões informadas e promover melhorias contínuas sem monitorizar o desempenho das iniciativas implementadas?

Este resultado aponta diretamente uma baixa literacia digital e fraca maturidade analítica, aspetos críticos para o sucesso em ambientes digitais (Bughin et al., 2018).

Num ambiente em constante evolução, a ausência de indicadores impede o ajustamento estratégico necessário. Sem métricas, as decisões tornam-se intuitivas, não sustentadas em evidência e comprometem a eficácia das estratégias implementadas. O marketing digital como papel central na gestão estratégica, não pode ser visto apenas como uma presença online ou como a mera utilização das redes sociais, este exige planeamento, definição de objetivos claros,

monitorização regular e capacidade de adaptação. As empresas devem interagir com os seus públicos, abandonarem gradualmente os modelos de marketing tradicional, marcados por comunicação unidirecional, com baixa segmentação e custos elevados, apostando em estratégias digitais mais acessíveis, interativas e sobretudo mensuráveis (Chaffey & Chadwick, 2019).

Relativamente aos principais objetivos que orientam a implementação de estratégias de marketing digital por parte das PME, os dados deste estudo revelam uma tendência consistente com um estudo recente. Tal como evidenciado no presente trabalho e corroborado por Vasconcelos (2024), o aumento do volume de venda surge como a principal prioridade apontada pelas empresas inquiridas. Esta confluência de resultados abre caminho para que as PME portuguesas continuem a encarar o marketing digital, sobretudo, como um meio eficaz de potenciar o desempenho comercial num mercado cada vez mais competitivo.

Neste estudo, para além do objetivo principal que é incrementar as vendas, as PME têm como objetivos estratégicos de marketing mais referidos: a melhoria da experiência do consumidor e o fortalecimento da reputação online. Estes resultados indicam uma consciência crescente, por parte das empresas de que o sucesso depende da construção de relacionamentos duradouros com os clientes e não somente de um retorno financeiro direto.

Observa-se uma maturidade das estratégias adotadas, onde a criação de valor para o cliente se torna um diferencial competitivo relevante. Os dados detalhados encontram-se apresentados no Anexo 4.

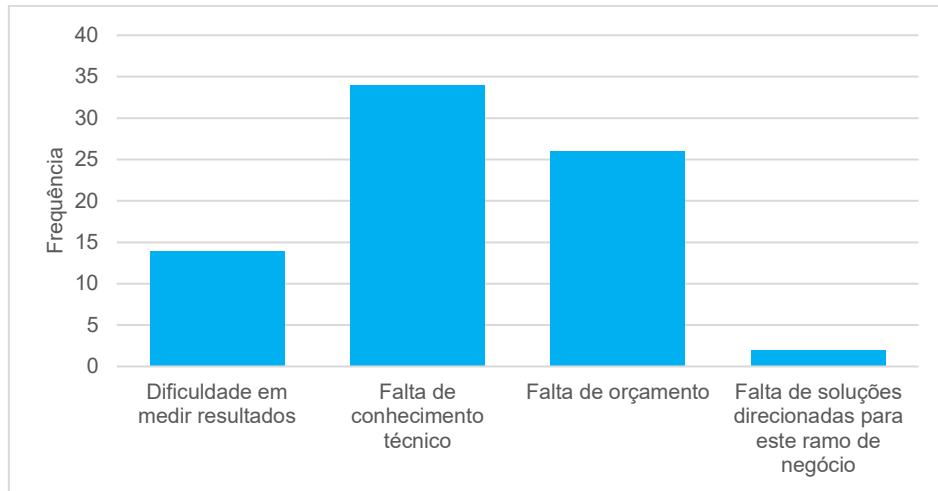
As PME reconhecem o valor estratégico do marketing digital para o seu crescimento sustentável e da sua competitividade, mesmo com suas limitações de recursos financeiros e humanos.

No entanto, este estudo aponta como principais obstáculos a falta de conhecimento para gerir campanhas digitais, com 33,3% respostas e a limitação de recursos financeiros, com 25,6%, barreiras estas enfrentadas por estas empresas no caminho da digitalização.

Estas barreiras são relevantes no contexto das PME portuguesas, que muitas vezes, não dispõem de especialistas nas equipas nem de orçamento suficiente para a contratação de profissionais externos.

Figura 28

Principais Desafios para implementar o Marketing Digital



Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Corroborando com um outro estudo anterior, Vasconcelos (2024), confirmam-se os resultados deste trabalho, segundo os quais: a falta de conhecimento técnico, a limitação orçamental, bem como a dificuldade em medir os resultados das ações de marketing digital, representam desafios significativos na implementação de estratégias de marketing digital pelas PME.

