

Raquel Gonçalves Moreira

**CONTRIBUTO DOS KPIS PARA O MARKETING DIGITAL
B2B: CASO MINI**

Relatório de Estágio Profissional para a obtenção de grau de Mestre
em Direção Comercial e Marketing

Orientadora: Prof. Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO 2023

Declaração de honra

Eu, Raquel Gonçalves Afonseca abaixo assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240039, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

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

Porto, 27/02/2023

Raquel Afonseca

AGRADECIMENTOS

Muito em breve um dos capítulos mais desafiantes na minha vida terminará, abrindo caminho a um novo ciclo. O sentimento de gratidão é, hoje, enorme. Quando decidi ingressar no mestrado, nunca imaginei estar, um ano depois, a estagiar para obter a conclusão do mesmo na sede da BMW Group, na Alemanha, mais precisamente a colaborar com a marca MINI. Aqui conheci um ambiente de trabalho de alto desempenho, pautado pela diversão, responsabilidade e simplicidade no trato entre colegas de diferentes níveis de gestão. Na BMW Group a oportunidade de aplicar e desenvolver o meu conhecimento foi e será certamente gigante.

Agradeço a todos os meus colegas da MINI e BMW que confiaram em mim para fazer parte de uma excelente equipa de e que viram nas minhas capacidades um valor adicional.

Simultaneamente, esta mudança para a concretização do estágio e abraçar uma nova etapa na minha vida provocou um sentimento agridoce, pois em Portugal ficou uma parte vital: a minha família.

Aos meus pais, Helena e Marco, um agradecimento é pouco dado aquilo que vocês fazem no vosso dia-a-dia por mim. É um orgulho ter-vos como pais, vocês são a minha inspiração. Obrigada por me incentivarem sempre a ir mais longe e oferecerem o vosso apoio incondicional em todas as etapas.

A ti, Ricardo, que perto ou longe sempre estiveste ao meu lado. As tuas palavras nos momentos mais difíceis tiveram o efeito da cafeína que precisava para continuar.

Pedro, para todos os momentos reservaste uma palavra sábia ou até vídeos que me ajudaram sempre a ver com mais clareza.

Marlene, todas as nossas conversas intermináveis, os conselhos, as lágrimas, o silêncio inteligente: obrigada por todos os momentos.

À Professora Doutora Cristina Cunha por toda a orientação e apoio que dedicou.

Aprendi que a humildade pode ser um bilhete de viagem ao improvável, basta não ter medo e avançar para fora da nossa zona de conforto: onde tudo acontece.

RESUMO

O presente relatório surge no âmbito do estágio realizado no Grupo BMW, na marca MINI, em Munique, para a obtenção do grau de mestre em Direção Comercial e Marketing, ministrado no Instituto Superior de Administração e Gestão – European Business School.

No desenrolar deste relatório é apresentado o conceito de *key performance indicator* (KPI), ferramenta de gestão que auxilia na avaliação e monitorização da eficiência e eficácia de uma equipa de trabalho e da própria marca, verificando se esta cumpre com os objetivos definidos. A formulação e monitorização de KPIs foi uma das tarefas principais no decorrer do estágio a partir da qual formulei e apresentei uma implementação de novos KPIs de forma a melhorar a relação comercial e de representação da marca entre a MINI e os 26 mercados importadores que trabalhamos diariamente.

Tirando partido dos KPIs já existentes, a implementação e sugestão de novos indicadores de desempenho vai ao encontro da vontade de fortalecer a comunicação e trabalhar o *top of mind* da marca MINI nos vinte e seis mercados operantes. Será também destacado um indicador de desempenho para o próprio departamento onde foi realizado o estágio, o qual surge da necessidade de criar sinergias e aumentar a produtividade.

Palavras-Chave: Marketing B2B, Marketing Digital, Ferramentas de Marketing, KPI

ABSTRACT

This internship report arises within the scope of the practicum carried out in the BMW Group, in the MINI brand, in Munich, for obtaining the master's degree in Commercial Management and Marketing, taught at the Instituto Superior de Administração e Gestão - European Business School.

Key Performance Indicator (KPI) is presented, and all its particularities, this indicator helps to assess the performance of a department or organization, and whether it meets the defined objectives. The formulation and monitoring of KPIs was one of the main tasks during the internship, from which I formulate and present an implementation of new KPIs in order to improve the commercial and brand representation relationship between MINI and the 26 importing markets in which we work on a daily basis.

Taking advantage of the existing KPIs, the implementation and suggestion of new performance indicators will meet the desire to strengthen communication and work on the top of mind of the MINI brand in the twenty-six markets in which we operate. A performance indicator for the department where the internship was carried out will also be highlighted, which arises from the need to create new synergies and increase productivity.

Keywords: Digital Marketing, Marketing B2B, Marketing Tools, KPI

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1. Marketing Digital.....	3
2.2. Ferramentas de Marketing Digital	4
2.2.1 Redes Sociais.....	4
2.2.2 Website.....	5
2.2.3 CRM	6
2.2.4 E-CRM.....	8
2.3. Marketing B2B	8
2.3.1 B2B: A utilização das redes sociais.....	9
2.4. Key Performance Indicators.....	10
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E PROBLEMÁTICA	12
3.1. BMW Group.....	12
3.2. História da MINI	12
3.2.1 MINI BIG LOVE.....	13
3.3. Estrutura do Departamento e Equipa.....	14
4. METODOLOGIAS, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	17
4.1. Metodologia de Investigação	17

4.1.1 Proposta de KPIs para a gestão da comunicação dos diversos mercados..	18
4.2. Atividades Desenvolvidas na Empresa	25
4.2.1 Atividades Desenvolvidas	28
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	38
6. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
WEBGRAFIA	48
APÊNDICES.....	49
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa dos Benefícios do CRM	7
Figura 2 - Organograma CM-C3-R1	15

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Importadores da MINI	16
Tabela 2 - KPI no departamento da MINI.....	18
Tabela 3 - Proposta de Implementação de KPIs	19
Tabela 4 - Monitorização do desempenho da newsletter	21

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – Business-to-Business

CPL – Cost per Lead

CRM – Customer Relationship Management

CTA – Call to Action

E-CRM – Electronic Customer Relationship Management

FAQ's – Frequently Asked Questions

HTML – Hyper Text Markup Language

KPI – Key performance Indicator

NPS – Net Promoter Score

RAC – Rácio de Ação de Compra

RAM – Rácio de Advocacia da Marca

ROI – Return on Investment

SEO – Search Engine Optimization

Voc – Voice of costum

1. INTRODUÇÃO

As relações business-to-business (B2B) tornaram-se parte crucial para o sucesso das organizações, e para apoiar essa estratégia de crescimento as empresas estão cada vez mais voltadas para o marketing digital com o intuito de promover produtos e serviços no ambiente digital, também cada vez mais focados em obter e analisar resultados em tempo real que permitam uma melhor tomada de decisão.

O presente relatório de estágio incidiu sobre os contributos de *key performance indicators* (KPIs), em contexto B2B, sendo apresentado como estudo de caso indicadores para melhorar os procedimentos de trabalho da equipa da MINI e dos mercados importadores, com o objetivo de melhorar as técnicas de marketing digital que a MINI desenvolve para esses mercados. O princípio de marketing digital significa marketing de produtos e serviços, e por sua vez a utilização de canais digitais, bem como a utilização das tecnologias digitais para atrair e reter clientes, promover a marca e consequentemente aumentar as vendas (Nahr & Nozari, 2021).

Para além de utilizar as ferramentas de marketing digital para completar um objetivo é necessário avaliar se os processos estão a ser bem aplicados e se cumprem as metas delineadas esperadas. Para auxiliar este controle podemos contar com KPIs que são um conjunto de indicadores importantes para delinear qual a melhor estratégia a adotar e através da análise contínua dos resultados facilitar a tomada de decisão (Nahr & Nozari, 2021). Estudar KPIs foi uma parte importantíssima no decorrer do estágio, um trabalho do qual surgiu a necessidade de desenvolver e sugerir a implementação de novos indicadores-chave de desempenho para os mercados importadores e para o próprio departamento de marketing da MINI.

O relatório é composto por seis capítulos. Para além da introdução, o capítulo 2 refere-se ao enquadramento técnico e científico com foco no desenvolvimento do marketing digital nas empresas e importância da rápida adaptação das mesmas para se destacarem da concorrência e ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. São também apresentadas algumas ferramentas de marketing digital que auxiliam as empresas na divulgação dos seus produtos e serviços, nomeadamente as redes sociais, o *website* e o *Customer Relationship Management* (CRM). Finalizamos esse capítulo com uma breve referência ao *marketing business-to-business* (B2B), a sua evolução e unificação das redes sociais. No capítulo 3 designado diagnóstico da organização e a problemática apresentamos a BMW Group e a marca MINI, bem como o departamento de estágio assim como a proposta de estudo a desenvolver no capítulo

seguinte. Assim, no capítulo 4 referente à metodologia, atividades desenvolvidas e contributos são apresentados o estudo de caso referente à proposta de KPIs para a gestão dos vinte e seis mercados e para o departamento da MINI, e são descritas de forma detalhada todas as atividades desenvolvidas no período de estágio, sem esquecer os contributos para a organização. No capítulo 5 efetuamos uma reflexão e autoavaliação sobre as ações desenvolvidas no decorrer do período de estágio. Finalizamos com o capítulo 6 onde na conclusão fazemos referência de uma forma sucinta ao trabalho desenvolvido, o processo seguido com o estudo de caso com o intuito de contribuir com propostas de melhorias para a organização em causa.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Marketing Digital

A revolução digital, em todos os domínios do nosso quotidiano, provocou grandes mudanças no mundo empresarial, transformando a forma como pessoas e organizações se relacionam, quer seja no contexto de *business to consumer* (B2C), quer seja no de *business to business* (B2B). Novas formas de produzir, adquirir e vender produtos e serviços no ambiente digital geram novos hábitos e comportamentos entre consumidores. Com esta evolução também o marketing se reinventa para conquistar e converter mais clientes no ambiente digital.

O conceito de marketing digital está associado ao marketing de produtos e serviços que recorre aos canais digitais para promover a sua marca. Através das tecnologias digitais, as empresas podem chegar a um maior número de clientes, atraindo-os e promovendo a sua marca, retendo os atuais clientes e aumentando as vendas (Nozari et al., 2021). Através da transição para o digital, cada vez mais as marcas recorrem ao marketing digital como estratégia integrante de vendas e obtenção de notoriedade. A integração do marketing digital nos negócios é um desafio constante para as organizações. É notório o comportamento do consumidor a preferir comprar e informar-se *online*, muito devido ao crescimento da Internet, à utilização das redes sociais, à diversidade de aplicações para adquirir produtos e serviços e da existência de várias plataformas *e-commerce* (Kotler & Keller, 2012). Todo este conjunto de tendências desenvolveu e fortaleceu novos hábitos de compra, criando padrões de comportamento nos consumidores que até então não existiam.

Hoje, praticamente todas as empresas estão presentes na *web* pelo que, é cada vez mais imperativo para a sobrevivência e competitividade entre as mesmas a integração de estratégias de marketing digital como uma ferramenta para alcançar os objetivos corporativos (Chaikovska et al., 2022). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), 59,4% das organizações recorreram aos meios de comunicação digital para apoiarem a sua estratégia de marketing, bem como quase a totalidade destas empresas utilizaram as redes sociais, o que corresponde a 97,9%, de forma a impulsionarem as suas vendas e marcarem presença no mercado em que se inserem.

O rápido desenvolvimento do marketing digital é um exemplo vivo da mudança tecnológica e da digitalização da economia, como se pode observar através do exponencial surgimento de aplicações de pagamento móvel que vieram facilitar a aquisição de produtos e serviços *online*, nomeadamente no contexto de *e-commerce*. O

marketing digital contribui indiscutivelmente para aumentar o valor empresarial por parte da gestão empresarial, já que dispõe de outros canais que lhe permite recolher dados que serão posteriormente analisados, de forma a produzir informações relevantes sobre padrões de compra, perfis de consumidores, tendências de mercado etc. (Behera et al., 2020; Chaikovska et al., 2022).

Atualmente, para qualquer empresa ou gestor de marketing que tenha como objetivo estar mais perto do seu público-alvo é indispensável a adoção e implementação de ferramentas de marketing digital (Ištvanic et al., 2017).

Desta forma é imprescindível que os gestores de marketing definem a sua estratégia com base na evolução do mercado e das tecnologias emergentes, projetem objetivos claros tendo em atenção um orçamento ajustado e bem definido, seja para investir em redes sociais, na otimização de motores de busca (*SEO*), *e-mail-marketing*, publicidade digital, entre outros (Olson et al., 2021). Assim, a capacidade de integração de estratégias de marketing digital nos negócios é capaz de definir a competitividade de uma empresa no seu segmento (García et al., 2019).

2.2. Ferramentas de Marketing Digital

A digitalização está intimamente ligada ao desenvolvimento de plataformas eletrónicas, a qual se apresenta com diversas funcionalidades. A empresa Meta Corporation, por exemplo, criou um universo digital com as redes sociais, a saber *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, combinando diferentes finalidades, desde partilhas de conteúdo pessoal ou contato com utilizadores. O *Instagram*, por exemplo, evoluiu também para uma plataforma de exposição e venda de produtos e serviços com autoridade no mercado. Hoje, estas plataformas representam um papel essencial no sucesso de vendas e reconhecimento de uma marca. Se as plataformas sociais começaram como um canal para comunicar e conhecer novas pessoas, a par da sua prosperidade, com uma quantidade de utilizadores representando um potencial enorme para as empresas, e da facilidade de interatividade oferecida, hoje, elas são um meio de comunicação obrigatório para estudar e conquistar novos nichos de mercado. Como consequência, existe uma concentração crescente de utilizadores no espaço digital, o que implica uma maior utilização de ferramentas direcionadas a este ambiente (Chaikovska et al., 2022).

2.2.1 Redes Sociais

As redes sociais vieram revolucionar o padrão da comunicação e a estratégia de marketing (Kent & Li, 2020). Estas tornaram-se um palco de partilha, colaboração e relacionamento entre utilizadores, o que demonstra a imensidão de dados que é criada

diariamente com plataformas sociais como o *Facebook*, *Instagram* ou *LinkedIn* (Can & Alatas, 2019).

Por outro lado, estas plataformas permitem às pessoas interagirem umas com as outras, o que ajuda as empresas a perceberem os padrões de comportamento de forma a conseguirem estar mais próximas dos consumidores (Appel et al., 2020). Os profissionais de marketing devem olhar para as redes sociais não como uma plataforma ou um serviço tecnológico, mas como um lugar seguro para o consumidor, onde existe um sentimento de partilha (Appel et al., 2020). Por outras palavras, o consumidor consegue conectar-se e interagir onde as barreiras geográficas não constituem limites, construindo-se assim novas ligações. As redes sociais vieram essencialmente estabelecer uma ponte entre o conteúdo, a informação, os comportamentos, as pessoas e as organizações, ou seja, uma interligação que é possível devido ao próprio ambiente digital onde a interatividade é viável. Para Warner & Wäger (2019), tal correlação é vista como uma vantagem clara para prever oportunidades e neutralizar possíveis ameaças.

