



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Filipa Ferreira Santos

**Relatório de Estágio:
Consultoria de Marketing B2B na *Intelligent Chapter, Lda.***

intelligent chapter

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Filipa Ferreira Santos

**Relatório de Estágio:
Consultoria de Marketing B2B na *Intelligent Chapter, Lda.***

Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação do Professor Victor Manuel Oliveira Cruz dos Santos e supervisão de Ana Isabel Freitas Vieira.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

*“A função da educação é ensinar a pessoa a pensar intensamente e a pensar criticamente.
Inteligência mais caráter – esse é o objetivo da verdadeira educação.”*

Martin Luther King Jr.
Ativista Político

DEDICATÓRIA

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Este é o momento pelo qual esperei nos últimos dois anos, mas não é mais importante do que eles.

A realização deste trabalho marca o fim de uma etapa fundamental para a minha formação e para o meu desenvolvimento a nível pessoal. Este relatório representa o culminar de um curso de mestrado pautado pela exigência, persistência e superação, que só foi exequível devido ao contributo essencial de várias pessoas a quem devo uma palavra de reconhecimento e a quem gostaria de agradecer:

À minha família, em especial aos meus pais e à minha avó, pelo apoio incondicional, carinho e compreensão que sempre demonstraram e por estarem continuamente presentes nas minhas conquistas. Obrigada por tudo! Sem vocês, nada disto seria possível.

Aos meus amigos, pela preocupação, paciência e incentivo constante e, principalmente, por todos os momentos de felicidade, diversão e companheirismo vividos, que tornaram a minha vida académica inesquecível.

Ao meu namorado, pelo amor, encorajamento e total dedicação, por motivar o meu progresso e me incitar a nunca desistir dos meus objetivos independentemente das adversidades que possam surgir e, acima de tudo, por estar sempre ao meu lado.

Ao Professor Victor Santos, na qualidade de Orientador de Estágio, estou imensamente grata pela confiança, cooperação e disponibilidade manifestada.

À entidade acolhedora *Intelligent Chapter, Lda.* e, em particular, ao Gerente e Professor, Romeu Oliveira, e à minha Supervisora, Ana Vieira, pela oportunidade concedida para a realização do meu estágio curricular, contribuindo assim de forma significativa para o meu crescimento profissional. Agradeço, ainda, a todos os colaboradores com quem lidava diariamente e com quem tive o privilégio de aprender e trabalhar. Por último, enalteço o excelente acolhimento e o ambiente familiar que, durante seis meses, caracterizou o meu local de trabalho.

À Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e a todos os docentes que, direta ou indiretamente, influenciaram e fizeram parte do meu percurso universitário.

A todos vós, o meu profundo e sincero agradecimento!

RESUMO

O presente relatório surge no âmbito da realização de um estágio curricular, integrado no 2º ano do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e representa um requisito obrigatório para a conclusão do curso e para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais.

O estágio curricular decorreu no departamento de Marketing, Gestão Comercial e Internacionalização da empresa *Intelligent Chapter, Lda.*, sediada em Mira, com início a 10 de janeiro e término a 30 de junho de 2022, completando um total de 960 horas. A sua realização teve como finalidade primordial estimular, incentivar e aprimorar a aplicação prática de todas as ferramentas e conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo anterior, de modo a proporcionar-me uma primeira experiência em contexto empresarial, na minha área de formação académica.

Efetivamente, este relatório procurou contextualizar e narrar as diversas atividades desenvolvidas durante a realização do estágio, de modo a atingir com sucesso os objetivos de aprendizagem definidos sendo que, para os alcançar, foi fundamental a recolha de dados através de conteúdos documentais, de notas retiradas durante o período em que estive presente na entidade acolhedora e de informação solicitada à supervisora de estágio.

Sumariamente, a estrutura do presente relatório encontra-se dividida em três capítulos fundamentais, nomeadamente: o Capítulo I que corresponde ao enquadramento teórico e revisão de literatura; o Capítulo II que diz respeito à apresentação e caracterização da entidade acolhedora; e o Capítulo III referente à descrição do estágio curricular.

Palavras-chave:

Marketing; Consultoria; Mercado B2B; Serviços; Gestão Comercial; Digital.

ABSTRACT

The present report is associated with the curricular internship integrated in the 2nd year of the Master in Marketing and International Business, taught at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) and represents a mandatory requirement for the completion of the course and to obtain a Master's degree in Marketing and International Business.