Estes desafios não apenas comprometem a capacidade de avaliar o retorno sobre o investimento, como também dificultam o planeamento estratégico e a tomada de decisões.

Tabela 11

Desafios na implementação de estratégias do marketing digital

Desafios na implementação de estratégias de marketing digital	Frequência (n)	Percentagem (%)
Válidos	25,5	25,5
Dificuldade em medir resultados	13,7	13,7
Falta de conhecimento técnico	33,3	33,3
Falta de orçamento	25,5	25,5
Falta de soluções direcionadas para este ramo de negócio	2,0	2,0
Total	100,0	100,0

Nota. Dados próprios (obtidos através do Inquérito realizado neste estudo)

Mesmo diante de tantos desafios, existem casos de sucesso que evidenciam o potencial do marketing digital quando estrategicamente integrado. Um exemplo relevante é o da PME portuguesa EcoX, uma empresa produtora de detergentes ecológicos (Alves ,2024), que recorreu a estratégias digitais incluindo redes sociais, e-mail marketing e parcerias com influenciadores para crescer durante a pandemia e expandir a sua presença em mercados internacionais.

A EcoX combinou ações digitais com análise de dados e planeamento estratégico procurando evidenciar um impacto positivo e uma gestão orientada por dados centrada no cliente.

A necessidade de políticas de apoios à capacitação digital das PME portuguesas constitui uma urgência, bem como a democratização do acesso a ferramentas digitais por parte de empresas de todos os níveis e dimensões, de forma a promover a competitividade e a sustentabilidade digital.

Contudo, é necessário pensar estrategicamente, medir, aprender e evoluir com base nos dados, crescer com o marketing digital.

4. CONCLUSÃO

4.1 Contribuições

Este estudo teve como objetivo central analisar as perceções dos gestores e colaboradores das PME em Portugal quanto à digitalização e à utilização do marketing digital como componente estratégica no crescimento e competitividade destas empresas. Procurou-se ainda identificar fatores de sucesso e desafios na implementação do marketing digital, considerando as limitações enfrentadas pelas PME em termos financeiros, físicos e humanos.

A contribuição original deste trabalho reside numa análise integrada entre a perceção e a prática do marketing digital nas PME portuguesas, oferecendo uma leitura atualizada da sua maturidade digital.

Uma das principais contribuições desta dissertação foi a relação apresentada entre o baixo investimento financeiro que é aplicado no marketing digital versus o elevado impacto percebido nas vendas. Ao demonstrar que o retorno percebido das ações do marketing digital não está ligado diretamente a exorbitantes investimentos de recursos financeiros em marketing, mas sim à sua aplicação estratégica e ao nível de conhecimento das ferramentas utilizadas.

Os resultados da pesquisa reforçam que ainda que ações possuem um baixo investimento financeiro, inferiores a 5.000€ anuais, são, mesmo assim, percebidos com um impacto positivo ou muito positivo nas vendas. Isto indica que, desde que exista um alinhamento entre os objetivos, as competências e uso eficaz dos canais digitais, estes fatores são tão ou mais relevantes do que o volume de investimento em si.

Este trabalho, ao evidenciar que a maturidade digital e as competências estratégicas sobre o uso do marketing digital são fatores críticos de sucesso mais determinantes que o próprio orçamento disponível, contribui para um novo conhecimento empírico, num segmento sub-representado internacionalmente: as PME em Portugal.

Revela ainda sobre a necessidade urgente de desenvolvimento de competências para medir ações do marketing digital, uma vez que 15,7% das empresas não realizam qualquer tipo de medição, devido a falta de conhecimentos técnico, sendo este um obstáculo estrutural de grande impacto para o crescimento e desenvolvimento das estratégias.

4.2 Implicações teóricas

Teoricamente, este estudo reforça a importância de adaptar os modelos de maturidade digital à realidade das PME, propondo uma abordagem que considere não apenas os recursos disponíveis, mas também a capacidade de planeamento, formação e avaliação de resultados. Ao destacar a eficácia percebida das ações com baixos orçamentos, a investigação desafia pressupostos clássicos sobre a correlação direta entre investimento e retorno, sugerindo que a eficácia do marketing digital em PME deve ser analisada a partir de uma lógica de competência e foco estratégico.

Os dados também contribuem para a discussão sobre a necessidade de métricas adaptadas à realidade destas empresas, que considerem tanto indicadores quantitativos (como o aumento nas vendas) como qualitativos (como o envolvimento nas redes sociais).