O recurso às redes sociais pelas empresas tem como propósito estarem mais próximas dos consumidores e retirar vantagens na medida em que os utilizadores podem colocar questões diretas e específicas (Appel et al., 2020).

Segundo uma pesquisa desenvolvida por Shanahan et al. (2019), personalizar a informação partilhada nas redes sociais contribui para atingir níveis satisfatórios seja sobre a perceção da marca por parte do consumidor, o seu envolvimento, seja sobre a perceção de qualidade, e por consequência a lealdade à mesma.

Os profissionais de marketing, perante estas diferentes abordagens, devem adotar estratégias de interação impactantes e medir a sua eficiência através de KPIs, e com base nos resultados ajustarem os seus objetivos (Low et al., 2020).

2.2.2 Website

O mercado digital oferece várias oportunidades e vantagens para as empresas se forem bem exploradas. Assim, como em qualquer negócio *offline*, vender *online* exige a mesma dedicação e esforço.

De acordo com Rez (2018), o *website* é uma ferramenta crucial para monitorizar as preferências dos clientes e é o ponto de partida para conseguir captá-los através do envio de *e-mail* marketing ou subscrição de *newsletter*, de forma a iniciar um relacionamento de fidelização.

Atualmente, o consumidor vive num ritmo muito acelerado, é continuamente estimulado pelos diferentes canais de marketing e habituado a receber a informação no momento

imediatamente à procura. Este fenómeno acontece devido ao aumento e à facilidade de acesso aos dispositivos móveis, o que impulsiona e facilita a tomada de decisão da compra que pode ser feita em qualquer lugar e a qualquer hora (Kotler et al., 2017).

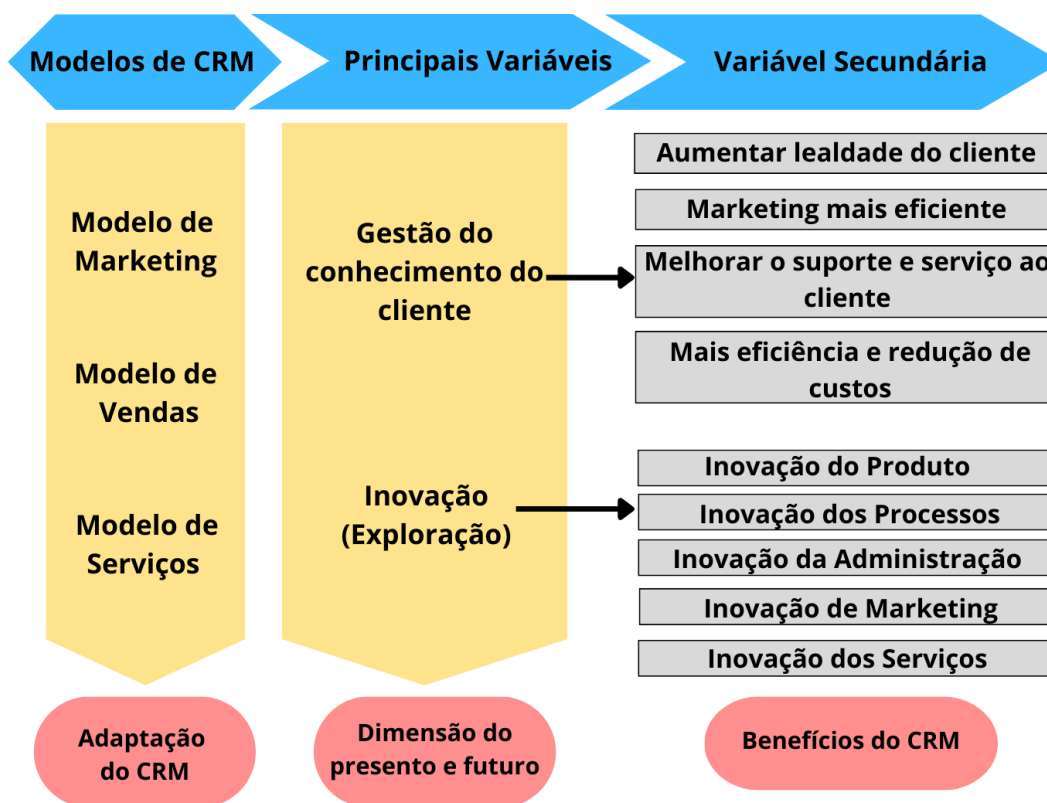
Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), 62% das empresas têm o seu próprio *website* no qual destacam os seus produtos e serviços, listas de preços e referências para visitar as redes sociais.

Os *websites* operam como um intermediário entre as empresas e os consumidores (Garrett et al., 2017). À medida que os dispositivos móveis sofrem alterações, a adaptação dos *websites* a estes dispositivos é necessária para aumentar a intenção de compra (Straker et al., 2015; Garrett et al., 2017). O *website* é também o cartão de visita da marca onde é possível o cliente conhecer a sua história, visão e valores (Paula et al., 2019).

2.2.3 CRM

A gestão de relacionamento com o cliente, o designado CRM (*customer relationship management*) é uma ferramenta que tem vindo a crescer ao longo dos anos e que oferece às empresas benefícios para o sucesso e um desempenho sustentável para os seus negócios a longo prazo, apoiando três áreas: marketing, vendas e serviços (Navarro et al., 2021). O CRM tornou-se conhecido a partir da década de 70, surgindo como resposta à necessidade das empresas automatizarem a gestão de vendas (Buttle, 2004). Esta ferramenta dispõe de informações valiosas para as empresas, servindo para melhor definir as estratégias a adotar. Sempre com o foco no cliente, esta é uma solução tecnológica de rápido crescimento e que contribui de forma positiva no retorno sobre o investimento (*ROI*) (Navarro et al., 2021). Por outro lado, o CRM através das informações recolhidas da base de dados consegue determinar uma estratégia impactante com base na visão e missão da organização, e através da eficácia de uma estratégia de marketing consegue aumentar a atratividade da empresa. Assim, uma empresa que alcança um bom posicionamento tem como vantagem competitiva poder ganhar um lugar privilegiado na mente dos consumidores (Hendrawati et al., 2019).

Figura 1 - Mapa dos Benefícios do CRM



Fonte: Gomez et al. (2020)

Gomez et al. (2020), resumem em quatro conclusões os benefícios do CRM nas empresas, sendo estas, em primeiro lugar: o cliente está no centro da estratégia da empresa e utiliza técnicas de marketing relacional por forma a aumentar a lealdade do cliente; em segundo lugar o CRM fornece informações relevantes para planear e formular a estratégia de marketing com campanhas e ações eficazes centradas nos gostos e requisitos do cliente; em terceiro lugar: o CRM está ligado à importância de entregar o melhor serviço e apoio ao cliente, com o intuito de reter os melhores e continuamente criar soluções únicas e extensíveis ao serviço pós-venda; por último, a quarta vantagem do CRM está associada à redução de custos, ou seja, uma empresa consegue através da informação recolhida compreender os objetivos e características do cliente de forma a criar uma oferta com base na procura de mercado, única e personalizada, com mais inovação e eficiência nos processos (Figura 1).

Ngelyaratan et al. (2022) assumem ainda, que o CRM para além de procurar novos clientes e manter o nível de satisfação dos consumidores existentes, assim como conhecer efetivamente as suas necessidades, contribui para manter essa relação saudável no tempo, mantendo-se uma análise de dados contínua de maneira a antecipar necessidades e proporcionar a melhor experiência para o cliente.

2.2.4 E-CRM

O comércio eletrônico, também designado de *E-commerce*, criou uma vantagem competitiva para as empresas, estando agora mais presentes na vida dos consumidores. A transição e adaptação do marketing 1.0 para o digital requer por parte de uma marca uma transformação na estratégia de marketing para que estas consigam entregar um produto ou serviço que lhes traga valor e que este seja o seu elemento de diferenciação da concorrência, enquanto a rentabilidade da empresa se torne mais eficaz (Kotler et al., 2017; Kumar & Mokha, 2021).

As empresas começaram a adotar formas de comunicação utilizando canais diferenciados tais como o *e-mail*, *website*, *landing pages*, etc. A gestão da relação eletrônica com o cliente E-CRM é uma ferramenta que surgiu da necessidade das empresas aumentarem, atualizarem e controlarem a sua base de dados, mantendo relações de longo prazo e distribuindo serviços ou produtos personalizados aos clientes no ambiente digital (Kampani & Jhamb, 2020).

No mercado digital torna-se mais desafiante criar clientes fiéis e satisfeitos, por conseguinte torna-se importante criar um *website* apelativo, com um sistema de recolha de informação e pagamento seguro, sendo estes, elementos cruciais para entregar valor ao cliente e fornecer a melhor experiência possível (Kampani & Jhamb, 2020; Salameh et al., 2020).

A conquista de clientes satisfeitos e resultados positivos nas vendas *online* demonstram um bom desempenho do E-CRM. As empresas que trabalham com essa ferramenta internamente têm como objetivo otimizar o negócio. Uma empresa deve ter um bom programa de E-CRM para conseguir garantir a sua segurança no ambiente digital, podendo investir num *BackOffice* eficiente com o intuito de reforçar a lealdade do cliente, para que este volte a interagir (Helal et al., 2019; Salameh et al., 2020).

2.3. Marketing B2B

O conceito de *business to business* (B2B) está diretamente relacionado com a comercialização e venda de produtos ou serviços para outras empresas e organizações.

Saha et al., (2014) reforçam que o B2B se aplica a empresas de marketing que vendem os seus produtos ou exclusivamente a outras empresas. Os mesmos autores referem ainda que ao nível da estratégia de comunicação, num setor como o B2B, é necessária uma preparação mais elaborada e cuidada devida à dimensão do mercado e à exigência inerente.

Com a evolução e introdução do mundo digital nos negócios B2B desenvolveu-se uma abordagem mais dinâmica, onde a inovação tecnológica tem influência direta sobre o desempenho atual de uma empresa (Lin et al., 2020). A integração do marketing B2B na ordem de trabalhos demonstrou melhorias em alguns aspetos, tais como, capacidade de segmentação, fixação de preços competitivos aumentando a rentabilidade, o que consequentemente resulta numa vantagem clara na elaboração de ofertas específicas para aumentar a satisfação dos clientes (Cortez & Hidalgo, 2022).

Cortez & Johnston (2017) previram que, em cinco anos, os gestores poderiam sentir dificuldades devido a alguns fatores nomeadamente, o de conseguir acompanhar o mercado e posteriormente inovar, acompanhar a jornada do consumidor ou aproveitar o mundo digital para criar uma relação com o cliente. Conclui-se então, que no setor B2B ainda existe uma grande incerteza sobre a importância e a influência do marketing, em que muitos gestores continuam a criar barreiras e a perder oportunidades de desenvolver o negócio para o patamar seguinte (Krings et al., 2021).

2.3.1 B2B: A utilização das redes sociais

Relativamente à implementação das redes sociais nas empresas B2B são notórios a incerteza e o impasse na implementação do marketing digital, quer seja com a introdução das redes sociais, *google ads*, *search engine optimization* (SEO) ou até pesquisa orgânica. O marketing B2B também impulsiona o lado das vendas e a aquisição de clientes que, muitas vezes, é a parte mais importante considerada pelos gestores. Não obstante, é frequentemente esquecida pelos gestores a aplicação de uma ferramenta estratégica importante chamada de social media (Vieira et al., 2019).

A utilização das redes sociais como estratégia de marketing no mercado B2B ajudou a estimular e a desenvolver ações nos canais de comunicação permitindo às empresas encontrar novas oportunidades de negócio e parceiros, bem como criar relações e reforçá-las através da contínua presença (Tiwary et al., 2021). Devido à recente tendência das redes sociais nas empresas, estas têm assistido a mudanças significativas nos hábitos de compra dos consumidores. De acordo com um estudo promovido pelo *LinkedIn Sales Solutions* (2022), chamado “*Social Selling*”, 78% dos mercados utilizam as redes sociais e as plataformas digitais para expandirem o conhecimento da empresa no mercado.

Importa salientar que esta vertente digital pode ser utilizada para atingir múltiplos objetivos no segmento B2B, permitindo reduzir custos, melhorar a eficácia das trocas comerciais, bem como transações e a comunicação. Por outro lado, permite que as empresas B2B forneçam o máximo de informação relacionada com toda a sua área de

atuação. Assim, o marketing digital pode ser utilizado para a construção de *brand awareness*, reforçando a atitude corporativa e contribuindo com a melhoria dos objetivos da organização, assim como atrair e converter clientes de maior qualidade (Desai & Vidyapeeth, 2019; Dwivedi et al., 2021).

2.4. Key Performance Indicators

O *marketeer* é responsável pela integração dos canais digitais disponíveis para a criação de *brand awareness* e gerar *leads*, o que anteriormente chamávamos de contactos pelos meios de comunicação social, *website*, SEO, *blog*, *e-mail*. Medir a performance de cada canal é uma tarefa crucial. Assim, o *marketeer* deve centrar-se em diferentes indicadores de desempenho, comumente designados de indicadores-chave de desempenho ou *key performance indicators* (KPI), para cada canal com a finalidade de avaliar devidamente a performance da organização em cada um deles (Desai & Vidyapeeth, 2019).

Existe diferença entre um KPI e um objetivo. O KPI diz respeito a um indicador que ajuda a medir se estão a ser cumpridos os requisitos para atingir os objetivos. Domingues et al., (2020) explicam a ligação entre os KPIs e os objetivos referindo que é preciso, primeiro, definir os objetivos estratégicos, seguidamente é decidido como é que se medem esses objetivos criando KPIs, e por último é definido qual a melhor forma de cumprir tais indicadores. Por outras palavras, os KPIs são indicadores que ajudam as organizações a alcançar objetivos operacionais, sejam eles estratégicos ou táticos, e auxiliam a refletir tanto o desempenho empresarial como os próprios processos utilizados, o que é relevante para controlar e orientar a gestão organizacional. São também úteis para determinar a viabilidade dos departamentos e a execução dos objetivos durante um determinado período, avaliando a performance das equipas (Volodymyr et al., 2019).

Segundo Ishak et al., (2019), a utilização de KPIs apoia um departamento a organizar e definir metas assim como medir o sucesso da sua operação. Para conseguir avaliar se os KPIs escolhidos são os mais adequados é utilizado o método SMART (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista e Duração) que auxilia a medição da qualidade e a solidez dos KPIs implementados, e correspondem a métricas que devem ser: específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidas no tempo (Gözaçan & Lafci, 2020).

Com a emergência e introdução do marketing digital nas estratégias de comunicação das empresas e dado a sua relevância no auxílio das vendas, é importante, desde o

início, definir KPIs que sejam claros e contribuam para uma boa tomada de decisão, resultando no cumprimento dos objetivos propostos (Nahr & Nozari, 2021).