The curricular internship took place in the Marketing, Commercial Management and Internationalization department of the company *Intelligent Chapter, Lda.*, based in Mira, and started on January 10th and ended on June 30th, 2022, completing a total of 960 hours. Its accomplishment had as main purpose to stimulate, encourage and improve the practical application of all the tools and knowledge acquired during the previous school year, in order to provide me a first experience in a business context, in my area of academic studies.

Effectively, this report sought to contextualize and narrate the various activities carried out during the internship, in order to successfully achieve the defined learning objectives and, to reach them, it was essential to collect data through documentary content, notes taken during the period in which I was present at the host entity and information requested from the internship supervisor.

Briefly, the structure of this report is divided into three fundamental chapters, namely: Chapter I which corresponds to the theoretical framework and literature review; Chapter II concerns the presentation and characterization of the host company; and Chapter III refers to the description of the curricular internship.

Keywords:

Marketing; Consultancy; B2B Market; Services; Commercial Management; Digital.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
a. Contextualização e Pertinência do Estágio.....	1
b. Interesse, Objetivos e Motivações	2
c. Metodologia Adotada	2
d. Estrutura do Relatório.....	3
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico: Revisão de Literatura.....	5
1. Marketing	5
1.1. Definição de Marketing	5
1.2. Evolução do Marketing: do 1.0 ao 5.0.....	8
1.3. Marketing B2B – Abordagem ao Mercado	12
2. Marketing de Serviços	15
2.1. Concetualização.....	15
2.1.1. Natureza e Caraterísticas dos Serviços	18
2.2. Cadeia de Valor do Marketing de Serviços	20
2.3. Tipologias do Marketing de Serviços	22
2.4. Marketing-Mix dos Serviços	24
3. Breve Introdução à Gestão Comercial.....	28
3.1. Estudos de Mercado	29
3.1.1. Etapas do Estudo de Mercado	31
4. Marketing Digital	33
4.1. Conceito de Marketing Digital	33
4.2. 8 P’s do Marketing Digital	34
4.3. Estratégias do Marketing Digital.....	36
4.3.1. <i>Social Media: LinkedIn</i>	40
4.4. Marketing <i>Analytics</i> : Métricas	43

CAPÍTULO II – Entidade Acolhedora: <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	45
1. Apresentação e Caracterização da Empresa	45
1.1. Resenha Histórica	46
1.2. Filosofia e Cultura Organizacional	47
1.2.1. Missão, Visão e Valores	48
1.3. Organograma Corporativo	50
1.3.1. Equipa	51
1.4. Áreas de Atuação e Portefólio de Serviços	52
1.4.1. Certificações	54
1.5. Estratégia Empresarial e Modelo de Negócio	55
1.6. Público-Alvo	56
1.6.1. Principais Clientes	56
1.7. Sede e Contactos	57
1.8. Análise SWOT	58
CAPÍTULO III – Estágio Curricular	60
1. Realidade Organizacional	60
1.1. Departamento	60
1.2. Duração do Estágio	61
2. Atividades Desenvolvidas	61
2.1. Cronograma	62
2.2. Descrição e Evidências	64
3. Análise Crítica	77
3.1. Contributos Teórico-Práticos	77
3.2. Limitações	79
3.3. Sugestões e Propostas de Melhoria	80
CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
APÊNDICES	86
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais Agentes no Microambiente da Empresa.....	20
Figura 2: Modelo do Triângulo do Marketing de Serviços.....	23
Figura 3: Marketing-Mix dos Serviços.....	26
Figura 4: Etapas do Processo de Estudo de Mercado.....	31
Figura 5: Localização Geográfica da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	45
Figura 6: Logótipo da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	47
Figura 7: Equipa da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	52
Figura 8: Certificações da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	54
Figura 9: Cofinanciamento da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	55
Figura 10: Departamento de Estágio na <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	61
Figura 11: Diagnósticos e Planos de Desenvolvimento PME.....	67
Figura 12: Página Institucional do <i>LinkedIn</i> da <i>WP Business</i>	70
Figura 13: Conteúdos Digitais para o <i>LinkedIn</i> da <i>WP Business</i>	71
Figura 14: <i>Website</i> da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	73
Figura 15: <i>Website</i> da <i>WP Business</i>	74
Figura 16: <i>Rebranding</i> de <i>Templates</i> Documentais da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	75
Figura 17: Assinatura de Email Institucional para a <i>WP Business</i>	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organograma da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	51
Gráfico 2: Diagrama de <i>Gantt</i> : Calendarização das Atividades Realizadas no Estágio.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Propriedades das Plataformas de <i>Social Media Marketing</i>	41
Tabela 2: Principais Métricas de Análise por Plataforma Digital.....	44
Tabela 3: Ficha de Identificação Global da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	46
Tabela 4: Missão, Visão e Valores da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	48
Tabela 5: Principais Clientes da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	57
Tabela 6: Análise SWOT da <i>Intelligent Chapter, Lda.</i>	59