4.3 Implicações práticas

Recomendamos, a partir deste estudo, investimentos em capacitação digital para os gestores e colaboradores chave dentro das PME em Portugal, com ações focados em competências de gestão estratégica, marketing digital implementação, análise e métricas.

Recomenda-se ainda a utilização de ferramentas de baixo custo ou gratuitas, que permitam aceder a planos capazes de maximizar o retorno sobre o investimento.

O importante é possuir objetivos claro e métricas adaptadas à realidade das PME portuguesas. Indicadores como o alcance, o envolvimento nas redes sociais e a conversão de leads devem ser monitorizados com regularidade, ainda que com ferramentas simples, para permitir o acompanhamento e a melhoria contínua das estratégias digitais.

Estas recomendações podem ser operacionalizadas através de ações por diferentes atores relevantes, tais como:

Gestores de PME

Consoante aos níveis, dimensões e objetivos estratégico, as ações devem integrar os gestores ao marketing digital, dedicando não apenas os recursos financeiros, mas também o seu tempo e competências humanas à sua implementação. Entre as ações sugeridas incluem-se:

1. A criação de planos de ação digital alinhados com os objetivos da empresa;
2. A definição de indicadores de desempenho (KPIs) claros e mensuráveis;
3. A realização de reuniões periódicas para monitorização e ajustamento das estratégias com base em dados analíticos;
4. A participação em programas de formação contínua para adição e atualização de competências em ferramentas digitais.

Associações empresariais

Têm um papel crucial na capacitação coletiva do tecido empresarial. Recomenda-se que:

1. Organizem formações técnicas modulares e especializadas em áreas como redes sociais, SEO, e-commerce ou marketing de conteúdo;
2. Dinamizem workshops práticos com estudos de caso nacionais, permitindo a aprendizagem por pares;
3. Criem plataformas de partilha de boas práticas digitais entre associados, promovendo redes de cooperação e inovação.

Decisores de políticas públicas

Devem desenhar medidas de apoio que respondam de forma realista às limitações das PME.

Entre as propostas estão:

1. A criação de incentivos financeiros específicos para formação em marketing digital e contratação de especialistas, com elegibilidade que facilitem o acesso das PME;
2. A disponibilização de ferramentas de diagnóstico da maturidade digital para ajudar as empresas a identificarem lacunas e prioridades;
3. A criação de planos de monitorização e de desempenho digital como condição para aceder a apoios públicos, incentivando a cultura de medição, o benefício e a melhoria contínua.

Este estudo procura contribuir para uma compreensão mais aprofundada de como o marketing digital, mesmo diante dos desafios e restrições orçamentais das PME, pode construir uma base para o desenvolvimento sustentável, alinhado com a realidade digital, no papel de uma Proposta de Valor do Marketing Digital na Gestão Estratégica das PME em Portugal.

4.4 Limitações e recomendações

Este estudo apresenta limitações que importa reconhecer, de modo a enquadrar adequadamente os resultados obtidos e orientar investigações futuras.

Uma limitação relevante prende-se com o tamanho da amostra, representada neste estudo por 102 repostas válidas, uma representação relativamente pequena face ao universo nacional das PME em Portugal. Esta limitação deve-se à dificuldade encontrada na recolha dos dados, à disponibilidade de respostas por partes das empresas e ao prazo de realização da investigação. Ainda assim, a amostra permitiu identificar padrões exploratórios relevantes dentro das empresas inquirida e abrir pistas interessantes para futuras investigações

Outra limitação, prende-se com a sua natureza exploratória e descritiva, do estudo: não foram testadas hipóteses, pelo que as conclusões devem ser consideradas provisórias, recomendando-se a sua confirmação através de investigações futuras mais aprofundadas.

As respostas obtidas refletem perceções subjetivas dos respondentes, não validadas por dados objetivos (como relatórios financeiros ou indicadores analíticos internos). o que impossibilita a análise de evoluções, impactos ao longo do tempo ou mudanças de comportamento estratégico das empresas. Tal constitui uma limitação metodológica, de carácter auto declarativo e transversal dos dados recolhidos. Recomenda-se, em investigações futuras, a integração de indicadores objetivos, de modo a fornecer uma visão mais clara entre as estratégias digitais e o desempenho organizacional.

Ainda assim, os dados recolhidos fornecem insights relevantes e atuais sobre as dificuldades e perceções associadas às estratégias de marketing digital no contexto das PME. A análise permitiu identificar tendências, obstáculos recorrentes e boas práticas, oferecendo uma base útil para investigação e ação no âmbito da estratégia empresarial.