Os indicadores-chave de desempenho normalmente são definidos em dois grupos: o financeiro, como o retorno sobre o investimento, e o não financeiro, que tem por base a retenção de clientes, produtividade e desenvolvimento de *stakeholders* (Sawang, 2011). Por sua vez, Nahr e Nozari (2021) identificaram mais categorias associadas à qualidade dos processos, aos recursos utilizados e aos resultados positivos. Reforçam ainda que os KPIs não são apenas para os profissionais de marketing utilizarem no seu dia-a-dia, como devem também determinar o desempenho efetivo da empresa através da análise e avaliação dos resultados.

Segundo Kotler et al., (2017) existem métricas que são utilizadas para melhorar e avaliar os processos de marketing, tais como o rácio de ação de compra (RAC) que mede como é que as empresas conseguem captar a atenção do cliente na compra, e o rácio de advocacia da marca (RAM) que, por seu turno, mede como é que as empresas transformam os clientes interessados em defensores féis à marca.

Por conseguinte, definir KPIs no marketing é fulcral na medida em que ajuda a esclarecer se os processos e meios utilizados têm o suporte desejado, e se estão de acordo com a estratégia e objetivos definidos pela empresa. Com a ajuda de KPIs a monitorização do desempenho do marketing digital é mais simplificada e a empresa consegue obter informação sobre se as suas campanhas são economicamente exequíveis através dos dados disponibilizados: custo por *lead* (CPL), custo por clique (CPC) ou taxa de rejeição (*bounce rate*). Todos estes dados podem ser avaliados com o retorno sobre o investimento (ROI). Este indicador equipara a eficácia do investimento nas campanhas decorrentes, o que permite aos profissionais de marketing tomar decisões calculadas sobre qual o canal em que devem investir (Saura et al., 2017; Domingues et al., 2020).

Em suma, para colocar em prática a melhor estratégia de posicionamento face a outros mercados competitivos, os produtos e serviços oferecidos devem periodicamente ser avaliados através de um conjunto de KPIs bem definidos e ajustados à realidade empresarial, de forma a orientar no tempo a visão e missão da organização, sem perder de vista o público que pretende alcançar (Nozari et al., 2016).

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E PROBLEMÁTICA

3.1. BMW Group

O início da história da BMW começou no campo das aeronaves com o nome Bayerische Flugzeug-Werk (BFW). Paralelamente, começaram a construir motores Rapp passando a designar-se por Bayerische Motoren Werke GmbH (BMW). A data de fundação de ambas foi em 7 de março de 1916. A BMW é uma marca da região da Baviera desde 1922, e a sede da BMW está localizada em Lerchenauer Strasse, próximo do Olimpia Park. A fábrica do Grupo BMW de Munique é a fábrica mãe e está localizada no Norte dessa cidade, nas imediações da sede do Grupo BMW, do Museu BMW e da BMW Welt. Cerca de 8.000 empregados de mais de 50 países trabalham neste local, dos quais 850 são estagiários. Todos os dias são fabricados (na fábrica mãe) cerca de 1.000 automóveis e cerca de 2.000 motores, estando a fábrica estreitamente integrada na rede global de produção do Grupo.

A fábrica do Grupo BMW em Munique encontra-se entre as fábricas mais modernas da Europa. A interação da produção, logística, transporte e administração numa área de aproximadamente 500.000 metros quadrados representa um feito magistral a nível mundial no fabrico de veículos modernos. Atualmente, a BMW Group é composta por quatro marcas: MINI, Rolls-Royce, BMW e BMW Motorrad. Sendo uma das marcas mais conhecidas a nível mundial dentro do segmento *premium*, a empresa mostra o seu compromisso com a inovação, sustentabilidade e responsabilidade pelo produto, desde o desenvolvimento até à produção. O seu objetivo é desempenhar um papel ativo na evolução da mobilidade, agora e no futuro.

3.2. História da MINI

Num período de austeridade e de reorganização política e financeira no espaço europeu, profundamente marcado pelo pós-guerra, pela crise do Suez e subsequente escassez de combustível, é fundada, em 1959, a marca de automóveis inglesa MINI. Sir Alec Issigonis, o criador da MINI, viu na conjuntura adversa vivida na época, a necessidade de construir um carro acessível, que pudesse acomodar confortavelmente uma família de quatro pessoas. Nasceu assim uma das marcas mais icónicas dos dias de hoje, a MINI.

A invenção do MINI revolucionou completamente a ideia do que poderia ser um automóvel. Apresentando-se como um carro pequeno, mas de construção inteligente, como uma opção menos dispendiosa e prática e, sobretudo, um veículo destinado às

massas. Com um motor transversal economizador de espaço, sistema de suspensão com sensação de *kart* e o *design* arrojado, o clássico MINI transformou-se num verdadeiro símbolo automóvel.

Pouco depois da criação da MINI, o pioneiro dos desportos motorizados John Cooper levou o protótipo a dar uma volta. Reconhecendo o seu grande potencial, rapidamente convenceu Issigonis a preparar o MINI para o Rali de Monte Carlos.

No final dos anos noventa, a marca MINI foi comprada pela BMW Group e, em 2001, foi relançada como uma marca *premium*. Conservando o seu espírito original, a MINI reafirmou-se como uma marca urbana e divertida, recriando um modelo moderno para o novo milénio, mas fiel às suas raízes.

Este foi o ponto de partida para o surgimento de cinco modelos: MINI Hatch de 3 portas, suspensão rebaixada, proporcionando uma emoção única através das ruas da cidade; O Hatch de 5 portas, ultra sociável tornando ainda mais convidativo levar amigos para passear; O MINI Countryman, com a sua robusta atração integral ALL4 alarga os horizontes para além dos limites da cidade; O MINI Clubman encarna um estilo encantador e sofisticado; e o MINI Convertible foi feito para os amantes do sol e os que procuram emoção.

Para além destes modelos é possível obter os mesmos na sua versão desportiva e com maior potência. Existem ainda os modelos MINI John Cooper Works; o MINI Countryman ALL 4, o MINI Cabrio, o MINI Clubman ALL 4 e o modelo MINI 3 Doors.

Desde muito cedo que a MINI desenvolveu interesse pela sustentabilidade ambiental, o que os levou, em 2008, a desenvolver um carro elétrico na Alemanha, ainda que tenha sido só um protótipo que mais tarde serviu de inspiração para os modelos atuais elétricos e híbridos, tais como o PHEV que é um modelo do MINI híbrido e o BEV, a bateria.

Até 2030, a MINI tem como objetivo vender unicamente carros elétricos, deixando de produzir carros a combustão. Isto vai ao encontro do que a marca vem defendendo desde então, que é, comprometer-se em criar um impacto positivo no planeta e na sociedade, bem como nos amantes da marca. Querem servir de exemplo aos consumidores da marca e juntos conseguirem reduzir a pegada ambiental.

3.2.1 MINI BIG LOVE

BIG LOVE foi a forma que a MINI encontrou para expressar a sua atitude ao conectar-se com os amantes da marca e a todos os que ainda estão por descobri-la. A MINI celebra a beleza da diferença. Porque vivemos num mundo cheio de expectativas,

receios e julgamentos, a MINI designa-se como sendo uma marca que conecta as diferenças e unifica as pessoas.

Através das palavras BIG LOVE tem o poder de inspirar o mundo com uma ação positiva, de criar um futuro brilhante para todos e para o planeta, criando um sentimento de pertença, motivando todas as partes envolvidas a fazerem mais com menos e a inovarem constantemente.

a) Missão

Enraizado no património da MINI a sua missão é entregar carros e soluções de mobilidade que reforcem a vida da cidade para os clientes. O elemento fulcral de todos os carros da MINI é a sensação única de sensação *go-karting*, o *design* icónico e o uso criativo do espaço do automóvel.

b) Visão

A visão da MINI consiste em incitar a individualidade, elevar a vida das pessoas, inculcar otimismo e responsabilidade em todo o mundo.

c) Valores

A MINI é convidativa, inclusiva, uma mente aberta e com espírito ousado. Abraça as diversas personalidades, conectando indivíduos com os mesmos interesses cultivando o sentimento de pertença a uma tribo única.

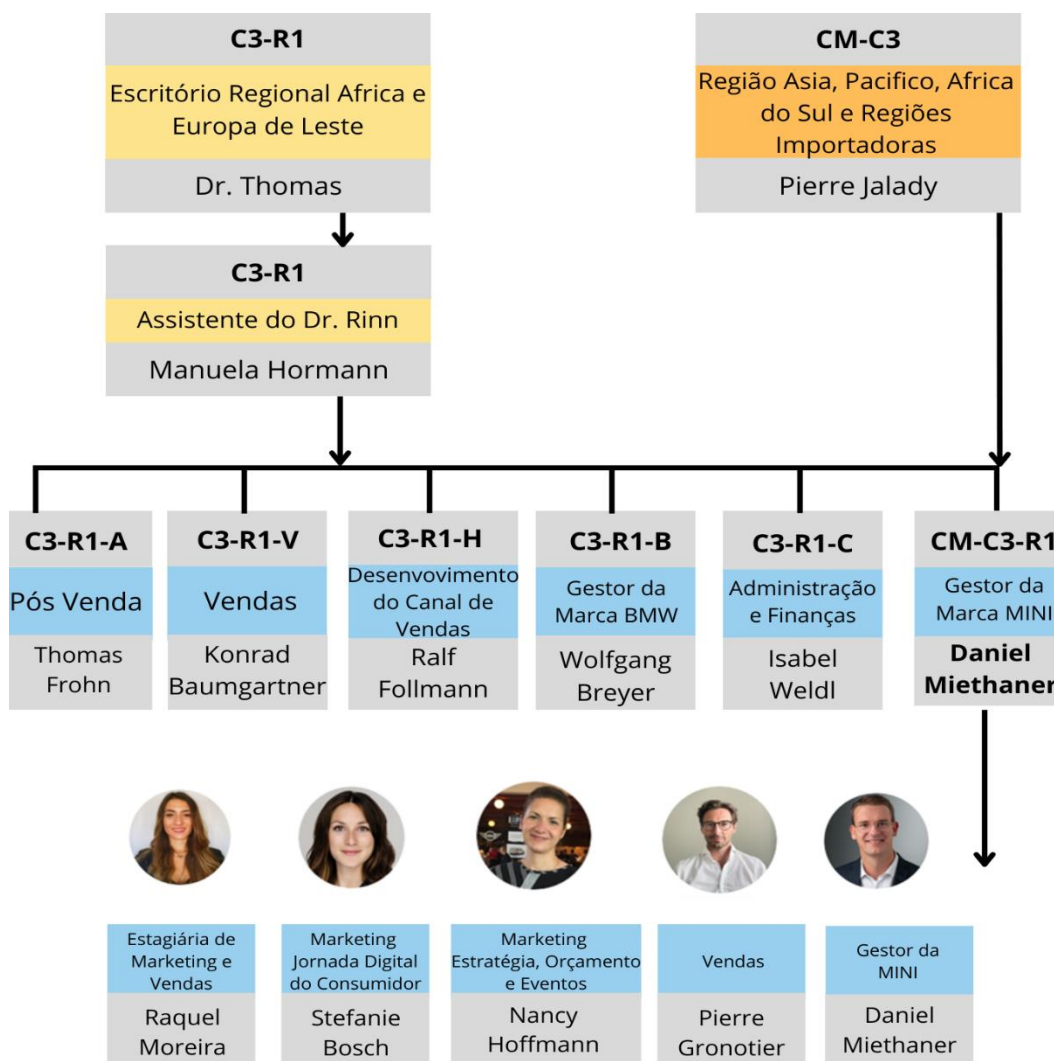
A MINI é inventiva com uma mentalidade progressista, desafia o pensamento fora da caixa, e está sempre à procura de soluções ousadas, criativas e sustentáveis.

3.3. Estrutura do Departamento e Equipa

O Grupo da BMW trabalha com vários mercados, que por sua vez estão divididos em regiões, e estas em diversos departamentos. A região onde foi realizado o estágio designa-se por Região 1 que abrange os mercados de África, Europa de Leste e Caraíbas. De notar que somos o único departamento que não trabalha com representantes oficiais, mas com importadores. Os mercados identificados acima têm concessionários que vendem ambas as marcas, MINI e BMW, bem como outras marcas concorrentes.

Devido ao facto de os mercados terem as duas marcas torna-se inevitável a comunicação entre os vários departamentos da MINI e BMW, em particular, vendas, marketing, voz do cliente (Voc), serviço pós-venda e financeiro. Desta forma todos os departamentos sabem sempre o ponto de situação de cada mercado, trabalhando em unísono na concretização dos objetivos de cada marca.

Figura 2 - Organograma CM-C3-R1



Fonte: Elaboração Própria

Como podemos observar na imagem acima (Figura 2), a equipa da MINI é composta por quatro posições permanentes e a figura do estagiário muda de seis em seis meses. É ao responsável pela gestão da marca MINI que são reportados todos os tópicos. As suas funções estendem-se ao departamento de vendas, onde colabora diretamente com o diretor de vendas. Na equipa de marketing existem duas responsáveis em que uma assegura a estratégia de marketing, os orçamentos e o planeamento de eventos, e a outra que lidera a ação de marketing digital, as campanhas nas redes sociais e o *website*. A figura do estagiário completa a equipa e colabora em todas as tarefas necessárias com todos os outros departamentos.

A MINI atua em vinte e sete mercados separados por áreas, como apresentado na seguinte tabela 1.

Tabela 1 - Importadores da MINI

Área 1	Turquia
Área 2	Egito Chipre Ilha da Reunião Maurícias Marrocos Tunísia Argélia
Área 3	Israel Sérvia Bósnia Montenegro Macedónia Islândia Guadalupe Martinica Bermudas Guiana Francesa
Área 4	Ucrânia Moldávia Azerbaijão Geórgia Arménia Cazaquistão Bielorrússia Turquemenistão

Fonte: Elaboração própria

Entre tantos países onde a MINI marca presença no mercado automóvel, o foco recai sobre oito mercados, pois representam mais de 90% das vendas e ações de marketing, e são eles: Turquia, Israel, Egito, Ucrânia, Guadalupe, Marrocos e Sérvia.

4. METODOLOGIAS, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia de Investigação

Ao longo do período de estágio foi possível acompanhar diversos mercados, e como já foi aqui mencionado, nem todos os mercados se encontram no mesmo patamar de competitividade devido a fatores internos e externos, como por exemplo, o ambiente económico, o panorama político ou o enquadramento legal do país que pode prejudicar o desempenho do importador.

Apesar do nível de competitividade em que se inserem, e dependentes dos critérios mencionados acima, procurou-se enaltecer a importância do investimento em ferramentas de marketing digital para alavancar os seus resultados com o cumprimento dos objetivos.

Apesar das muitas videoconferências e conteúdo disponibilizados aos importadores, alguns destes mercados revelam muita dificuldade em diferenciar estratégias de marketing das de comunicação, na medida em que, o marketing auxilia a conquista da quota de mercado, o que incentiva as vendas e contribui para aumentar a notoriedade da marca e a satisfação dos seus clientes. O papel da comunicação consiste em cativar, despertar o interesse e atrair novos clientes dando a conhecer produtos e serviços, promovendo assim, o tão conhecido *call to action* (CTA), ou seja, Compra, Fidelização e Recomendação.