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AI	<i>Artificial Intelligence</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AR	<i>Augmented Reality</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
CIM	<i>The Chartered Institute of Marketing</i>
CNAEF	Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação
CPC	<i>Cost-Per-Click</i>
CPM	<i>Cost-Per-Thousand-Impressions</i>
CTR	<i>Click Through Rate</i>
DIM	<i>Digital Marketing Institute</i>
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
FNACC	Federação Nacional das Associações dos Comerciantes de Carnes
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.
INE	Instituto Nacional de Estatística
IoT	<i>Internet of Things</i>
IQ	Índice de Qualidade
ISCAC	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MNI	Marketing e Negócios Internacionais
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NLP	<i>Natural Language Processing</i>
PAECPE	Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego
PDR 2020	Programa de Desenvolvimento Rural
PDCA	<i>PLAN – DO – CHECK – ACT</i>
PIB	Produto Interno Bruto
POISE	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
PPC	<i>Pay-Per-Click</i>
PR	<i>Public Relations</i>
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
PT2020	Portugal 2020
PT2030	Portugal 2030
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SEA	<i>Search Engine Advertising</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SIGO	Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SMM	<i>Social Media Marketing</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
SWOT	<i>Strenghts Weaknesses Oportunities Threats</i>
VR	<i>Virtual Reality</i>

INTRODUÇÃO

No âmbito do 2º ano do curso de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais (MNI), lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico de Coimbra, o plano de estudos contempla três modalidades possíveis: Relatório de Estágio, Dissertação e Projeto. Considerando a respetiva estrutura curricular e os requisitos necessários à conclusão do mesmo com sucesso, é-me solicitada a escolha de uma das opções referidas para efetuar durante o ano não letivo integrado no mestrado. Em conformidade, pretende-se a realização de um trabalho académico de índole teórico-prática, que preconiza uma etapa final de cariz obrigatório para a obtenção do grau de Mestre em MNI pela *Coimbra Business School*.

a. Contextualização e Pertinência do Estágio

A principal intenção no segundo e último ano do curso relacionou-se inteiramente com a realização do Estágio Curricular e do respetivo Relatório, pois estou ciente da importância que a aquisição de experiência tem a nível profissional, na medida em que reforça a ligação entre os conhecimentos teóricos adquiridos durante o percurso académico e a sua respetiva aplicação em meio organizacional.

Assim sendo, durante o processo de pesquisa e recolha de informações acerca de possíveis entidades acolhedoras para a realização do estágio, surgiu o convite por parte do representante da *Intelligent Chapter, Lda.* Após ter visualizado a página institucional online, esta organização suscitou o meu interesse e, depois de algum tempo de ponderação, foi a opção selecionada. Por conseguinte, o estágio curricular decorreu na empresa acima mencionada, sediada em Mira (Coimbra), no período compreendido entre os dias 10 de janeiro e 30 de junho de 2022, completando o total exigido de 960 horas.

Deste modo, esta oportunidade foi encarada como uma mais-valia para o enriquecimento do currículo e para a construção de carreira já que, do meu ponto de vista, contribui naturalmente para um significativo desenvolvimento a nível individual (no domínio do «saber-ser») e a nível profissional (no domínio do «saber-fazer»), pois considero que um estágio curricular deve ter como principal propósito a complementaridade da formação académica, visto que geralmente proporciona aos estudantes um primeiro contacto com o mundo laboral.

b. Interesse, Objetivos e Motivações

Esta escolha em realizar um estágio curricular recaiu sobre várias condicionantes que pesaram no momento da decisão. Com efeito, a motivação principal prende-se com a necessidade de ter uma experiência “*on-the-job*” como método imprescindível para a aquisição de novos conhecimentos e procedimentos a nível operacional, potenciando assim o desenvolvimento de uma postura profissional adequada.

Para além disso, outras das razões que influenciarem a minha escolha incidem, fundamentalmente, sobre o plano de atividades proposto pela *Intelligent Chapter, Lda.* (que combinava vários conteúdos que iam ao encontro do interesse que manifesto pelas áreas do marketing e da gestão comercial) e estão centradas, obviamente, na oportunidade de descoberta e aproximação do mundo laboral de uma forma imersiva, que facilite a minha futura integração no mercado de trabalho e, posteriormente, me permita alcançar a progressão de carreira ambicionada.