Por último, recomenda-se, para investigações futuras, a inclusão de variáveis adicionais, como a maturidade digital organizacional, enquanto fator mediador do impacto das ações de marketing digital, bem como a realização de estudos comparativos por setor de atividade ou região geográfica. Estas abordagens permitirão refinar a compreensão sobre as especificidades e potencialidades do tecido empresarial nacional em diferentes contextos do mercado.

5.BIBLIOGRAFIA

- ACEPI. (2023). *Indicadores da Economia Digital em Portugal*.
<https://www.acepi.pt/pt/estudos/indicadores/>
- ACEPI. (2024, January 11). *Ecommerce no topo da adoção de IA: 76% das lojas portuguesas já usam a tecnologia*. ACEPI Economia Digital Portugal.
<https://www.acepi.pt/pt/noticias/noticias/2024/ecommerce-no-topo-da-adocao-de-ia-76-das-lojas-portuguesas-ja-usam-a-tecnologia/>
- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2024, September 18). *Marketing digital no e-commerce*. Portugal Exporta.
<https://www.portugalexporta.pt/noticias/marketing-digital-e-commerce>
- Al-Omush, A., Momany, M. T., Hannon, A., & Anwar, M. (2023). Digitalization and Sustainable Competitive Performance in Small–Medium Enterprises: A Moderation Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115668>
- Alves, M. R. (2024, March 25). *EcoX: E-commerce já representa 30% do volume de vendas da marca*.
- Autoridade Nacional de Comunicações. (2021). *SERVIÇOS ELETRÓNICAS COMUNICAÇÕES DE Segmento não residencial*. <https://www.anacom.pt/>
- Autoridade Nacional de Comunicações. (2024). O comércio eletrónico em Portugal e na União Europeia em 2023 - segmento residencial e empresarial. In *ANACOM*. <https://www.anacom.pt>
- Buchanan, L., Kariippanon, K., Kelly, B., & Yeatman, H. (2018). The Effects of Digital Marketing of Unhealthy Commodities on Young People: A Systematic Review. *MDPI*, 10, 148.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/nu10020148>
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). *Why digital strategies fail*.
- Capgemini Consulting. (2017). *Capgemini - the digital culture 2017*.
<https://www.capgemini.com/news/press-releases/cultural-issues-are-the-number-one-obstacle-to-digital-transformation-as-digital-cultural-divide-widens-by-7-points-compared-to-six-years-ago/>
- Carmo, A. C. (2021). *O website como canal de comunicação de sustentabilidade e a sua associação na reputação e valor organizacional: o caso Delta Cafés* [Escola Superior de Comunicação Social].
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.21/13638>
- Chaffey, D., & Chadwick, F. E. (2019). *Digital Marketing Strategy, Implementation & Practice*. Pearson.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2022). *Digital Marketing Excellence Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Taylor & Francis.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE). *Jornal Oficial Da União Europeia* L 124, 36-41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Sage.

- Deloitte. (2023a). *AVALIAÇÃO DO POTENCIAL ECONÓMICO DA TRANSIÇÃO DIGITAL EM PORTUGAL*. https://portugaldigital.gov.pt/wp-content/uploads/2023/05/Portugal-Digital_Avaliacao-Transicao-Digital_Documento-Final_v20230330_VF.pdf
- Deloitte. (2023b). *Commerce & Last Mile 2023 - O reinado do consumidor: a experiência digital*. <https://www.deloitte.com/pt/pt/services/consulting/research/commerce-and-last-mile.html>
- Dermoni, E. (2021). *Fatores críticos de sucesso na gestão de pequenos negócios com base na teoria U. Dialética*.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons Inc.
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2021). *PME em Portugal e na União Europeia: Evolução e importância socioeconómica*. Ministério Da Economia e Da Transição Digital. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/empreendedorismo.aspx>
- Dumitriu, D., Militaru, G., Deselnicu, D. C., Niculescu, A., & Popescu, M. A. M. (2019). A perspective over modern SMEs: Managing brand equity, growth and sustainability through digital marketing tools and techniques. *Sustainability (Switzerland)*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11072111>
- Esteves, J. (2023). Qual é o futuro do e-commerce em Portugal? *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/deans-corner/jose-esteves/detalhe/qual-e-o-futuro-do-e-commerce-em-portugal>
- Estrutura de Missão Portugal Digital; IAPMEI, I. P. (2025). *Coaching 4.0: Apoio a Modelos de Negócio para a Transição Digital*. Prr2030. <https://pr2030.pt/coaching-4-0/>
- Estrutura de Missão Recuperar Portugal. (2023). *Plano de Avisos PRR*. https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2023/01/Plano-de-Avisos_19.01.2023.V1-1.pdf
- European Commission. (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI)*.
- Freire, A. (2020). *Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. Bertrand.
- Freixo, M. J. V. (2013). *Metodologia Científica, Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas S.A.
- GlobalStats. (2025). *Statcounter GlobalStats*. <https://gs.statcounter.com>
- Gonzaga, M. (2023, December 14). *Tendências de marketing digital para 2024 e o futuro*. Surfe Digital. <https://www.surfedigital.io/blog/tendencias-marketing-digital>
- Gouveia, M. (2023). *Tendências de Marketing Digital para 2024*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/tendencias-de-marketing-digital-para-2024/>
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação. (2023, July 25). *Incentivos Portugal 2020*. IAPMEI. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Arquivo/Incentivos-Portugal-2020.aspx>

- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Empresas em Portugal – Demografia das Empresas – 2021*. <https://www.ine.pt>
- Jonker, J., Pennik, B., & Morgado, P. M. (2018). *Metodologias de Ivestigação em Cinências Económicas*. Conjuntura Actual Editora.
- Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kemp, S. (2023). *Digital 2023 October Global Statshot Report*. <https://datareportal.com>
- Kotler, P., & Bes, F. T. de. (2015). *Marketing Lateral*. Almedina.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 do tradicional ao digital* (1ª). Actual.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnologia para a Humanidade*. Sextante.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management* (4th European Edition). Pearson.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes* (pp. 1–55). https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016). Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: Uma abordagem parcial de mínimos quadrados. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 18(61), 370–391. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058>
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation* (Pearson).
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. <https://www.mckinsey.com/mgi>
- Marques, V. (2022). *Marketing Digital de A a Z*. Digital 360.
- Matos, E. (2021, August 27). *Avanço da tecnologia nos últimos 10 anos: de casa ao trabalho*. Runrun.lt. <https://blog.runrun.it/avanco-da-tecnologia/#c>
- Maxdata Software, S. A. (2020, November 12). *Caso de Sucesso – Projeto OneLIS Unilabs*. Clinidata. <https://www.maxdata.pt/pt/noticia/226/caso-de-sucesso-projeto-one-lis-unilabs>
- McKinsey. (2020). Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19#/>
- Morais, F. (2020). *Transformação Digital - Como a inovação digital pode ajudar o seu negócio nos próximos anos*. Saraiva.
- Moreira, A. C. (2009). Desafios das PME num Contexto de Globalização. *Percursos & Ideias*, 1, 43–57. https://percursouseideias.iscet.pt/wp-content/uploads/2022/03/PI_2009_N01_0005.pdf

- Naisbitt, J., & Naisbitt, D. (2021). *Dominando as megatendências - O segredo de um mundo em constante evolução*. Best Seller.
- Negas, M. C., Carvalho, L. C., & Sousa, I. D. (2020). *Inovação e Tecnologia - Uma Visão Multidisciplinar* (1ª). Sílabo.
- North, K., & Varvakis, G. (2016). *Competitive strategies for small and medium enterprises: Developing resilience, agility and innovation in turbulent times*. Springer.
- Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. D., & Melo, L. (2006). *Fundamentos de Gestão* (3ª). Editorial Presença.
- PME Digital. (2024, February). *Adotando o PME Digital: Estratégias para impulsionar sua empresa na era digital*. PME Digital.
- PORDATA. (2023). Empresas: estrutura e dimensão – Portugal. *Fundação Francisco Manuel Dos Santos*. <https://www.pordata.pt>
- Portugal. (2007). Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro. *Diário Da República*. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/372-2007-571064>
- Portugal. (2024). *Estratégia Digital Nacional ÍNDICE 2. A Estratégia*. <https://www.portugal.gov.pt>
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia Business School.
- Ruixiong, Q., Danping, X., & Haiyan, W. (2021). Research on the Promotion and Development of Yungang Cultural Industry by Business Model Innovation under the Background of Digital Technology. *Business School, Shanxi Datong University*, 9.
- Salesforce. (2024, January 9). *State of Commerce Report*. Hipersuper. <https://www.hipersuper.pt/2024/01/09/76-das-lojas-commerce-ja-utilizam-inteligencia-artificial>
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3ª). Escolar Editora.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Soares, R. de O. (2023). *O Que É e Quais as Vantagens da Economia Digital?* PME.PT. <https://pme.pt/vantagens-da-economia-digital/>
- Storey, D. J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. Thompson Learning.
- Vasconcelos, F. D. T. R. P. (2024). *Estratégias de Marketing Digital nas PME: O caso da região de Viana do Castelo* [IPVC ESCE]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/4163>

ANEXO 1

Guião do questionário

Título: ESTUDO SOBRE O MARKETING DIGITAL NA GESTÃO DAS PME EM PORTUGAL

Exmo(a). Sr(a).,

No âmbito de um projeto de investigação para realizar a Dissertação do Mestrado no IPT Instituto Politécnico de Tomar, venho solicitar a V.Exa. a ajuda no preenchimento deste questionário. O seu contributo é essencial para compreendermos como as PME em Portugal estão a adaptar-se à Digitalização e ao Marketing Digital, ajudando a gerar insights valiosos para este setor crucial.