O recurso ao método mais adequado para o desenvolvimento de uma pesquisa depende não apenas do objetivo, mas também das questões formuladas pelo investigador e da disponibilidade dos dados fornecidos pela empresa. A investigação foi desenvolvida através do método de Estudo de Caso e foi realizada em simultâneo com um estágio na empresa em questão. Face ao objetivo proposto optamos por seguir uma metodologia de investigação de carácter qualitativa optando pelo estudo de caso por estarmos a analisar um fenómeno num contexto real (Yin, 2014). Toda a informação recolhida foi obtida através da observação direta e participativa nos acontecimentos ao longo do estágio.

Assim, através do estudo de caso é esperado obter veracidade e melhorias no desempenho das funções dos diversos mercados e no próprio departamento da MINI. Toda a pesquisa reunida foi importante para a elaboração de uma proposta de valor que descrevemos seguidamente.

4.1.1 Proposta de KPIs para a gestão da comunicação dos diversos mercados

Perante uma dificuldade há muito identificada dentro do departamento de estágio, e partindo de uma tarefa de responsabilidade, fez todo o sentido trabalhar na criação de uma proposta de valor para a equipa e para o departamento onde se insere o estágio. Fazendo recurso a um plano de gestão de comunicação, foi decidido desenvolver e apresentar, através da elaboração do presente relatório de estágio, uma melhoria que acreditamos ser considerável na aplicação de KPIs. Na Tabela 2, que se apresenta em seguida, evidenciamos os diversos KPIs que foram monitorizados, avaliados e desenvolvidos para os mercados importadores, passando pelo *website*, redes sociais, campanhas *online* e CRM. Estes são atualmente os KPI utilizados necessitando de serem aprimorados e diversificados.

Tabela 2 - KPI no departamento da MINI

<i>Website</i> sempre atualizado	Website
<i>Links</i> a funcionar	
Lista dos preços para <i>download</i>	
Brochuras atualizadas para <i>download</i>	
<i>Stock Locator</i>	
Plataforma para reservar um <i>Test Drive</i>	
Utilizar <i>trackinglinks</i>	
Ter uma conta <i>Google MyBusiness</i>	SEA
Campanhas <i>Adwords ongoing</i>	
Melhorar CPC	
Fazer publicações via <i>Khoros</i> regularmente	Redes Sociais
Fazer publicações pagas com frequência	
Funil de Vendas	eCRM
Envio Mensal da <i>Newsletter</i>	

Fonte: Elaboração Própria

Durante os meses de trabalho desenvolvidos, surgiu a oportunidade de observar alguns pontos que necessitam de intervenção. Com base nos KPIs já propostos aos mercados e que constituem a base prática das tarefas desenvolvidas no estágio, considerou-se

propor e implementar mais quatro KPIs (Tabela 3) sendo três direcionados aos importadores e um ao próprio departamento de marketing. Esta proposta tem como objetivo contribuir para reforçar a coesão das relações de trabalho quer com os mercados com que trabalhamos diariamente, quer com os elementos da equipa, em particular, os do departamento de marketing e vendas.

Tabela 3 - Proposta de Implementação de KPIs

KPI	
1º Eventos com a comunidade da MINI.	Mercados Importadores
2º Avaliação do desempenho da <i>Newsletter</i> .	
3º Tempo de resolução dos problemas (assistência ao cliente).	
4º Criação de reuniões com o Departamento de Marketing e Vendas da MINI com cada mercado.	Departamento da MINI

Fonte: Elaboração Própria

Para uma melhor compreensão da proposta, apresenta-se uma explicação detalhada de cada KPI, considerando o benefício para a melhoria da performance dos importadores da MINI.

1º KPI: Eventos com a comunidade da MINI

Com o desenrolar do estágio foi percebido a importância atribuída aos eventos. É crucial para uma marca a envolvimento da mesma com a sua comunidade, com os amantes da mesma e afirmar os seus valores e missão projetados num evento. Todos os pormenores são pensados para que estes tenham um dia ou até uma semana inesquecível e que possam falar desse momento por muito tempo partilhando-o com outros colegas.

Assim, através da participação e envolvimento nos eventos B2B da BMW com os diversos importadores e ao reconhecer a influência que esses momentos significaram para a sua motivação, propomos um KPI que consiste na organização de um evento da MINI no respetivo mercado importador, de forma a estimular a presença da marca junto dos parceiros enquanto se investe na consciência da marca.

Todos os mercados com os quais trabalhamos têm a capacidade orçamental de aplicar este KPI. Desta forma, o objetivo visa despertar o interesse e envolver a comunidade

da MINI com os que ainda a desconhecem, fomentando novas oportunidades de negócio.

Giacaglia (2011) refere que os eventos são uma ferramenta de comunicação de marketing de grande impacto, e que as empresas ainda estão por descobrir o seu verdadeiro poder. O investimento num evento não tem como único objetivo a exposição da marca, já que as empresas tiveram de se ajustar a novos comportamentos do consumidor, mas também tem como principal preocupação a criação de laços e relacionamento com os atuais e futuros clientes.

Desta forma, o tipo de comunicação *below-the-line* está a emergir nas estratégias das organizações, desde as relações-públicas, à promoção de vendas, ao marketing direto e patrocinadores. A introdução de eventos acaba por ser uma ferramenta de comunicação de marketing que desafia a predominância da publicidade na combinação de comunicação (Rinallo, 2019).

Segundo Chernova et al., (2020) dependendo da estratégia da marca é possível num evento perceber as necessidades e a lealdade dos clientes de maneira a antecipá-las. Através de um evento, uma marca pode usufruir de visibilidade ampliada, o que futuramente irá ajudar a colocar o negócio no patamar desejado.

É frequente verificarmos que os importadores não atribuem o devido valor e potencial à marca MINI. Pensando na missão da MINI até 2030, a qual consiste em acabar com a produção de automóveis a combustão e comercializar apenas carros elétricos, urge transpor e colocar em ação esta visão para todos os mercados. Sugerimos que, através da entregue pela sede da MINI de um pacote com todo o conteúdo necessário para partilhar nas redes sociais dos mercados se utilize esta oportunidade para a conceção de um evento associado à sustentabilidade ambiental. A poluição nas praias, por exemplo, é uma preocupação ambiental muito atual e como alguns dos mercados com os quais trabalhamos são ilhas, tais como: Reunião, Maurícias, Guadalupe, Bermudas, Martinica, seria benéfico a organização de um evento de intervenção ambiental, recolhendo o lixo nas praias. Nesta proposta de ação incluir-se-ia uma parceria com um artista local, o qual aproveitaria o desperdício reunido para o transformar em arte, mais concretamente em MINIs, convidando os parceiros a participar na exposição.

Seguidamente, são apresentados alguns exemplos que acreditamos terem influência na abordagem da MINI nos diferentes mercados.

A equipa de marketing da MINI colaboraria com os mercados com ideias e com suporte de conteúdo visual como por exemplo imagens, vídeos e textos. Numa fase posterior, os mercados teriam de trabalhar internamente com uma agência local para o

desenvolvimento do evento. Tais iniciativas seriam supervisionadas pelo departamento de marketing da MINI por forma a perceber a motivação dos mercados e o comprometimento com a missão, visão e valores da MINI.

Sugerimos que os convidados nesses eventos fossem representados pelos atuais clientes da MINI e defensores do mesmo valor de sustentabilidade e progressão para um planeta mais verde. O evento contaria também com a presença dos meios de comunicação social.

Uma forma de avaliar se o evento foi ou não impactante, seria recorrer a uma *landing page* do *website* e/ou a partir de um questionário de satisfação ao cliente fosse possível informações mais pormenorizadas sobre: como é que o cliente conheceu a marca, perceber se o evento foi um fator decisivo ou não na aquisição da compra, etc.

Este evento constitui uma oportunidade de avaliarmos o empenho dos importadores com o compromisso que anualmente realizam com a MINI.

2º KPI: Avaliação do desempenho da Newsletter

Na continuação do KPI que fomos trabalhando no estágio ao desenvolver a atividade de controlo de KPIs, um dos pontos essencial consiste em verificar se é cumprido o envio mensal da *newsletter*. Não obstante, consideramos igualmente importante avaliar o impacto e o desempenho desta ferramenta nos diversos mercados e perceber se os clientes e subscritores reagem à informação recebida. A nossa missão não pode terminar em apenas enviar o conteúdo sem entendermos até que ponto a informação disponibilizada é a mais correta e adequada às necessidades de cada importador, e se produz a retenção e a angariação de clientes desejada para a MINI.

Para monitorizar o desempenho das *newsletters* e verificar o comportamento dos subscritores propomos a existência de um conjunto de procedimentos conforme enunciado na seguinte tabela 4.

Tabela 4 - Monitorização do desempenho da newsletter

1º	O tamanho da base de dados, quantos endereços é que estes possuem.
2º	Taxa de abertura e cliques.
3º	Taxa de entrega, qual foi a quantidade de <i>e-mails</i> que foram entregues.
4º	Taxa de anulação, número de pessoas que deixaram de seguir a <i>newsletter</i> .
5º	Comparar todos os meses e ver qual o conteúdo que teve recebido interação.

Fonte: Elaboração Própria

Estes procedimentos possibilitem uma melhor compreensão dos comportamentos dos subscritores. Assim, considera-se relevante o envio da *newsletter*, sendo um elemento de ligação com o cliente, cativando a sua atenção para com o conteúdo partilhado. Sem a devida monitorização do desempenho da *newsletter* não conseguimos de todo entender o que motiva cada cliente a continuar a subscrever ou a desistir da mesma.

Segundo a Data & Marketing Association (2020), 75% das empresas enviam *newsletters* para comunicarem com os clientes, sendo uma ferramenta de marketing digital importante para assegurar a continuidade da relação com o cliente, cujo conteúdo deve ser informativo e envolvente. Hartemo (2021) sublinha que a taxa de anulação da *newsletter* costuma acontecer devido a dois aspetos principais: ou porque o conteúdo não é suficientemente relevante, ou porque o subscritor espera uma experiência única e diferenciadora.

No caso da empresa em causa, o departamento de marketing da MINI disponibiliza aos importadores o conteúdo para a *newsletter*, e este é partilhado todos os meses aos clientes e subscritores. Posteriormente é solicitado aos importadores um *feedback* sobre a receção e compreensão dos conteúdos enviados. Desta forma, o objetivo deste KPI passa por melhorar internamente a seleção e o desenvolvimento de novos tópicos, evidenciando a máxima eficiência nas atividades da equipa.

Ainda sobre a nossa proposta, após a obtenção dos dados e reunidas as conclusões sobre a avaliação das performances da *newsletter*, seriam marcadas reuniões com cada importador para discutir os resultados e possíveis mudanças a serem implementadas. Acreditamos que, destas reuniões resultariam propostas de sugestões de melhorias como por exemplo, o aumento de subscritores da *newsletter* em seis meses ou fazer testes A/B (uma modalidade de marketing digital) para descobrir o tipo de conteúdo que tem mais envolvimento. Esta avaliação seria trimestral, visto que existe uma constante mudança do comportamento dos consumidores.

3º KPI: Tempo de resolução dos problemas (assistência ao cliente):

Outra proposta refere-se ao tempo necessário para a resolução de problemas. No decorrer do estágio foi possível manusear a NPS (*net promoter scores*) que é uma plataforma de cruzamento de dados onde foi possível analisar informações sobre o serviço pós-venda de diversos concessionários. Por outras palavras, a partir de uma aplicação desenvolvida pela sede da BMW, os clientes tinham a possibilidade de avaliar a sua experiência com a marca. Parece-nos ser relevante descrever o questionário composto de uma escala de 0 a 10, designada por “Escala de Cantrill”.

O questionário avalie o serviço recebido de acordo com três categorias: 1º - Promotores: sendo a pontuação de 9-10 aquela que demonstra que estão satisfeitos e as suas expectativas correspondem ao tipo de serviço recebido, e por isso, a probabilidade de voltarem a usufruir do mesmo serviço e a recomendação é elevado; 2º - Passivos: são os que atribuem uma pontuação entre 7-8, e normalmente estão ligeiramente satisfeitos, no entanto podem mudar muito rapidamente se a concorrência oferecer melhores condições; 3º - Detratores: são os que atribuem a pontuação entre 0-6, e geralmente são clientes insatisfeitos pelo serviço prestado podendo prejudicar a reputação de uma marca através de comentários negativos nas redes sociais ou no seu círculo de interações pessoais.

Numa fase inicial a responsável pelo CRM da BMW mostrou-nos como se podia aceder a esta plataforma para visualizar os resultados da MINI, mas com o desenrolar do estágio e as diversas atividades desenvolvidas não tivemos a oportunidade de investir o tempo devido nessa ferramenta. Gradualmente, fomos consultando esta plataforma e anotar alguns comentários que urgiam ser resolvidos. Alguns desses comentários/problemas foram partilhados com a equipa tendo como intuito uma resolução. De salientar que, alguns desses comentários/problemas estavam associados à natureza do serviço prestado: à incapacidade de resposta ao problema, à falta de empatia e arrogância do funcionário, à morosidade do processo, às garantias, entre outros.

As tarefas que foram desenvolvidas durante o estágio tinham como propósito auxiliar os mercados a preparar as suas campanhas *online*, e obter *leads* qualificadas para que estas passassem todas as etapas do funil. Mas mais do que isso, era o de criar gatilhos mentais e mostrar o lado emocional da MINI de forma a obter uma experiência única capaz de levar à concretização da compra.

O serviço pós-venda é um fator decisivo para que o cliente confie na marca e possa ter a experiência prometida pela mesma. Segundo Balinado et al. (2021) no mercado automóvel é importante assegurar que o serviço de pós-venda seja de alta qualidade e que vá ao encontro das expectativas dos clientes, concebendo um sentimento de satisfação e confiança. Na verdade, a confiança é uma das melhores formas de reter um cliente leal e consequentemente gerar uma clara vantagem competitiva da marca no mercado. Os mesmos autores referem que um concessionário tem de estar preparado e ter profissionais responsivos e eficazes para encontrar soluções rápidas, de forma que o cliente possa reconhecer a existência de uma equipa fiável e de confiança, aumentando a sua perceção de segurança e de qualidade na marca

É efetivamente notório o acompanhamento detalhado do serviço pós-venda e, de forma a controlarmos melhor estas circunstâncias negativas nos concessionários dos mercados importadores sugerimos a criação de um KPI com o objetivo de analisar de perto a sua evolução. Para podermos acompanhar a evolução do problema e a sua resolução sugerimos a criação de um ficheiro Excel constando os diversos mercados incluídos. Quanto à avaliação, sugerimos que semanalmente seriam expostos os diversos comentários negativos, caso existissem, com a data de submissão dos mesmos e entraria em contacto com o departamento de marketing do mercado em questão, notificando-o sobre o comentário. Haveria um tempo estipulado (entre sete a dez dias) para a resolução do problema descrito de forma detalhada pelo departamento do serviço pós-venda.