Sumariamente, a vivência do estágio curricular teve como principais objetivos:

- Ter a capacidade de consolidar e aplicar, em contexto real, os conhecimentos teóricos adquiridos *à priori*;
- Desenvolver competências técnicas, pessoais e sociais;
- Incrementar o sentido de responsabilidade, proatividade, autonomia e criatividade.

c. Metodologia Adotada

Com o intuito de corresponder positivamente aos objetivos supramencionados, recorrer-se-á à pesquisa de índole qualitativa que, segundo Ritchie & Lewis (2003, p.34), se entende como “qualquer tipo de pesquisa que produz resultados não obtidos através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação”. Os autores acrescentam que as técnicas de recolha de dados usadas na realização de pesquisas qualitativas incluem as “observacionais, entrevistas, discussões em grupo, narrativas e análise de evidências documentais” (Ritchie & Lewis, 2003, p.34). Assim sendo, as principais técnicas qualitativas utilizadas foram, sobretudo: a análise de conteúdos documentais que “envolve o estudo de documentos existentes, quer para compreender o seu conteúdo substantivo ou para iluminar significados mais profundos”; e a técnica de observação participante que “permite que os fenómenos sejam estudados à medida que surjam, mas

também oferece ao pesquisador a oportunidade de obter *insights* adicionais através da experimentação” (Ritchie & Lewis, 2003, p.35).

Com efeito, a metodologia adotada na realização deste relatório de estágio, basear-se-á, primeiramente, na revisão e discussão da literatura teórica existente sobre a temática e áreas de estudo associadas aos propósitos da realização do estágio, fundamentada por artigos científicos, trabalhos académicos, livros conceituados que abordam diversas matérias subordinadas aos campos do marketing e da gestão comercial, bem como por relatórios formulados por diversas entidades credíveis e fidedignas, que constituem informação crucial para a elaboração desta pesquisa. Posteriormente, a abordagem aplicada está diretamente relacionada com o objetivo principal deste trabalho, sendo que esta se caracteriza essencialmente pela sua natureza descritiva e explicativa, visto que o presente relatório está associado a um estágio, portanto, foi possível trabalhar numa organização durante um determinado período de tempo, no qual a recolha de informação sobre as questões funcionais e operacionais do departamento onde este decorreu foi contínua, possibilitando assim a adequada articulação entre as matérias teóricas e a sua aplicação prática.

d. Estrutura do Relatório

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em três capítulos fundamentais, (excluindo os elementos complementares, designadamente, Introdução, Conclusão, Apêndices e Anexos), estando estruturado da seguinte forma:

Inicialmente, na secção introdutória, procede-se ao enquadramento geral do trabalho, explicitando o âmbito da sua elaboração, bem como a contextualização e pertinência da realização do estágio. De seguida, apresentam-se as respetivas motivações e interesses associados, e definem-se os objetivos que se visavam atingir. Posteriormente, expõe-se a metodologia adotada na execução deste trabalho e descrevem-se as técnicas de recolha de dados utilizadas. Por último, efetua-se o resumo da estrutura aplicada na conceção de todo o relatório.

O Capítulo I corresponde ao enquadramento teórico e é sustentado pela revisão de literatura de determinadas matérias que, numa perspetiva exploratória, se consideram fundamentais e determinantes para a compreensão da temática deste trabalho. É, então, constituído por 4 secções principais: na primeira – 1. Marketing – discute-se a definição

de marketing, aborda-se a sua evolução desde o 1.0 ao 5.0 e caracteriza-se o marketing *business-to-business* em relação ao mercado, fazendo uma transição para a secção seguinte; a segunda – 2. Marketing de Serviços – diz respeito à concetualização do marketing de serviços, explica-se a respetiva cadeia de valor e mencionam-se as variáveis do marketing-mix dos serviços; na terceira – 3. Gestão Comercial – referem-se os estudos de mercado e indicam-se os requisitos essenciais para a sua correta construção; e na quarta – 4. Marketing Digital – introduzem-se os conceitos de marketing digital e enunciam-se os seus 8 P's que, conseqüentemente, dão origem às estratégias de marketing digital que são avaliadas pelas respetivas métricas de análise, dando um especial destaque para a rede social *LinkedIn*.

O Capítulo II diz respeito à entidade acolhedora de estágio e é composto somente por uma única secção: 1. Apresentação e Caracterização da Empresa – que abarca todas as suas especificidades (identificativas a nível funcional) e faz-se, portanto, uma breve referência à história da organização, evoca-se filosofia e cultura organizacional (que se manifesta através da sua missão, visão e valores), representa-se o organograma corporativo, listam-se as áreas de atuação e o portfólio de serviços, descreve-se a estratégia empresarial e o modelo de negócios, revela-se a localização e os contactos disponíveis e, por fim, efetua-se uma análise SWOT acerca da empresa.