Os dados serão apresentados em resultados gerais sem qualquer identificação da empresa ou do indivíduo, sendo totalmente anónimo e confidencial.

O tempo estimado para responder o questionário será de 10 minutos.

Desde já agradeço o seu contributo!

Grupo 1. Identificação e caracterização dos respondentes e da empresa

1) Qual a sua posição na empresa?	Proprietário CEO Administrador Diretor Gestor Gestor de Marketing Gestor de Vendas/ Comercial Assistente Operacional Administrativo Outros
2) Qual a sua idade?	18-25 anos 26-34 anos 35-44 anos 45-54 anos 55 ou mais

3) Qual é o Sector de Atividade dos negócios?	Comercial por grosso e a retalho Reparações de serviços veículos automóveis e motociclos Indústria transformadora Construção Alojamento, Restauração e Similares Transportes e Armazenagem Outras Atividades de serviços Indústria extrativas Saúde e Apoio social Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca Atividade de Consultoria científica, técnica e similares
4) Qual o tipo de modelo de negócio?	Venda de produtos/serviços para outras empresas Venda de produtos/serviços para o consumidor/cliente final Vendas de produtos/serviços para ambos (empresas e cliente final)
5) Qual a antiguidade da empresa	Menos de 2 anos 3 a 5 anos 6 a 9 anos 10-14 anos Acima de 15 anos
6) Qual é o número de colaboradores na empresa?	1–9 (Microempresa) 10–49 (Pequena Empresa) 50–249 (Média Empresa)
7) Qual o volume de negócios anual?	0-500 Mil € 500 a 1Milhão € 1 a 2 Milhões € 2 a 5 Milhões €

	Acima de 5Milhões €
8) Qual a região da sua empresa em Portugal?	Alentejo Algarve Centro Lisboa Norte Madeira Açores
9) Qual o Concelho?	(Campo aberto)
10) A sua empresa opera exclusivamente em Portugal ou também em mercados internacionais?	Apenas em Portugal Portugal e noutros países na Europa Portugal e noutros países na Africa Portugal e noutros países na América Portugal e noutros países em geral

Grupo 2. Factos sobre Digitalização na Empresa

11) A sua empresa já implementou tecnologias digitais no seu dia a dia?	Sim Não
12) Em quais destas áreas a digitalização foi mais aplicada? (Pode escolher mais de uma resposta.)	Processos internos (ex.: gestão de inventário, recursos humanos) Marketing e vendas Comunicação com clientes Outro: _____
13) Quais as mudanças percebidas no negócio com a implementação de tecnologias digitais? (Pode escolher mais de uma resposta)	Eficiência operacional (redução de custos, produtividade, etc) Entrada em novos mercados Melhoria da comunicação com colaboradores Personalização (experiências personalizadas com os clientes)

	Tomada de decisões (gestão e análise de dados estratégicas) Segurança (defesas cibernéticas) Expansão dos canais de vendas (ex: e-commerce) Vantagens competitivas Conquistar/ manter um bom relacionamento com o cliente
14) A sua empresa integra alguma das seguintes ferramentas/ sistemas à estratégia de marketing digital? (Pode escolher mais de uma resposta)	CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) Ferramentas de automação de marketing Plataforma de análise de dados (Google Analytics, Meta Insights, etc) Sistema ERP integrado ao marketing Não utiliza nenhuma integração

Grupo 2. 1 Opiniões sobre Transformação Digital e Desempenho Empresarial

15) Em que medida considera que a transformação digital contribui para o desempenho da sua empresa?	Contribui significativamente Contribui moderadamente Contribui pouco Não contribui
16) Desde a implementação de tecnologias digitais, a sua empresa registou melhorias em;	Eficiência operacional Redução de custos Melhoria na comunicação com clientes Aumento das vendas Outro: _____
17) Que recursos adicionais seriam necessários para a sua empresa progredir na transformação digital?	Formação para colaboradores Investimentos financeiros Consultoria especializada Acesso a tecnologia Outro: _____