Este KPI deve ser assumido como um compromisso com os importadores para estarem mais atentos e responsivos na resolução dos problemas trazendo benefícios para o departamento de marketing da MINI, na medida em que demonstra uma equipa mais informada sobre os processos internos de pós-venda dos diversos concessionários e um olhar mais abrangente não só apenas no controlo do desempenho do marketing digital, como na importância da satisfação do cliente.

4º KPI: Criação de reuniões com o Departamento de Marketing e Vendas da MINI com cada mercado:

Fazendo alusão ao período de estágio, eram realizadas reuniões com o chefe de departamento da MINI pelo menos duas vezes por semana e cujo propósito consistia em apresentar a previsão do número de vendas, verificar se os objetivos acordados no orçamento eram cumpridos, e identificar as dificuldades registadas (produção ou falta de modelos). Estas informações partilhadas nas reuniões foram relevantes para se compreender o estado do mercado em causa e os dados que sustentam eventuais mudanças. Foram igualmente referenciadas nas reuniões estabelecidas temas associados a cada mercado, a título de exemplo, identificar as campanhas de marketing, perceber os progressos na remodelação de um concessionário, etc.

As reuniões são vitais dadas as mudanças constantes de semana para semana e, por conseguinte, a equipa necessitava de informação para resolver e tomar as melhores decisões para a marca. Contudo, notava-se algum constrangimento quando eram sinalizados tópicos incongruentes como a seguinte situação que descrevemos de seguida: “o importador X está a fazer uma campanha *online* com o objetivo de impulsionar a venda de um automóvel”, quando este importador só tem três automóveis e num curto espaço de tempo iria receber mais automóveis. Na perspetiva do

departamento de marketing da MINI, a iniciativa de lançar uma campanha online só faria sentido quando o importador recebesse os restantes automóveis. Perante este caso, eram realizadas novas reuniões com o importador com vista a aconselhar a seguir uma nova estratégia.

Face à descrição de situações atrás relatadas, sugerimos implementar um KPI para avaliar o desempenho das equipas, calendarizando uma reunião mensal com os mercados e reunir com os dois departamentos presentes, o de vendas e o de marketing, evitando-se constrangimentos que se refletem na dinâmica de trabalho e promoção da marca.

Dito isto, a nossa sugestão seria a realização de reuniões no início de cada mês com os diversos mercados, sobretudo, os que efetivamente têm um papel ativo nas vendas e que estão mais presentes no desenvolvimento de ações de marketing, sendo estes: Sérvia, Marrocos, Turquia, Ilha da Reunião, Maurícias, Martinique, Tunísia, Islândia, Geórgia, Guadalupe e Ucrânia. Quanto aos restantes mercados, como têm menos de 50 unidades por ano seriam mantidas as reuniões mensais apenas com o departamento de marketing.

4.2. Atividades Desenvolvidas na Empresa

O estágio profissional realizado na BMW Group, mais precisamente na marca MINI, permitiu experienciar uma realidade empresarial internacional e conhecer toda uma dinâmica e uma cultura organizacional diferente. Tivemos a oportunidade de encontrar um departamento bem estruturado e alinhado para conseguir responder de forma eficaz respondendo às diversas exigências dos mercados. O verdadeiro sentimento de pertença a uma equipa de trabalho foi algo experienciado com a realização do estágio. A convivência entre os diversos departamentos faz parte da estratégia para a resolução de um problema, defendendo-se a máxima de que é em grupo que somos mais consistentes nas decisões tomadas, bem como podemos encarar problemas e soluções de forma mais ampla através da partilha ativa de conhecimento e de ideias. Observou-se que é frequente entre os colegas promoverem momentos de partilha organizando momentos de convívio. É visível a incorporação do *networking*, bem como um forte sentimento de pertença entre todos os elementos de diferentes departamentos. Observou-se uma adaptação muito positiva às diversas culturas presentes no departamento com colegas de outros países, tais como franceses, sérvios, marroquinos, russos, incluindo a portuguesa (a estagiária) integrada quer na equipa da MINI como na da BMW. A curiosidade em querer aprender os costumes de outros países é um fator de união entre a equipa. Outro aspeto interessante é o facto de nenhum colaborador

permanecer mais de seis anos no mesmo cargo, tanto podem estar num departamento de vendas, como de pós-venda ou marketing. É mandatário um colaborador conhecer e trabalhar em diferentes áreas da organização de forma a estimular a sua ação dentro da empresa, bem como das diferentes exigências das equipas.

Existe sempre um incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de novos projetos, integrando pessoas com menos experiência a auxiliar em todo o processo. No caso em particular da estagiária “desde o primeiro dia senti por parte da minha equipa confiança no desempenho de todas as minhas tarefas, mostrando-se sempre disponíveis para me guiar e auxiliar na execução das mesmas”.

A primeira semana de estágio foi bastante tranquila, praticamente dedicada à apresentação das instalações do campus Freimann, a acrescentar que a BMW Group tem vários edifícios espalhados por Munique. O processo de integração foi tido em conta por parte da organização. O campus é constituído por vários escritórios com áreas distintas, onde se localizam o Banco da BMW, da MINI Alemanha e a nossa região CM-C3-R1. Após conhecer o local de estágio foi apresentada a equipa na qual seria inserida, bem como todos os colegas que compõe a estrutura do departamento. No dia da integração ao local de estágio foi fornecido todo o equipamento informático necessário para podermos desenvolver as tarefas futuras, e ainda alguns objetos da MINI *lifestyle* como presente de boas-vindas. Durante as primeiras duas semanas foi possível conhecer a estagiária anterior. O primeiro contacto com a anterior estagiária foi um momento marcado pelo espírito colaborativo fornecendo um documento com todas as ferramentas a serem utilizadas no decorrer do estágio (ver Anexo 1). Nesta fase, constatou-se que iríamos dar suporte aos vários (representantes/importadores) mercados desde *website*, ferramentas de marketing digital, acompanhamento de elaboração de campanhas *online* e fornecimento de conteúdo para a realização do mesmo, monitorização das atividades e supervisão do cumprimento com as nossas exigências.

Após conhecermos as tarefas e identificadas as necessidades de cada mercado foi percebido que teríamos de optar por uma abordagem suave no que dizia respeito à comunicação com os departamentos, pois devido à natureza do negócio lidamos com personalidades e culturas muito distintas que influenciam a forma como cada encara as suas responsabilidades. Era frequente a demora na resposta a *e-mails*, ou a ausência de *feedback*, e quando tal acontecia tínhamos de demonstrar uma atitude compreensiva, ter tranquilidade, resiliência e ser paciente, sem prejudicar as atividades. Foram, sem dúvida, momentos enriquecedores na construção do saber-estar e ser com outros colegas de diferentes departamentos e países, sem perdermos a missão de vista,

de maneira a captarmos a atenção para o que tinha de ser feito. Sem dúvida que cada etapa ultrapassada também contribuiu para a melhoria dos processos de colaboração entre mercados.

No processo de integração na organização, uma das responsáveis de marketing apresentou uma pequena introdução sobre a marca MINI e toda a sua história até aos dias de hoje, discursando sobre a evolução e o posicionamento da marca. Aproveitou também para exibir a MINI CI. A MINI CI trata-se de um documento em *PowerPoint* de utilização e aprendizagem obrigatórias, ao qual detém vários *slides* com diversos *layouts*, cada um com instruções específicas como por exemplo: onde posicionar as fotos, o tamanho das mesmas, o tamanho da letra para o título e o texto, a única paleta de cores específica que pode ser utilizada, onde posicionar o logo da MINI, diversos gráficos que a equipa pode utilizar, entre outros (ver Anexo 2).

Este documento é um guia oficial de procedimentos utilizado frequentemente na preparação de apresentações para uma reunião, quer seja num *webinar*, apresentação de conteúdo, apresentação do plano de negócios ou plano de marketing. Os mercados com quem trabalhamos diariamente têm de seguir estes parâmetros, quando apresentam os objetivos para o ano seguinte como é o exemplo, do plano e marketing, pois a MINI CI é sempre a base de partida.

A nossa equipa de marketing e vendas é guiada pelas indicações transmitidas da sede da MINI, de onde recebemos o conteúdo que partilhamos com os mercados. Este tipo de documento, explicado acima, o MINI CI, é sempre entregue pela sede. Também, duas vezes por mês são realizados *webinars* para termos conhecimento da situação atual da marca, como por exemplo se foram atingidos os objetivos definidos no que diz respeito às vendas, conhecer as atividades de marketing realizadas nos diversos países nos quais estamos representados. A sede partilha também os conteúdos que tem disponíveis e caso consideremos que se aplicam nos vinte e seis mercados, basta entrarmos em contacto com a sede para requisitar esse conteúdo. Existe sempre um fluir de comunicação entre a sede e os diversos departamentos que trabalham com os mercados: como o departamento MINI Europa, MINI Ásia, MINI Região África, Europa de Leste e Caraíbas, MINI América, MINI UK entre outros. Este sistema de comunicação é importante para a compreensão das exigências e necessidades que diferem de mercado para mercado.

4.2.1 Atividades Desenvolvidas

a) Agências

A equipa da MINI é ainda pequena para conseguir auxiliar os mercados em várias frentes e necessidades, pelo que contamos com a cooperação de três agências, que assumem a responsabilidade de vários tópicos: *Search Engine Advertising* (SEA), *Website*, *Newsletter*, conteúdo de apoio a campanhas, *Google Ads*, entre outros assuntos e que estão sediadas em diversas áreas geográficas. Passamos a apresentar cada uma das agências envolvidas e o trabalho realizado com cada uma delas.

Richmond Day (RD): é uma agência sediada em Toronto, Canadá. Esta equipa auxilia na personalização e criação de formulários no *website* interligando o CRM; enviam mensalmente *newsletters* aos mercados para que estes possam enviar aos seus clientes e subscritores; criam *playbooks*, que consiste num documento em que está descrito detalhadamente quais as etapas de um processo, como por exemplo o preenchimento do orçamento para 2023 na plataforma da BMW ou um guia como utilizar a plataforma *Khoros*, e como é que podem executá-las. É uma ferramenta de grande apoio, na medida em que não conseguimos reunir constantemente com o universo dos vinte e seis mercados em que estamos presentes, pelo que é uma ferramenta que permite a todos os mercados executar as suas atividades de forma correta. No mês de novembro do presente ano, por exemplo, foi enviado um *playbook* que explicava a importância da pesquisa e o seu valor como instrumento de marketing, a estratégia da pesquisa no setor automóvel e a relevância e utilização de palavras-chave comumente designadas de *keywords* (ver Anexo 3).

TME: é uma agência sediada na Polónia, o membro de contacto é o Mateusz, responsável por colaborar em todos os tópicos relacionados com *website*. Faz-se recurso a esta agência quando é pretendido a colocação de conteúdo no *website* dos diferentes mercados. Esta agência envia os relatórios do *Adobe analytics*, *tracking links*, relatório de desempenho do *website* criação de *landing pages* e implementação de FAQ's (perguntas mais frequentes).

Mediaplus: sediados na Alemanha, esta equipa lida com questões ligadas ao relatório *Search Engine Advertising* (SEA) e campanhas de reforço das redes sociais e redigem relatórios de desempenho das campanhas.

De forma regular são organizadas reuniões com cada agência para que todos estejamos a par e fazer um ponto de situação de cada assunto identificando os progressos verificados. Muitas vezes, as agências entram em contacto com os mercados, para a implementação de um formulário no *website* ou para estes enviarem o conteúdo para a

realização de uma campanha *online*, e caso estes não respondem aos *e-mails*, a nossa função é intervir e reforçar a importância de resposta por parte desse mercado em questão. O inverso pode acontecer, ou seja, muitas vezes os mercados estão a aguardar algo por parte da RD, um conteúdo para uma campanha, e cabe ao nosso departamento alertar os mesmos para o envio deste conteúdo. Este trabalho é cronometrado semanalmente para progressivamente identificarmos pontos fortes nas nossas atividades, e simultaneamente, traçar linhas orientadoras para melhorar o que foi identificado como menos positivo na prossecução dos objetivos dos projetos dos diversos mercados MINI.

b) Khoros

A MINI criou a plataforma de marketing *KHOROS* com o objetivo de ajudar os mercados a organizar as suas publicações mensais nas redes sociais. Através desta plataforma simples e intuitiva de utilizar podemos implementar, monitorizar e analisar as publicações das redes sociais. Permite ainda agendar automaticamente o dia e a hora pretendidos para a publicação na rede social escolhida. Este conteúdo era criado pela RD, que enviava via *e-mail* o calendário das redes sociais de todos. Trata-se de um documento em Excel, composto por quatro divisões: marca, produto, pós-venda e UGC (Conteúdo Gerado pela Utilizador). Este conteúdo é produzido pelo consumidor final, e neste caso um proprietário de um MINI que tira uma foto e identifica a MINI. Em cada divisão apresenta diversas fotos e com o respetivo texto que acompanha a publicação, atrativo e sucinto. Uma das nossas funções consistia em rever mensalmente as imagens e o texto, tendo em atenção que este documento é partilhado pelos vinte e seis mercados e as publicações têm de ser aplicáveis às diferentes características climáticas. Após uma análise interna podemos incluir no documento os nossos comentários que é posteriormente redirecionado à Rosie que avalia o texto e valida o envio aos mercados (ver Anexo 4).

A complementar esta tarefa, uma outra das nossas funções foi a de controlar, de dois em dois meses, se os mercados publicavam regularmente, utilizando o calendário da criadora de conteúdo como apoio e se utilizavam a plataforma Khoros. No caso dos departamentos nos mercados com os quais trabalhávamos estarem há muito tempo sem realizar qualquer publicação era enviado um *e-mail* a pedir para publicar mais regularmente e para utilizar a plataforma Khoros (ver Apêndice 2).

c) Website

Diariamente trabalhamos com o responsável por todos os tópicos relacionados com o *website* dos vinte e seis mercados, desde a implementação de *landing pages*, políticas

de privacidade, FAQs, o *layout* do *website*, introdução de artigos, introdução dos modelos da MINI, a velocidade do *website*, entre outras atividades.

Por exemplo, em setembro de 2022, na ilha das Bermudas (antigo importador), surgiu um novo concessionário, o que exigiu a criação de redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, conta *google ads* e ainda a criação de um *website*. Nesta fase, o Sebastian (o contacto do departamento de marketing das Bermudas) trabalhou com o Mateusz em todas as etapas para a construção do *website*, fornecendo o tipo de modelos da MINI que exige que estejam publicados na página e passa ainda para a equipa de tradução, para introduzir toda a informação em inglês, a língua oficial de comunicação.