O Capítulo III refere-se ao estágio curricular propriamente dito e é formado por 3 secções principais, diretamente relacionadas com o tema do trabalho: a primeira – 1. Realidade Organizacional – consiste na caracterização geral do local de trabalho, onde se inclui a duração do estágio e a tipificação dos departamentos onde foram executadas funções, assim como outras informações complementares de interesse; a segunda – 2. Atividades Desenvolvidas – corresponde inteiramente à descrição de forma detalhada das tarefas e projetos realizados (apresentando-as sob a forma de figuras e gráficos, predominantemente) e do respetivo cronograma de atividades; e a terceira – 3. Análise Crítica – implica, logicamente, a elaboração de uma reflexão crítica no que concerne ao desempenho pessoal em termos de aprendizagem e ao desenvolvimento de competências (profissionais e interpessoais) e procede-se, também, à avaliação dos resultados face aos objetivos e expectativas iniciais.

Finalmente, são apresentadas as conclusões, que surgem como êxito da correlação entre a revisão de literatura e o desenvolvimento prático.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico: Revisão de Literatura

Sumariamente, este primeiro capítulo visa reunir informação útil e pertinente, de modo a contribuir para a correta compreensão das tarefas concretizadas e descritas no Capítulo III – Estágio Curricular, orientando assim o leitor para os aspetos mais importantes dos temas em análise. Neste sentido, esta revisão literária serve-se de determinados autores e entidades competentes que apresentam definições, terminologias, conceções, teorias e perspetivas consideradas válidas e relevantes, para sustentar e fundamentar o presente relatório (pois correspondem a conteúdos lecionados ao longo da parte letiva do mestrado, e algumas foram, também, abordadas durante o período de estágio).

1. Marketing

“It becomes both an art and a science as marketers strive to find creative new solutions to often complex challenges amid profound changes in the 21st century marketing environment.”

Kotler & Keller (2012, p.3)

1.1. Definição de Marketing

Etimologicamente, o termo «marketing» advém da palavra inglesa *market*, que significa “mercado” e do sufixo *-ing*, que indica “ação”. Assim, verificamos que a expressão «marketing» resulta da conjugação de dois vocábulos de origem anglo-saxónica, cujo significado consiste, de forma sintética, em “ação para o mercado” (Ferreira *et al.*, 2021). No entanto, podemos entender que esta é uma conceção demasiado simplista e que pouco diz sobre um domínio tão vasto.

Ora, o marketing é atualmente uma ciência empresarial reconhecida, debatida nas mais variadas instâncias e objeto de estudo para diversos académicos e profissionais da área. Hoje em dia, Kotler & Armstrong (2015) defendem que o marketing não deve ser entendido no sentido tradicional de efetuar uma venda – “mostrar e vender” – mas, sim, no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Porém, para o consumidor comum, o verdadeiro significado de marketing permanece ainda desconhecido, sendo frequentemente confundido com publicidade e reduzido meramente à concretização das vendas (Kotler & Armstrong, 2015). Deste modo, apesar desta associação estar totalmente desajustada da realidade atual, a base daquilo a que chamamos marketing começou a ser construída nas primeiras décadas do século XX.

Com efeito, após uma intensa pesquisa, constata-se que não houve total unanimidade na definição do conceito de marketing, uma vez que os autores da bibliografia existente revelam alguma dificuldade na sua formulação, devido à complexidade e abrangência que o caracteriza. Assume-se, então, que o marketing é um fenómeno difícil de descrever, existindo, por isso, diversas interpretações do mesmo conceito, já que nas últimas décadas este tem sofrido inúmeras transformações, adaptando-se à sociedade e ao meio envolvente. Ainda assim, ao longo dos tempos, vários estudiosos e entidades foram transmitindo o seu parecer sobre o que entendem por marketing.

A *American Marketing Association (AMA)*¹ tem um longo percurso no desenvolvimento e estudo da definição de marketing. Em 1935, a *National Association of Marketing Teachers* (antecessora da AMA) elaborou uma das definições primárias de marketing existentes, que foi posteriormente adotada em 1948 pela AMA e, novamente, em 1960 no processo de revisão do conceito. Esta definição permaneceu durante cinquenta anos, sendo usada até 1985 (Ringold & Weitz, 2007). Correspondentemente, a primeira definição formal apresentada surgiu em 1935 e descreve o marketing como “o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores” (Ringold & Weitz, 2007, p.255).

Em 1985, a AMA revela uma nova e mais esclarecedora noção de marketing, considerando-o como “o processo de planeamento e execução da conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da empresa” (Fuciu & Dumitrescu, 2018, p.44).