Grupo 2.2 Factos sobre Digitalização na Empresa

18) Quão importante considera a digitalização para a competitividade da sua empresa?	Muito importante Importante Pouco importante Nada importante
19) Quais são as principais barreiras para a adoção de tecnologias digitais na sua empresa?	Custo elevado Falta de conhecimento/competências digitais Resistência dos colaboradores Infraestruturas inadequadas Outro: _____
20) A empresa já recorreu a algum dos seguintes apoios?	Nenhum Programa “Comércio Digital” (ACEPI) Emprego+digital (Portugal Digital) Aceleradora digital (Portugal Digital) Outros

Grupo 3. Factos e Perceções sobre o Marketing Digital

21) A empresa usa alguma estratégia/ferramentas (website, redes sociais, CRM, etc.) de marketing digital?	Sim Não
22) Que desafios a sua empresa enfrenta na implementação de estratégias de marketing digital?	Falta de orçamento Falta de conhecimento técnico Dificuldade em medir resultados Outro
23) A empresa tenciona usar estratégias/ferramentas de marketing digital no futuro?	Sim Não
24) Qual o investimento (pretensões) anual estimado para o esforço de marketing digital no futuro?	Menos de 5.000€ 5.000 a 10.000€ Mais de 10.000€

Grupo 3.1. Factos e Perceções sobre o Marketing Digital

25) A empresa possui recursos humanos alocados à área de marketing digital?	Sim Não Contratamos serviços externos
26) Quais destas ferramentas utiliza? (Pode escolher mais de uma.)	Redes sociais (ex: Facebook, Instagram) Redes profissionais (ex: LinkedIn) Blog Website E-commerce/ Loja online E-mail marketing Anúncios Pagos (ex: Google Ads, Meta Ads, etc) marketplaces (ex: OLX, Amazon, Worten, etc) CRM com funcionalidades de Marketing (ex: Hubspot, RD Station, etc)
27) Com que frequência a sua empresa utiliza os canais indicados?	Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre
28) Qual o gasto anual médio estimado para o esforço de marketing digital atualmente?	Menos de 5.000€ 5.000 a 10.000€ Acima de 10.000€
29) Como a sua empresa mede o sucesso das ações de marketing digital? (pode escolher mais de uma)	Volume de vendas Tráfego no Website Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas) Taxa de conversão (leads para clientes) Retorno sobre investimento (ROI) Outro

	Não mede os resultados
30) Como avalia o impacto do marketing digital nas vendas da sua empresa?	Muito positivo Positivo Neutro Negativo
31) Quais são os principais objetivos da sua estratégia de marketing digital? (Pode seleccionar mais de uma resposta)	Aumentar as vendas Construir a lealdade do consumidor Conscientização de novos produtos/serviços Melhorar a experiência do consumidor Expandir para novos mercados Melhorar a reputação online Aumentar o engajamento com os consumidores Aumentar o tráfego na loja física Impulsionar a conversão no website Aumentar os subscritores de email
32) Que desafios a sua empresa enfrenta na implementação de estratégias de marketing digital?	Falta de orçamento Falta de conhecimento técnico Dificuldade em medir resultados Outro

Considerações Finais

33) Gostaria de partilhar mais alguma experiência ou opinião sobre a digitalização e o marketing digital na sua empresa?	(campo aberto)
34) Gostaria de receber o resultado final deste estudo? Se Sim, por favor, indique o seu e-mail. Observação: o e-mail será utilizado apenas para o envio dos resultados, sem qualquer outra finalidade.	E-Mail _____

ANEXO 2

Ferramentas do Marketing Digital mais utilizadas pelos respondentes

Ferramentas utilizadas no marketing digital	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem válida
Válidos	26	25,5	25,5
E-commerce/ Loja online;CRM com funcionalidades de Marketing (ex: Hubspot, RD Station, etc)	2	2,0	27,5
Redes profissionais (ex: LinkedIn);Website	2	2,0	29,4
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram)	16	15,7	45,1
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Anúncios Pagos (ex: Google Ads, Meta Ads, etc)	6	5,9	51,0
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Anúncios Pagos (ex: Google Ads, Meta Ads, etc);marketplaces	2	2,0	52,9
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Blog;Website;E-mail marketing;Anúncios Pagos (ex: Google A	2	2,0	54,9
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);E-mail marketing	4	3,9	58,8
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Redes profissionais (ex: LinkedIn)	2	2,0	60,8
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Redes profissionais (ex: LinkedIn);Website	4	3,9	64,7
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Redes profissionais (ex: LinkedIn);Website;Anúncios Pagos	4	3,9	68,6
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Redes profissionais (ex: LinkedIn);Website;E-commerce/ Loja	4	3,9	72,5
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Redes profissionais (ex: LinkedIn);Website;E-mail marketing	14	13,7	86,3
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Website	8	7,8	94,1
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Website;Anúncios Pagos (ex: Google Ads, Meta Ads, etc)	2	2,0	96,1
Redes sociais (ex: Facebook, Instagram);Website;E-mail marketing	4	3,9	100,0
TOTAL	102	100,0	100,0