A nossa tarefa passou por controlar se todas as páginas funcionavam, caso fosse encontrado alguma irregularidade seria reportado ao Mateusz. Caso o próprio mercado apresentasse dúvidas ou necessitasse de ajuda para resolver algum problema, deveriam entrar em contacto connosco de forma a direcionar a questão para o próprio Mateusz. Esta tarefa é mais uma forma de garantir que estava tudo de acordo com os nossos procedimentos, bem como para auxiliar os mercados.

d) Newsletter

Todos os meses a Rosie da Richmond enviava via *e-mail* um documento *word* com um discurso. Este documento tinha como objetivo informar os clientes e os interessados (*prospects*) dos mais recentes acontecimentos na MINI. A elaboração da *newsletter* era estruturalmente similar todos os meses e aborda vários tópicos, ou seja, inicialmente começava sempre com um artigo, às vezes utilizando uma aventura de um *influencer* com um carro da MINI, a história da MINI com foco em alguns modelos, por exemplo. No segundo tópico era sempre destacado um modelo da MINI, enquanto o terceiro tópico era reservado ao acessório do mês, como por exemplo umas jantes ou pneus de inverno, acabando por ser um tópico dedicado aos clientes que queiram fazer uma pequena alteração no seu MINI e, por último, salientava sempre um artigo da MINI *lifestyle*. Nesta secção podíamos encontrar vários produtos de *merchandising* MINI como t-shirts, chávenas da MINI, relógios, canetas, cadernos entre outros artigos.

Ao rever a *newsletter* foi tido em atenção inúmeros pontos, a saber: a) se o artigo apresentava conteúdo de interesse para o mercado a que se destina, b) se o modelo destacado estava disponível para venda em todos os mercados, entre outros aspetos. Existem alguns tópicos que tínhamos de ter em consideração, visto que são vinte e seis mercados culturalmente distintos.

e) MINI HUB

Esta plataforma tem vários recursos e bens de marketing armazenados, como as mais recentes campanhas de marketing e contém todas as imagens, vídeos, conteúdo complementar *artwork*, os planos de marketing desde 2017, as brochuras de todos os modelos da MINI e com as mais recentes edições, documentos e apresentações dos *webinars* que apresentamos aos mercados que ocorrem de três em três meses. A plataforma é regularmente atualizada.

Quando os mercados precisam de algum documento geralmente encontram tudo no MINI HUB. Aqui, tínhamos a responsabilidade de atualizar a informação, ou seja, após o *upload* dos ficheiros, era enviado aos mercados um *e-mail* informativo em como já tinham ao seu dispor novo conteúdo de trabalho.

O MINI HUB de um *e-mail builder* é uma ferramenta complementar que auxilia na construção de *e-mails* com o MINI CI. Numa primeira fase devíamos selecionar uma imagem que iria acompanhar o *e-mail* e para o efeito recorremos à plataforma DAM, o qual é apresentado no ponto seguinte, para recolhermos algumas imagens de alta resolução e utilizarmos como foto principal. Após carregarmos a foto era atribuída uma frase simples que remetesse ao assunto do *e-mail* e só depois seria construído o corpo do texto a explicar o assunto. Na fase final era colocado um botão *call to action*, ou CTA, e colocado o *link* que remete ao documento mais recente, ao qual os colegas teriam acesso. Feito isto, o sistema automaticamente criava um *e-mail* com MINI CI, o *e-mail* era depois enviado aos mercados em BCC (ver apêndice 1). Nesta tarefa contribuímos com a criação de um texto informativo e original.

f) MINI Dashboard

Esta plataforma existe para ambas as marcas MINI e BMW e aqui podemos aceder à ferramenta de planeamento de marketing MINI, bem como visualizar e editar o seu plano de marketing para o ano seguinte, e colocar o respetivo orçamento alocado a cada atividade de marketing. É possível também aceder ao relatório de retalho, relatório de encomendas, ao orçamento de marketing, tanto da MINI como da BMW. Muitas das plataformas utilizadas pela MINI são partilhadas com a BMW.

Em setembro, numa fase inicial, somos informados do que iria acontecer nos meses de novembro e dezembro. No final do ano iniciam-se as reuniões de plano de negócios para preparar o ano seguinte com a marca BMW e MINI. Nestas reuniões são discutidos o panorama e as perspetivas de evolução do mercado e reveladas as dificuldades sentidas, as conquistas e os desafios superados durante o ano corrente. Com base na conjuntura atual expõe-se os entraves para o próximo ano e vantagens identificadas,

apresentam o número de carros que ambicionam vender, o respetivo orçamento de marketing, bem como os projetos que têm em vista para o próximo ano, entre outros assuntos. Durante um mês quase todas as semanas preparámos reuniões para cada mercado, sendo uma altura de alta pressão e intensa com prazos apertados a serem cumpridos e objetivos a serem atingidos.

Assim, no que diz respeito ao MINI DASHBOARD, na qualidade de estagiária, a atividade iniciou-se em outubro com a preparação de uma apresentação de como aceder a esta plataforma e como introduzir o orçamento de marketing planeado para o ano seguinte. Após concluirmos esta apresentação foi enviado um convite para uma reunião com todos os mercados sobre as ações a desenvolver pelas equipas com a descrição de todas as etapas para acederem ao *website*, onde tínhamos de introduzir os números e depois guardar e submeter (ver Anexo 7).

Após os mercados introduzirem todos os números, o passo seguinte consistia em inserir tudo num documento Excel. O apoio fornecido aos mercados baseia-se nas unidades que estes acordaram com o gestor da MINI e o responsável pelas vendas, e através do número acordado contribuímos com 50% nas atividades de marketing propostas por nós. As propostas foram: comunicação da marca, comunicação do produto e eventos com a comunidade. Ainda assim o mercado tem de incluir um valor que seja superior à nossa contribuição. Reunidos todos os valores foi enviado um *e-mail* aos importadores com o respetivo valor e posteriormente validado, em caso afirmativo eram bloqueados os objetivos acordados para o ano seguinte.

A parte mais desafiante de todo esta tarefa foi conseguirmos que os mercados respondessem aos *e-mails* com os pedidos de submissão dos números e que estes entendessem o procedimento interno e os prazos pedidos. Durante o estágio foi possível identificarmos um problema recorrente que é o facto de os mercados apresentarem resistência no domínio de, anualmente, terem de cumprir e respeitar procedimentos, implicando em muitos casos atrasos na entrega de números para o ano seguinte. No departamento de estágio dependemos desta entrega para comunicar à sede da MINI de forma que consigam delinear, prever e ajustar objetivos de marketing.

g) Digital Asset Management (DAM)

A Plataforma de Gestão de Ativos Digitais é o ponto central a partir do qual se pode aceder e adquirir todos os ativos criados pelas sedes da marca, incluindo imagens de produtos, vídeos e materiais promocionais.

A função relacionada com esta plataforma teve por base fornecermos apoio aos mercados na procura de fotos de alta resolução para exibirem no *showroom*. A imagem

muitas vezes não tem que ver com automóveis, mas com cenários que criem o ambiente ideal para proporcionar uma envolvimento harmoniosa e esteja dentro do *design* da MINI. A plataforma também contém imagens dos vários modelos da MINI em ambientes distintos, na cidade, no campo ou na neve, e assim os importadores podem adaptar o conteúdo para utilização nas redes sociais. Porém, como as imagens não estão no formato correto para publicarem nas redes sociais, os importadores devem paralelamente contratar uma agência local para trabalhar este e outro conteúdo desejado para efeitos de marketing.

h) Stock Locator

É mais uma ferramenta que os mercados têm à sua disposição. A Richmond Day foi a pioneira no desenvolvimento desta ferramenta, criada com a ajuda de uma agência no México com alguma informação já fornecida pela sede da MINI.

Normalmente, esta plataforma está no *website* oficial do mercado, mas em forma de iFrame, isto é, um código em documento HTML que permite a inclusão de outro documento HTML dentro do primeiro. Portanto, se um potencial comprador ou interessado navegar no *website* da MINI Guadalupe pode encontrar uma janela que diz Stock Locator, onde visualiza os modelos que estão disponíveis naquele concessionário e em que cores. Esta ferramenta é importante na medida em que facilita a decisão de compra do cliente e melhora a satisfação do utilizador, pois este pode facilmente ver os automóveis disponíveis, estimula e aumenta as vendas. Uma vantagem para o concessionário é o de adquirirem maior controlo no momento de fazer o inventário. Têm também acesso ao trajeto do interessado e conseguem visualizar e descarregar todas as *leads* geradas para mais tarde entrarem em contacto. Esta ferramenta age como uma oportunidade única para os mercados estarem mais próximos das necessidades dos clientes e interessados pela MINI, sendo que nesta fase o cliente já está no meio do funil de venda. Uma outra mais-valia é a disponibilização de um formulário para o cliente preencher a requerer diretamente um *test drive*, o que estimula a compra por parte do cliente e possibilita a recolha de dados por parte da marca para estudar e satisfazer as suas necessidades.

Todavia, para que os clientes possam experimentar os modelos disponíveis sem falhas é fundamental controlar os mercados semanalmente, e se têm atualizado o Stock Locator de maneira que estejamos a trabalhar sempre com a informação mais recente. Outra função atribuída no estágio foi a de confirmarmos se as páginas *web* funcionavam devidamente, e caso identificássemos algum erro, deveríamos entrar de imediato em contacto com o mercado em questão, bem como, com o responsável por gerir os *websites*, que auxilia em matéria de tecnologia da comunicação e da informação. Este

controlo é fundamental para assegurarmos a qualidade da navegação no *website*, de forma que o cliente não encontre irregularidades que prejudiquem o seu desempenho no *website* e o façam desistir de prosseguir na pesquisa ou na decisão de compra.

i) KPI

Os KPIs são uma ferramenta de gestão fulcral que ditam o nível de desempenho e sucesso de uma equipa ou organização. Estes auxiliam a avaliar a evolução e consistência dos processos, a criar consciência da marca (*brand awareness*) entre outras vantagens.

A atividade desafiante e que foi executada desde o início do estágio consistiu em reformular um documento Excel que reunia todos os KPIs que o mercado tinha de cumprir para atingir os objetivos da marca para aquele período (ver Anexo 8). Numa fase inicial foi necessário revermos todos os KPIs e reestruturá-los tendo em consideração a) o mercado importador, b) o nível de envolvimento do mesmo com a marca, c) o potencial de cada um, d) os fatores que poderiam melhorar o desempenho das equipas, e) possíveis mudanças de estratégia. No fim desta análise foi apresentada uma proposta sujeita a melhorias ao responsável pelo Marketing no departamento da MINI.

Definidos todos os KPIs, sumarizamos o resultado em quatro divisões: *website*, *Search Engine Advertising* (SEA), redes sociais e CRM. Cada divisão tem o respetivo KPI que deve ser tido em conta. No *website*, os mercados têm de ter sempre atualizados regularmente todos os *links*, e em correto funcionamento. A divisão seguinte, SEA, diz respeito a todas as estratégias que os mercados adotam na publicidade *online* e se investem para que o *website* surja no topo da pesquisa nos motores de busca como o *Google*. Todos os mercados têm uma conta *Google MyBusiness* e promovem frequentemente campanhas *Adwords*. Em destaque também os KPIs relativamente às redes sociais, pois os mercados têm de utilizar o *Khoros* para publicarem o seu conteúdo.

Existe uma métrica específica para cada mercado que é definida através dos objetivos de cada um, por exemplo, podem querer aumentar o número de seguidores ou de reações nas publicações ou a taxa média de envolvimento para publicações orgânicas ou pagas. Destacamos, assim, dois pontos para o CRM: o primeiro ponto é o funil de vendas, que é o programa utilizado para recolher a informação dos utilizadores no *website*, e o segundo ponto refere-se à gestão dessas informações, ou seja, como interagem com os atuais e futuros clientes, enviando as *newsletters* que a criadora de conteúdo lhes fornece todos os meses.

A atividade começou por enviarmos um *e-mail* a todos os mercados a informar que iríamos ser responsáveis pela auditoria dos KPIs, não obstante os colegas já tinham sido avisados num *webinar* antes de iniciarmos o estágio, e esse controlo seria posto em prática a partir de outubro. Primeiramente, foi necessário acompanhar todas as divisões dos KPI definidos; os pontos verdes: ou seja, os que estavam a cumprir, os vermelhos, como é óbvio significa que não estavam a ser cumpridos e, por último, o N/A que quer dizer não aplicável. Ao avaliarmos os mercados era importante ter em consideração os perfis de importadores, ou seja, existiam alguns importadores que não tinham capacidade para investir em todas as atividades de marketing sugeridas pela MINI, pelo que colocámos não aplicável para que estes não fossem prejudicados na percentagem. Esta percentagem é calculada da seguinte forma: 0% a 45% é mau, 46% aos 64% podemos melhorar, dos 65% a 100% recebem um bónus.

No decorrer do controlo dos KPIs, controlámos quase todos os pontos sem auxílio. No entanto, no *Usage of Tracking Links* foi necessária a ajuda do gestor dos *websites* para obtermos os dados do *Adobe Analytics* e analisarmos a percentagem de cada mercado. Na parte da SEA também foi necessária a ajuda total da agência Mediaplus, detentora de todos os dados dos mercados em relação às campanhas *online*.

Após conseguirmos terminar o preenchimento de todos os pontos e colocar verde, vermelho ou N/A, foi enviado por *e-mail* individualmente a cada mercado uma ilustração da percentagem e dos pontos a verde e vermelho. Nesse *e-mail* foi descrito como é que conseguíamos chegar ao resultado, e caso estivesse a vermelho teríamos uma reunião para os mercados relatarem a razão de apresentarem determinadas dificuldades ou problemas. Foi justificado que essa ação seria uma auditoria “teste” para avaliarmos o ponto de situação do mercado em relação aos KPIs. Os mercados mais ativos nesta matéria estavam sempre preocupados em fazer mais e melhor, e eram os mais responsivos aos *e-mails*. Com alguns mercados tínhamos de ser mais persistentes para conseguir uma resposta.

De forma a ultrapassar esta falta de comprometimento, as responsáveis de marketing apresentaram a seguinte solução: a todos os mercados que tivessem a mais de 65 % seriam concedidos 10% adicionais ao orçamento de marketing. Assim, na reunião em que anunciámos os resultados, também informámos esta nova medida, a qual efetivamente aumentou a motivação e proatividade para a melhoria dos seus pontos.

No mês de dezembro foi enviado um *e-mail* a lembrar sobre a importância de atingirmos os KPIs, e que no ano de 2023 estes tinham de ter em consideração os

pontos a vermelho que seriam o seu foco de melhoria, reforçando a nossa total disponibilidade para os auxiliarmos com todas as dificuldades.