Após mais de uma década, em 1996, Kotler institui o conceito de marketing no seu sentido mais tradicional, baseando-o substancialmente nas noções de «necessidades» e «desejos humanos», segundo o qual “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca” (Fuciu & Dumitrescu, 2018, p.44). Contudo, um ano depois, em 1997, esta perspetiva é reformulada pelo autor e passa a enunciar que o marketing é “um processo social e de gestão, através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam, através da criação, oferta e do intercâmbio de produtos” (Fuciu & Dumitrescu, 2018, p.44).

¹*American Marketing Association (AMA)* – Organização que providencia publicações e conteúdos académicos mundialmente reconhecidos e premiados na área do marketing, como o *Journal of Marketing* e *Marketing News* (AMA, 2022).

Depois, em 2004, a AMA introduz outra definição mais elaborada, na qual o “marketing é uma função organizacional e tem um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e gerir relações com os consumidores de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*” (Fuciu & Dumitrescu, 2018, p.44).

Mais recentemente, a definição adotada por Kotler & Keller (2012, p.5) esclarece que “a atividade de marketing representa um processo societal pelo qual os indivíduos e/ou grupos obtêm o que necessitam e/ou querem, através da criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. Por sua vez, Kotler & Armstrong (2015, p.4) referem que o marketing é “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca”.

Todavia, a definição predominante e atualmente aceite foi redigida e publicada em 2013 pela AMA e determina que “o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2022). A definição supracitada foi aprovada em 2017 mas, de três em três anos, é revista e/ou modificada por um painel constituído por cinco académicos ativos e credíveis na área do marketing (AMA, 2022).

Paralelamente a esta última conceção, o *The Chartered Institute of Marketing* (CIM) – instituição notável no campo do marketing do Reino Unido – enunciou, em 2015, uma definição que vai ao encontro da última formulação proposta pela AMA, considerando o marketing como o “processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer os requisitos do cliente de forma rentável” (CIM, 2015, p.3).

Em suma, podemos concluir que o conceito de marketing tem vindo a evoluir e não pode ser considerado estático, ou seja, pode ser estudado segundo diversas perspetivas, uma vez que é uma área multidisciplinar, dada a complexidade e variedade das relações entre os domínios que o constituem e, para além disso, depende quer das necessidades e desejos dos consumidores, quer das motivações e interesses das empresas, bem como da conjuntura económica, social e cultural que se vai vivendo a nível mundial e que leva à constante mudança e transformação dos países e das sociedades em geral. Por essa razão, existe ainda um debate em aberto na tentativa de formular uma conceção de marketing padrão (única) que reflita uma definição universal e que permita abarcar todos os aspetos que a envolvem. Contudo, independentemente das mudanças vivenciadas no ambiente

empresarial e apesar dos múltiplos conceitos de marketing apresentados, existe um ponto em comum e uma abordagem convergente em todos eles: a ação face ao mercado e a necessidade de alcançar o consumidor (Ferreira *et al.*, 2021).

1.2. Evolução do Marketing: do 1.0 ao 5.0

A época do intitulado Pré-Marketing acontece no século IV a.C., quando Platão – filósofo e matemático da Grécia Antiga – registou um diálogo no qual o seu congénere, Sócrates, defende que a troca de mercadorias é uma função essencial para a sociedade (Zinkhan & Williams, 2007, *cit. in* Ajzentel, 2008). Como foi abordado anteriormente, o termo «marketing» tem origem entre os anos 1900 e 1910, sendo consolidado mais tarde pelo aparecimento do *Journal of Marketing* em 1936 e pela criação da AMA em 1937.

De facto, o marketing tem enfrentado mudanças profundas desde os seus primórdios e, após o seu aparecimento, os conceitos têm vindo a alterar-se consoante as transformações manifestadas pela sociedade, tanto na forma de viver, como de pensar e de consumir (Freitas, 2021). Neste sentido, o posicionamento filosófico do mercado vigente foi um fator determinante no processo evolutivo do marketing, na medida em que este está estreitamente relacionado com a satisfação das necessidades e desejos do mercado-alvo e, daí, adaptar-se a ele é questão crítica e imprescindível para que não se torne obsoleto (Freitas, 2021).

Os autores Kotler, Kartajaya & Setiawan (2021) concluem, ao longo das suas obras literárias, que o marketing sofreu nas últimas seis décadas uma evolução assinalável, podendo esta ser representada através de cinco fases distintas – denominadas por 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 e 5.0 – cujas abordagens se mostram diferenciadas mas, ao mesmo tempo, complementares, se atentarmos especialmente aos fatores inerentes ao ambiente de marketing, como o comportamento do consumidor, a concorrência de mercado, os *stakeholders*, a tecnologia e a inovação, como podemos constatar através da síntese apresentada.