ANEXO 3

Métricas das ações do marketing digital

Métricas das ações de marketing digital		Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem válida
Válidos	26	25,5	25,5	25,5
Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas)	14	13,7	13,7	39,2
Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas); Taxa de conversão (leads para cli	4	3,9	3,9	43,1
Não mede os resultados	16	15,7	15,7	58,8
Tráfego no Website; Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas)	8	7,8	7,8	66,7
Volume de vendas	6	5,9	5,9	72,5
Volume de vendas; Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas)	4	3,9	3,9	76,5
Volume de vendas; Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas); Retorno sobre in	2	2,0	2,0	78,4
Volume de vendas; Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilhas); Taxa de convers	2	2,0	2,0	80,4
Volume de vendas; Retorno sobre investimento (ROI)	2	2,0	2,0	82,4
Volume de vendas; Tráfego no Website	4	3,9	3,9	86,3
Volume de vendas; Tráfego no Website; Engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, partilh	12	11,8	11,8	98,0
Volume de vendas; Tráfego no Website; Taxa de conversão (leads para clientes)	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ANEXO 4

Objetivos da estratégia do marketing digital

objetivos da estratégia de marketing digital		Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem válida
Válidos	26	25,5	25,5	25,5
Aumentar as vendas	6	5,9	5,9	31,4
Aumentar as vendas;Conscientização de novos produtos/serviços;Aumentar o engajamento com os cons	2	2,0	2,0	33,3
Aumentar as vendas;Conscientização de novos produtos/serviços;Melhorar a reputação online	2	2,0	2,0	35,3
Aumentar as vendas;Construir a lealdade do consumidor;Aumentar o engajamento com os consumidores	2	2,0	2,0	37,3
Aumentar as vendas;Construir a lealdade do consumidor;Conscientização de novos produtos/serviços	2	2,0	2,0	39,2
Aumentar as vendas;Construir a lealdade do consumidor;Expandir para novos mercados	10	9,8	9,8	49,0
Aumentar as vendas;Construir a lealdade do consumidor;Melhorar a experiência do consumidor	8	7,8	7,8	56,9
Aumentar as vendas;Construir a lealdade do consumidor;Melhorar a reputação online	4	3,9	3,9	60,8
Aumentar as vendas;Expandir para novos mercados	2	2,0	2,0	62,7
Aumentar as vendas;Expandir para novos mercados;Aumentar o tráfego na loja física	2	2,0	2,0	64,7
Aumentar as vendas;Expandir para novos mercados;Melhorar a reputação online	2	2,0	2,0	66,7
Aumentar as vendas;Melhorar a experiência do consumidor	2	2,0	2,0	68,6
Aumentar as vendas;Melhorar a experiência do consumidor;Aumentar o tráfego na loja física	2	2,0	2,0	70,6
Aumentar as vendas;Melhorar a experiência do consumidor;Melhorar a reputação online	6	5,9	5,9	76,5
Aumentar o tráfego na loja física	2	2,0	2,0	78,4
Conscientização de novos produtos/serviços	2	2,0	2,0	80,4

Conscientização de novos produtos/serviços;Aumentar o engajamento com os consumidores;Aumentar o	2	2,0	2,0	82,4
Conscientização de novos produtos/serviços;Melhorar a experiência do consumidor;Aumentar o enga	2	2,0	2,0	84,3
Construir a lealdade do consumidor	2	2,0	2,0	86,3
Construir a lealdade do consumidor;Conscientização de novos produtos/serviços;Expandir para novo	2	2,0	2,0	88,2
Construir a lealdade do consumidor;Conscientização de novos produtos/serviços;Melhorar a reputa	2	2,0	2,0	90,2
Construir a lealdade do consumidor;Expandir para novos mercados	2	2,0	2,0	92,2
Construir a lealdade do consumidor;Expandir para novos mercados;Melhorar a reputação online	2	2,0	2,0	94,1
Construir a lealdade do consumidor;Melhorar a reputação online;Aumentar o engajamento com os cons	2	2,0	2,0	96,1
Melhorar a reputação online	2	2,0	2,0	98,0
Melhorar a reputação online;Aumentar o engajamento com os consumidores;Impulsionar a conversão n	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	