Esta tarefa foi desafiante pois nem todos os mercados estão disponíveis ou interessados nos mesmos pontos nos quais defendemos implementar e monitorizar melhorias. Na verdade, ainda são alguns os entraves identificados, como por exemplo alguns mercados só se preocuparem com as vendas e atingir o objetivo definido para receberem o bónus. Tentámos, em todas as oportunidades de comunicação, transmitir e explicitar que, para serem bem-sucedidos nas vendas tinham de fazer chegar a marca ao público-alvo, defendendo padrões de qualidade gerais, e fazerem uso das ferramentas de marketing digital disponibilizadas pela MINI. Apesar de assistirmos a uma rápida evolução e implementação da digitalização, ainda existem colaboradores que não entendem os benefícios do digital, precisamente hoje o meio de pesquisa favorito dos clientes no momento de reunir informação sobre os nossos produtos. A nossa tarefa também passou por conseguir que os mercados mais tradicionais na sua forma de trabalhar a estratégia de comunicação se atualizassem e desenvolvessem *websites* para os concessionários com qualidade de forma a cativar e a chegar a um número maior de clientes, a par do quão impactante é para a seu desempenho cumprirem com estes KPIs.

j) Eventos

No decorrer do estágio, foi pedido pela equipa da BMW o auxílio num evento intitulado de “Product and Marketing Conference 2022” de importadores, o qual iria contar com a presença dos diretores e gestores de marketing e vendas da BMW. O evento durou quatro dias e foi considerado um dos momentos mais altos do estágio, pois foi possível ter a oportunidade de conhecermos mais de oitenta profissionais dos mercados.

Quanto à descrição do evento, este teve início numa terça-feira 06 e terminou no dia 9 de setembro de 2022. Uma das tarefas foi recebermos e acompanharmos todos os convidados. O evento teve lugar na BMW Welt, conhecido como o Mundo da BMW. No primeiro dia, dividimos os convidados por grupos, atribuindo a cada um uma cor para ser mais fácil conseguirmos organizá-los consoante o plano que já tínhamos delineado. Existiam alguns grupos onde só estavam os diretores e outro apenas composto por gestores. Este tipo de divisão justificava-se devido à natureza distinta das atividades, com foco na posição que estes ocupavam na empresa. Realizou-se uma visita guiada à fábrica da BMW para que os convidados conhecessem o processo de construção de um automóvel e a perceção da complexidade de cada processo. Outra visita foi realizada ao museu da BMW ficando assim a conhecer a história da marca e a sua evolução no tempo.

Não faltou o convívio social que ocorreu no último dia com um jantar no restaurante da BMW. Todo este convívio, em equipa, traduziu-se numa verdadeira atividade de *team building*, relembrando-nos no fim do dia que, com mais ou menos dificuldades, somos pessoas a trabalhar com pessoas, para pessoas, e o elo de satisfação e respeito entre todos deve ser fortificado e respeitado.

A destacar ainda nesse evento a realização de vários *workshops*. Estes *workshops* estavam divididos em dois grupos: um com foco no produto e em tópicos de marketing. Para cada grupo estavam destinados dois *workshops* de marketing e três de produto. Nestes *workshops*, os grupos eram mais pequenos, compostos só por gestores e diretores de marketing que atendiam aos *workshops* de marketing, e os gestores e diretores de vendas que se dirigiam às palestras de produto.

Nestes *workshops* podiam conduzir vários modelos da BMW com comunicações de vários oradores apresentando o recente modelo de automóvel lançado na Europa, o i7. Nestas palestras foram abordadas áreas associadas ao comportamento dos colaboradores junto do cliente e à área mais técnica, isto é, às características do automóvel. Foi feita uma abordagem 360º desde as partes integrantes do modelo, como as unidades que cada mercado ia receber. Nos *workshops* de marketing foram realizadas apresentações sobre a importância da presença *online*, aos conteúdos a desenvolver no lançamento do i7 nos respetivos mercados, e planeamento da comunicação do produto. Estes *workshops* tinham como único foco o *brand awareness*. Um dos destaques deste evento foi um *workshop* completamente dedicado ao tema da Sustentabilidade com o lançamento do i7, um modelo elétrico.

A organização de eventos acontece sempre com o intuito de instruímos os mercados, de mostrar diversas formas de abordagem de negócio e ajudarmos a delinear o caminho para o sucesso.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Desde o primeiro dia que me senti parte integrante da equipa e do departamento da MINI. A atmosfera envolvente deixou-me sempre confortável para expressar dúvidas e sugestões. Mesmo quando não entendia determinados tópicos e siglas de vendas, por exemplo, o próprio gerente da MINI, preparava reuniões individuais para explicar cada processo e conceito de venda. Fui encorajada a comunicar ativamente com cada um dos meus colegas, no sentido que também fazia parte do papel deles ajudar-me a desenvolver novas aptidões e a aprimorar as que já dominava.

O método de organização do departamento ensinou-me bastante tanto a nível profissional como pessoal, nomeadamente a ser mais eficiente, a desenvolver empatia pelo próximo e ensinou-me que a vulnerabilidade deve ser ultrapassada, pois só num ambiente de transparência e de partilha de confiança podemos crescer e prestar um bom trabalho de equipa. O espírito colaborativo inculcado durante o estágio foi a característica que mais me fez crescer através da partilha e troca ativa de conhecimento entre departamentos para a resolução de problemas.

A experiência na BMW Group num país estrangeiro permitiu-me desenvolver e aprimorar a oralidade e expressão escrita de diferentes idiomas, em particular da língua inglesa, a base essencial de toda a comunicação com os diversos mercados e colegas, também o alemão se tornou mais familiar ao ouvido, bem como o francês e o espanhol.

A concretização do estágio permitiu-me aplicar alguns conhecimentos já adquiridos nas unidades curriculares do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, tais como a importância do *networking*, pois esta foi uma das bases essenciais mais valorizadas pela organização. Nos eventos os organizadores incentivavam-me, sempre a abordar os convidados e apresentar-me de forma a criar uma relação com o mercado (colaboradores estrangeiros). Ao longo do estágio devido à facilidade de adaptação revelada a diferentes tarefas, o tempo de realizar as mesmas foi bastante apreciado pelos diversos colegas com quem trabalhei, o que me tornou mais independente e proativa.

Apesar de já ter trabalhado como profissional de marketing numa empresa em Portugal, aceitar um estágio numa multinacional permitiu conhecer e desejar determinados valores dos quais não abdicarei no meu futuro profissional: ser organizada, dar prioridade à gestão de tempo e promover a capacidade de adaptação num ambiente multicultural. Em suma, o trabalho em equipa é a parte mais desafiante e é o que pode

determinar o sucesso como profissional. Sei que um dia quando abraçar um novo projeto o desejo de pertença e de segurança entre pares vai ser um requisito.

Ao nível pessoal tomei consciência da importância de características pessoais, tais como a determinação, a autoconfiança, a comunicação entre muitas outras. O facto de sair da minha zona de conforto ao enfrentar as diferenças culturais e linguísticas fortaleceram a minha resiliência e capacidade de adaptação.

Apesar de todo o percurso ter sido feito de forma muito construtiva, devo salientar algumas limitações que enfrentei durante o estágio, embora também tenham contribuído para o enriquecimento das minhas competências pessoais, sociais e organizacionais. Assim, a primeira limitação sentida foi a minha função como estagiária no sentido em que estava numa posição de responsabilidade mais vulnerável, não conhecendo com a mesma rapidez e autonomia todos os procedimentos. O processo de integração e adaptação ao trabalho de forma independente demorou cerca de dois meses.

A segunda limitação está associada à política da organização, o sigilo, que foi o que mais dificultou a possibilidade de desenvolver outro tipo de projeto durante o estágio que dependesse de qualquer tipo de informação interna. Por isso mesmo, acontecia, muitas vezes não me incluírem em projetos que considerava desafiantes, por exemplo no desenvolvimento da comunicação e lançamento dos modelos da *MINI next generation* devido ao facto de abordarem assuntos delicados da gestão da organização, tais como informações sobre a forma como iriam proceder para chegar a um determinado resultado de vendas ou marketing. Noutros projetos não podia participar por existirem certas plataformas a que só os gestores estavam autorizados a ter acesso, quer fosse pela sua complexidade ou pelo tipo de informação restrita. Outra limitação diz respeito à durabilidade do estágio que pelo facto de ser de curta duração impossibilitou a minha inclusão em certos projetos. Senti alguma frustração ao mesmo tempo que consegui compreender cada decisão tomada pelo coordenador de estágio, sendo normal sentirmo-nos entusiasmados e querermos participar mais ativamente em cada estratégia assumida pelo departamento.

Por último, a diferença entre a aplicação da teoria apreendida durante os anos de formação académica e a realidade prática que sendo feita de tantos imprevistos e mudanças, gradualmente obrigou-me a ser mais autodidata, a procurar pelo conhecimento de forma dinâmica e como aplicá-lo estudando a natureza de cada tarefa. Durante um ano tive o privilégio de estudar diversas áreas no domínio do Mestrado, desde finanças, gestão de marca, marketing de serviços e de B2B, marketing relacional, direção comercial passando pelos negócios internacionais. Todas as disciplinas

enriqueceram cada etapa do meu estágio, mas quando cheguei ao departamento tive de adaptar toda essa informação para o contexto de trabalho conciliando o que aprendi com o que me faltava aprender. Percebi a verdadeira importância de estagiar, pois permitiu-me fazer parte de uma equipa dinâmica constituída por pessoas diferentes, mas que se complementam, e de assumir responsabilidade pelos meus resultados, bons ou menos bons, de procurar saber para resolver e adquirir a capacidade de ser autónoma, e com confiança tomar decisões. Acredito que o trabalho que desenvolvi, perspetivando o futuro dentro do departamento de estágio foi também muito o reflexo desta atitude, de um ganho gradual de autonomia e de querer contribuir e desejar o melhor para o todo. Defendo também que o mestrado frequentado é uma forte base de aprendizagem, mas apenas o início para posteriormente cada um de nós ir mais longe, saindo da zona de conforto.

6. CONCLUSÃO

A experiência de estágio na MINI permitiu desenvolver e adquirir novas competências tais como: auxiliar na elaboração de apresentações e apresentar juntamente com as colegas de marketing o conteúdo aos diversos mercados e trabalhar as minhas competências de comunicação. Devido ao facto de trabalharmos com muitos mercados importadores, a capacidade de organização melhorou em muito as competências organizacionais nomeadamente na coordenação de todos os projetos e acompanhamento dos mesmos. O estudo desenvolvido no estágio veio reconhecer potenciais melhorias para garantir um efeito desejado e positivo nas relações com os diversos mercados servindo também como referência para futuras ações.

Um dos principais contributos foi a elaboração de um documento Excel separado por países, e em cada reunião sinalizavam-se as informações relevantes contribuindo de forma mais eficaz e eficiente na apresentação de soluções para as diversas questões identificadas.

A concretização do estágio na MINI promoveu fundamentalmente a experiência num meio empresarial de alto desempenho, onde existe uma grande preocupação com a formação e a qualidade dos colaboradores, o que constitui uma oportunidade única para a aprendizagem enquanto profissional de marketing. Toda a estratégia de marketing para auxiliar os mercados a estruturarem a jornada do cliente desde a criação de *display bannering*, isto é, uma tela de anúncios que surge ao redor do conteúdo pesquisado, para criar consciência da marca, depois trabalhar o SEA, redes sociais, o CRM, sabendo que todas estas fases são necessárias para a concretização das etapas do funil de vendas.

Num primeiro momento, o desenvolvimento de uma proposta de ampliação de KPIs foi resultado do desejo de contribuir com melhorias sobre os procedimentos práticos na equipa de trabalho, identificando lacunas que necessitavam de ser avaliadas. Esse motivo também apoiado pela grande probabilidade de ser uma futura colaboradora da MINI, no departamento onde foi desempenhada a função de estagiária, traduz a manifestação de confiança e de reconhecimento por parte da equipa.

Num segundo momento, a proposta de introdução de novos KPIs visou contribuir para fortalecer a presença da MINI nos respetivos mercados importadores, bem como elevar o desempenho individual e grupal, apostando sempre numa comunicação mais clara, personalizada e em tempo real. Isto contribuirá para uma melhor tomada de decisão por parte da equipa de marketing baseada na sede da marca em articulação com os

importadores da MINI, um problema profundo já identificado. Assim, algumas das consequências positivas da implementação destes KPIs seriam a obtenção de uma melhor prestação do retorno sobre o investimento (ROI), ajudando a segmentar os clientes e a contribuir para aperfeiçoar as estratégias de comunicação da equipa de marketing.

Através dos KPIs apresentados, pretendeu-se igualmente fortalecer os já existentes, com o intuito de criar oportunidades e atrair novos clientes para a marca MINI nos diferentes mercados importadores. Outros contributos dos KPIs passam por alcançar um maior número de potenciais clientes, preservar a notoriedade da marca, aumentar a percentagem de fidelização com a marca e entregar um serviço de qualidade, prestando sempre a melhor informação e condições, de forma a preservar uma relação de parceria com o cliente. Sendo a monitorização dos resultados relativamente simples de fazer, uma vez estando implementados, poderíamos mais facilmente identificar potenciais melhorias e mudanças na estratégia de marketing de forma a apoiarmos os mercados importadores a aumentar, por exemplo, a sua taxa de conversão.

Diante do exposto, ao longo destes meses e ainda que o fim do estágio seja oficialmente em maio de 2023, em jeito de conclusão esta experiência foi enriquecedora.

Findo o percurso académico, a passagem na MINI foi sem dúvida uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Trabalhar num ambiente multicultural abre o horizonte de aprendizagem, tornando-nos mais humildes no momento de procurar ajuda ou uma nova ideia. A capacidade de trabalhar com as diversas ferramentas de marketing digital, de estruturar uma estratégia de posicionamento, e o espírito analítico de decifrar através da análise de dados e números diversas informações relevantes para auxiliar os responsáveis de marketing de cada mercado são algumas das vantagens adquiridas com a experiência de estágio.

Salienta-se que a marca MINI, sendo uma referência em diversos mercados, deposita uma grande carga emocional na sua história como um elemento de absoluto valor para a marca. O objetivo da sua estratégia de marketing é o sentimento de pertença afirmar-se como uma marca inclusiva. Estagiar nesta empresa foi muito mais do que cumprir com um plano de tarefas semanais, foi pertencer a um todo “divertindo-me” a aprender em cada momento com cada colega.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. and Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>.
- Balinado, J., Prasetyo, Y., Young, M., Persada, S., Miraja, B. and Redi, A. (2021). The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 2-12. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020116>.
- Behera, R. K., Gunasekaran, A., Gupta, S., Kamboj, S. and Bala, P. K. (2020). Personalized digital marketing recommender engine. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.026>.
- Buttle F. (2009). *Customer relationship management: concepts and tools*. (1st ed.). Elsevier Ltd: Oxford.
- Can, U. and Alatas, B. (2019). A new direction in social network analysis: Online social network analysis problems and applications. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 535(6), 1-38. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.122372>.
- Chaikovska, M., Jarvis, M., Zaiachkovska, H., Tchon, L., Bortnik, N. and Bannikova, K. (2022). Digital marketing as a novel tool for goods and services promotion on social media: contemporary trends and development directions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 355–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3836.k>.
- Chernova, D. V., Sharafutdinova, N. S., Novikova, E. N., Nasretdinov, I. T., Xametova, N. G. and Valeeva, Y. S. (2020). Evaluation of Event Marketing in IT Companies. *In Digital Age: Chances, Challenges and Future*, 87(5), 487-493. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_59.
- Cortez, R. and Hidalgo, P. (2022). Prioritizing B2B marketing capabilities: Crossvergence in advanced and emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 105(6), 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.002>.
- Cortez, R. M. and Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66(4), 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>.
- Desai, V. and Vidyapeeth, B. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196–200.