Na obra *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Kotler *et al.* (2010) refletem acerca das eras do marketing e descrevem a sua evolução desde a fase primária, denominada por Marketing 1.0, até à fase que designa o respetivo livro, Marketing 3.0:

“Durante a revolução industrial, quando a principal tecnologia estava inteiramente relacionada com equipamentos industriais, o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos os que quisessem comprá-los. (...) O objetivo era padronizar e produzir em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. Era a fase do Marketing 1.0 ou era do marketing centrado no produto.” (Kotler *et al.*, 2010, p.3-4)

Influenciado pela revolução industrial, a orientação para o produto (Marketing 1.0) surgiu entre os anos de 1870 e 1950 e retrata o objetivo único das empresas – produção em massa e redução de custos – não havendo, por isso, qualquer preocupação com o cliente, uma vez que a concorrência era inexistente. Ora, com a maior acessibilidade aos bens e, conseqüentemente, com a ampliação da sociedade de consumo, a procura superava a oferta e as empresas não se importavam nem necessitavam de oferecer produtos e serviços diferenciados, mas apenas em conseguir distribuí-los com maior efetividade no mercado. A obtenção de escalabilidade, capacidade logística e de distribuição eram as prioridades. O objetivo era, exclusivamente, alavancar a produção para responder à crescente procura (Freitas, 2021; Kotler *et al.*, 2010).

“O Marketing 2.0 surgiu na era da informação, cujo núcleo é a tecnologia da informação (...) Os consumidores estão mais bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas semelhantes. (...) As preferências dos consumidores são (...) variadas. O profissional de marketing precisa de segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. A regra de ouro segundo a qual “o cliente é rei” funciona bem para a maior parte das empresas. Os consumidores estão em vantagem porque as suas necessidades e desejos estão a ser satisfeitos (...) Tal é a visão do Marketing 2.0 ou era orientada para o cliente.” (Kotler *et al.*, 2010, p.4)

Em meados de 1950, surgiu a orientação para o cliente (Marketing 2.0). Neste ponto, as empresas compreendem que o esforço agressivo para realizar vendas não garante o sucesso organizacional, já que a dinâmica do mercado foi invertida, tornando a oferta maior que a procura. Neste enquadramento, as organizações entendem que a qualidade dos bens influencia fortemente a tomada de decisão do consumidor no momento da compra e começam a investir em artigos com desempenho superior aos produzidos anteriormente. No entanto, a abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing, pelo que se torna imperativo entender o público-alvo (identificar as suas necessidades e os seus

desejos) para adequar a oferta de forma diferenciada e de acordo com as especificidades do mercado. Assim, o interesse em satisfazer o cliente foi reforçado e tornou-se no principal objetivo empresarial (Freitas, 2021; Kotler *et al.*, 2010).

“No Marketing 3.0 ou era voltada para o ser humano, em vez de tratarem as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing tratam-nas como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito (...) que procuram soluções para satisfazer os seus anseios de transformar o mundo globalizado num mundo melhor (...). Escolhem empresas que abordem as mais profundas necessidades de justiça social, económica e ambiental na sua missão, visão e valores. Procuram não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços. (...) O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing ao campo das aspirações, valores e espírito (...)” (Kotler *et al.*, 2010, p.4-5)

Na era voltada para o ser humano (Marketing 3.0), as empresas consolidam a noção de que os objetivos organizacionais são alcançados com a superioridade competitiva sobre a concorrência, assim como pela coordenação e integração das estratégias de marketing nos negócios, possibilitando-os reconhecer e corresponder às expectativas dos consumidores, de uma forma que preserve e melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade em geral. Com efeito, às satisfações funcionais soma-se a satisfação emocional relacionada com questões de responsabilidade social, ou seja, tal como na era orientada para o consumidor, o Marketing 3.0 também visa satisfazê-lo, no entanto, as empresas que o praticam têm uma contribuição maior a apresentar ao mundo e pretendem oferecer soluções para os problemas da sociedade (Kotler *et al.*, 2010).

Portanto, como vimos anteriormente, o Marketing 3.0 aborda a grande mudança do marketing centrado no produto (1.0) para o marketing centrado no consumidor (2.0) e, finalmente, para o marketing centrado no ser humano (3.0). Portanto, prevê-se que o futuro do marketing resida em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e transpareçam valores humanos.