- Domingues, R., Pedrosa, I. and Bernardino, J. (2020). Indicadores-chave de desempenho em marketing, *RISTI* (E35), 128-140.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P. and Raman, R. (2021). Social media adoption, usage and impact in business-to-business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10106-y>.
- García, J., Lizcano, D., Ramos, C. and Matos, N. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users: An analytical study. *Future Internet*, 11(6). 1-16. <https://doi.org/10.3390/fi11060130>.
- Garrett, A., Straker, K. and Wrigley, C. (2017). Digital channels for building collaborative consumption communities. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 160–184. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0086>.
- Giacaglia, M. C. (2022). *Gestão Estratégica de eventos: Teoria, prática, casos e atividades*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gomez, H., Navarro, V., Badenes, R. and Quilis, J. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>.
- Gözaçan, N. and Lafci, Ç. (2020). Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms. *Journal of Logistics & Sustainable Transport*, 11(1), 24–32. <https://doi.org/10.2478/jlst-2020-0002>.
- Guerola-Navarro, V., Badenes, R., Gil-Gomez, H. and Gil-Gomez, J. A. (2021). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 2669–2691. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>.
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. and Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129(4), 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>.
- Hartemo, M. (2021). Conversions on the rise – modernizing e-mail marketing practices by utilizing volunteered data. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(4), 585–600. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2021-0090>.

- Ishak, Z., Sim, F. and See, S. (2019). SMART KPI Management System Framework. *International Conference on System Engineering and Tecnology*, 172–177. <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
- Ištvančić, M., Crnjac Milić, D. and Krpić, Z. (2017). Digital Marketing in the Business Environment. *Preliminary Communication*, 8(2), 67–75. <https://doi.org/10.32985/ijeces.8.2.4>.
- Juanamasta, I. G., Wati, N. M. N., Hendrawati, E., Wahyuni, W., Pramudianti, M., Wisnujati, N. S. and Umanailo, M. C. B. (2019). The Role Of Customer Service Through Customer Relationship Management (CRM) To Increase Customer Loyalty And Good Image. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2004–2007. www.ijstr.org.
- Kampani, N. and Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 221–226. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.04.41>.
- Kent, M. L. and Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857>.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan. (2017). *Marketing 4.0: Do Tradicional para o Digital*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Krings, W., Palmer, R. and Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 93(6), 174–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>.
- Kumar, P. and Mokha, A. K. (2021). Relationship between E-CRM, Customer Experience, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Banking Industry: A Review of Literature. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 6(2), 127–137. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2020.v06.i02.022>.
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A. and Sambasivan, M. (2020). The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*, 89(4), 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.009>.

- Low, S., Ullah, F., Shirowzhan, S., Sepasgozar, S. M. and Lin Lee, C. (2020). Smart digital marketing capabilities for sustainable property development: A case of Malaysia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13), 2-40. <https://doi.org/10.3390/su12135402>.
- Nahr, J. and Nozari, H. (2021). A Survey for Investigating Key Performance Indicators in Digital Marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.52547/ijime>.
- Ngelyaratan, D., Soediantono, D., Staf, S., Tni, K. and Laut, A. (2022). Customer Relationship Management (CRM) and Recommendation for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. In *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(3), 17-34. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v4i2>.
- Nozari, H., Najafi, S., Jafari-Eskandari, M. and Aliahmadi, A. (2016). Providing a Model for Virtual Project Management with an Emphasis on IT Projects. In A. Khosrow, M. (Ed.), (2016). *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, (pp. 476–496). Iran: Global
- Nozari, H., Jarosz, A. and Nahr, J. (2021). The ideas of sustainable and green marketing based on the internet of everything- The case of the dairy industry. *Future Internet*, 13(10), 2-18. <https://doi.org/10.3390/fi13100266>.
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J. and Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285–293. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>.
- Paula, A. N., Zefrino, A., Faustino, P., Gouveia, M., Coutinho, V. and Carvalho, F. (2019). *Marketing Digital Para as Empresas – Guia prático para aumento das vendas na internet*. (2ª ed.). Lisboa: Perfil Criativo.
- Rashwan, H. H. M., Mansi, A. L. M. and Hassan, H. E. (2019). The impact of the E-CRM (expected security and convenience of website design) on E-loyalty field study on commercial banks. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(1), 106–122. https://jbrmr.com/cdn/article_file/2019-09-29-09-42-04-AM.pdf.
- Rez, R. (2018). *Marketing de conteúdo - A Moeda do Século XXI*. (1ª ed.). Lisboa: Mercador Editora.
- Rinallo, D. (2019). *Event Marketing*. (1st ed.). Milano: EGEEA Spa.

- Saha, S., Aman, A., Hossain, M. S., Islam, A. and Rodela, R. (2014). A Comparative Study on B2B Vs. B2C Based on Asia Pacific Region. *International Journal of Scientific & Technology*, 3(9), 294–298. www.ijstr.org.
- Salameh, A., Hatamleh, A., Azim, S. and Kanaan, A. (2020). Customer oriented determinants of e-crm success factors. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 713–720. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.8.001>.
- Saura, J., Palos-Sánchez, P. and Suárez, L. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*, 9(76), 1–13. <https://doi.org/10.3390/fi9040076>.
- Sawang, S. (2011). Key Performance indicators for innovation implementation: Perception vs. Actual Usage. *Asia Pacific Management Review*, 16(1), 23-29. www.apmr.management.ncku.edu.tw.
- Shanahan, T., Trang, P. and Taylor, E. C. (2019). Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47(1), 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.007>.
- Tiwary, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P. and Rana, N. P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 131(2), 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.028>.
- Vieira, V. A., M. I. S., Agnihotri, R., Silva, N. S. D. A. C. and Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6) 1085–1108. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1>.
- Warner, K. S. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). CA: SAGE Publications.

WEBGRAFIA

Instituto Nacional de Estatística (2021). Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas. Consultado a 10 de janeiro de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2

The Data & Marketing Association (DMA) (2020). Marketer E-mail Tracker. Consultado a 7 de janeiro de 2023, em https://dma.org.uk/uploads/ckeditor/marketer_e-mail_tracker/Marketer_e-mail_tracker_2020.pdf

LinkedIn Sales Solutions (2022). Social Selling: Definition, Benefits & Tips for sales leaders. Consultado a 9 de janeiro de 2023, em <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling>

APÊNDICES

Apêndice 1– *E-mail* Elaborado na plataforma MINI HUB



Dear MINI Colleagues,

We are pleased to announce that the digital assets for the new MINI & SOS Children's Villages Christmas Campaign 2022 are now available for download.

Leveraging our 2021 "Driving Home for Christmas" campaign, our 2022 partnership with SOS Children's Villages shines a light on what BIG LOVE means to those in need at Christmas time. We can all do our bit to uplift the lives of others at this special time of year.

You can download the Digital Pack below to get everything you need to run the campaign in your market. All assets will also be uploaded to the DAM after SOC. Within the link we also have materials for markets who can't communicate the SOS Children's Villages partnership, including "Generic Christmas" assets and "International Volunteers Day" assets.

DOWNLOAD ASSETS

We look forward to seeing how you use this exciting new piece of #BIGLOVE content.

Kindly keep in mind the **EMBARGO DATES** for the shared content:

**** 1ST DECEMBER 2022, TIME: 00:01:00 CEST ****

P.S. Please feel encouraged to make a donation of your own to SOS Children's Villages [here](#).

Thank you,
Your MINI Team

Apêndice 2 – *E-mail* de advertência aos responsáveis de Marketing da MINI

Social Media | TN



Goncalves Moreira Raquel, CM-C3-R1

To

Cc Hoffmann Nancy, CM-C3-R1

Hi Faten,

Regarding your presence on social media we noticed that on Instagram you haven't posted anything since **21.06.2022**.

Can you please update 😊

On khoros you can find really good assets and perfect to be shared!

We know that you are sick, but when you feel better please update this. 😊

Thank you for the support.

Best regards,
Raquel

BMW Group
Raquel Moreira
Marketing Intern
MINI Brand Management CM-C3-R1

ANEXOS

Anexo 1 – Manual de Acolhimento da MINI



MINI HANDOVER 2022.

WELCOME TO REGION CM-C3-R1.

Regional Office | Eastern Europe, Africa, Caribbean.



Inhaltsverzeichnis.

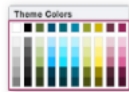
1. OVERVIEW.....	5
1.1 MINI TEAM.....	5
1.2 R1 REGION.....	5
1.3 MINI.....	7
1.4 AGENCIES.....	8
1.5 SYSTEM OVERVIEW AND ACCESSES.....	8
2. ORGANISATION AND FURTHER INFORMATION.....	12
2.1 TIME RECORDING AND SALARY.....	12
2.2 TOURS.....	12
3. GENERAL.....	13
3.1 FOLDER STRUCTURE.....	13
3.2 OUTLOOK.....	13
3.3 WORKFORNT HELP - CONTACT TECHNEST.....	14
3.4 SOCIAL MEDIA SUPPORT.....	14
3.5 LINK BUILDER.....	14
3.6 REMARKETING TOOL.....	14
3.7 RÄUME/ AUTOS RESERVIEREN.....	14
3.8 SHUTTLE BUS.....	15
3.9 CARS.....	15
3.10 PETROL STATION/ WASH.....	15
4. GENERAL TASKS.....	15
4.1 MINI HUB.....	15
4.2 ACCESS TO THE DAM.....	17
4.3 SENDING IMAGES/ FILES.....	17
5. RECURRING TASKS.....	20
5.1 GOOGLE SEARCH REPORT.....	20
5.2 PAID SOCIAL MEDIA.....	20
5.3 MEDIA NEWSLETTER.....	21

Anexo 2 – MINI CI



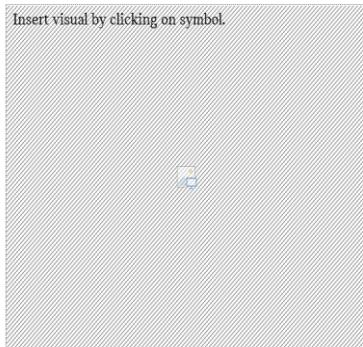
THE MINI POWERPOINT MASTER. USE OF COLOURS.

Text on colour surfaces
Use white text on theme colours and dark values of colour.
Use black text on white and light values of colour.



THE MINI POWERPOINT MASTER. PICTURE AND TEXT.

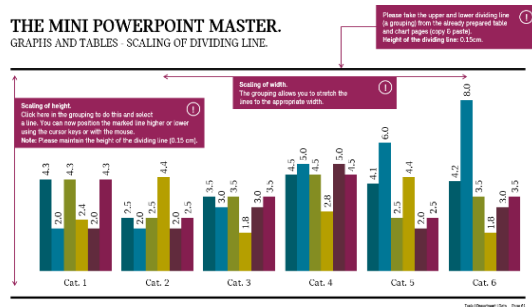
Picture slide with headline, caption and copy.



Caption in MINI Sans Serif 12 pt. Use MINI Sans Serif for text smaller than 15 pt only.

Small copy in MINI Serif 16 pt. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed erat a mi consequat tristique. Maecenas enim nisl, consectetur at nibh ac, vulpulate commodo eros. Cras vel tristique magna. Vivamus in risus ipsum. Ut non massa non nulla pellentesque facilisis. Ut volutpat nulla ac lorem accumsan, vitae elementum nulla mattis. Vivamus maximus pulvinar tristique. Curabitur ipsum leo, convallis sed scelerisque at, consequat et libero.

THE MINI POWERPOINT MASTER. GRAPHS AND TABLES - SCALING OF DIVIDING LINE.



Anexo 3 – MINI Playbook



Dear MINI Markets,

We present you the BIG LOVE Playbook.

With this Playbook we want to encourage you to take the MINI brand to the next level and together we can do it!




Also, we want to inspire you to create your own MINI acts of Big Love that are just right for your respective market. With your creativity, smart local insights and a whole lot of energy we can turn Big Love into reality.

Enjoy and use the great tips.

[DOWNLOAD PLAYBOOK](#)

Best regards,
Your MINI Team

Anexo 4 – Conteúdo para os importadores partilharem nas redes sociais

1	CATEGORY: BRAND		
2	POST TYPE	VISUAL REFERENCE	POST COPY
3	EDITORIAL SUPPORT		<p>Take a drive down memory lane and rediscover the Mini 1275 GT Longman. It was built in 1969 to replace the original Mini Cooper race car. And in true Mini style, it went from underdog to dog on top when it won the British Saloon Car Championship in 1978 and 1979. Read all about this slice of Mini racing history at <URL>. #MINI</p>
4	#ItsAMINiThing		<p>Going your own way is the best way to go. 📩 @chungo_156s #ItsAMINiThing</p>
			



Brand ▾

Product ▾

Aftersales ▾

UGC ▾

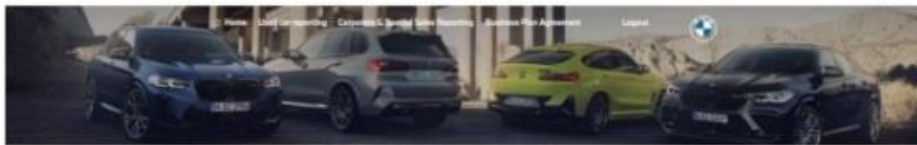
Anexo 5 – MINI Dashboard



BUSINESS PLAN WEBSITE GUIDE I | MINI MARKETING.

Step 1: Go to <https://bmw-reporting.com/accounts/login/?next=/>

Step 2: Login with your Username and Password and accept Terms and Conditions



This page is for authenticated users.

LOGIN

Email address:

Password:

Accept Terms and Conditions

[Lost password?](#)

Anexo 6 – KPIs da MINI

COUNTRY	STATUS	GENERAL	WEBSITE						SEA		SOCIAL MEDIA			eCRM			
			Fulfillment of KPIs in %	Activities Aligned with Regional Office	Up-to-Date	All Links Working	Price List Download or Price in MST	Latest Brochure for Download	Stock Locator	Online Test Drive Appointment	Usage of Tracking Links	MINI Google MyBusiness Account	AdWords Campaigns Ongoing	Improve CPC	Continuous Postings (in Khores*)	Market specific performance	Ongoing paid advertisement
Turkey	88%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mauritius	81%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ukraine	69%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Serbia + Montenegro	81%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Russia	75%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Egypt	7%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Morocco	88%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tunisia	75%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Guadeloupe	63%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bosnia-Herz	89%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Israel	75%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Martinique	63%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Georgia	8%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kazakhstan	50%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iceland	56%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Macedonia	46%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Serbia	14%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
North Cyprus	67%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maldives	27%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Belarus	38%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Abkhazeti	13%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Turkmenistan	13%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
French Guyana	7%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Armenia	33%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●