É, então, neste contexto que Kotler *et al.* (2017), na célebre obra *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, introduzem o Marketing 4.0, que surge como um desenvolvimento e prossecução natural do Marketing 3.0:

“O Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações *online* e *offline* entre empresas e clientes, combina estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina-máquina com o toque pesso-

peessoa para fortalecer o envolvimento dos consumidores. (...) Ajuda os profissionais de marketing na transição para a economia digital. (...) O marketing digital e o marketing tradicional devem coexistir no Marketing 4.0 com o objetivo máximo de conquistar a defesa da marca pelos clientes.” (Kotler *et al.*, 2017, p.46-47).

A grande premissa do Marketing 4.0 diz respeito à necessidade deste se adaptar à natureza mutável dos padrões de comportamento do consumidor na economia digital. Esta abordagem apresenta-se como uma combinação entre o marketing tradicional e o marketing digital, entre empresas e consumidores, ou seja, os autores defendem que esta dualidade deve coexistir no Marketing 4.0, dado que apenas a interação digital não é suficiente. De facto, perante a crescente tendência da globalização, a presença tradicional representa um fator importante de diferenciação. Porém, diante de uma realidade cada vez mais computadorizada e, embora seja crucial que as marcas se tornem flexíveis e adaptáveis (devido às rápidas mudanças que se verificam de forma permanente no ambiente socioeconómico e tecnológico), a autenticidade é uma característica cada vez mais apreciada e valorizada, constituindo assim o ativo mais valioso para as organizações. Por essa razão, o Marketing 4.0 impulsiona a conectividade entre o *online* e o *offline*, servindo-se da inteligência artificial com vista a maximizar a produtividade do marketing, com o intuito de fomentar o envolvimento do cliente e fortalecer o seu relacionamento com a marca, tornando-o, se possível, embaixador da mesma (Kotler *et al.*, 2017).

Mais recentemente, a obra *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, igualmente da autoria de Kotler, Kartajaya & Setiawan (2021), aborda a nova realidade do marketing que é construída tendo por base dois alicerces já conhecidos, nomeadamente, a ênfase no ser humano do Marketing 3.0 aliada à significância da proeza tecnológica do Marketing 4.0:

“Marketing 5.0, por definição, é a aplicação de tecnologias de imitação humana para criar, comunicar, entregar e incrementar valor ao longo de toda a jornada de compra do cliente. Um dos temas críticos do Marketing 5.0 é sobre aquilo a que nós chamamos de «*next tech*», que é um grupo de tecnologias que visam replicar as capacidades dos *marketers* humanos, no qual se inclui a AI, NLP, sensores, robótica, realidade aumentada (AR),

realidade virtual (VR), IoT e blockchain². A combinação dessas tecnologias é o elemento facilitador do Marketing 5.0.” (Kotler *et al.*, 2021, p.6).

O pressuposto que sustenta o Marketing 5.0 diz respeito ao poder das tecnologias avançadas e, acima de tudo, ao seu potencial quando aplicadas em estratégias, táticas e operações executadas pelos profissionais de marketing, com vista a melhorar significativamente o seu desempenho. Segundo os autores, o gatilho para esta transição foi, sem dúvida, a crise pandémica do SARS-CoV-2 e as consequências adversas geradas (tais como a ocorrência de confinamentos e as políticas de distanciamento social), que acelerou nitidamente a digitalização dos negócios e forçou uma adaptação à realidade digital no trabalho (teletrabalho) por parte do mercado, das empresas e dos seus colaboradores. Ora, as aplicações da tecnologia de marketing (*martech*) são, atualmente, muito mais do que apenas produzir e distribuir conteúdo em redes sociais, nos media ou do que construir uma presença *omnichannel*, pois a inteligência artificial, programação neurolinguística e outras tecnologias avançadas têm um enorme potencial para revolucionar as práticas de marketing, maximizando a sua eficiência. Contudo, os autores concordam que as capacidades desta tecnologia devem ser especialmente aproveitadas para o bem da humanidade. Resumidamente, o Marketing 5.0 incorpora tanto a centralidade humana do Marketing 3.0 como o empoderamento tecnológico de Marketing 4.0. (Kotler *et al.*, 2021).

1.3. Marketing B2B – Abordagem ao Mercado

Brito *et al.* (1999), *cit. in* Cruz (2012) esclarecem que, apesar do marketing focar a sua atenção na última etapa da cadeia de valor, isto é, no consumidor final, quaisquer que sejam os produtos ou serviços, todos são revendidos e refinados pelos vários intervenientes na cadeia de valor, ao longo do processo de produção (desde a matéria-prima até ao resultado final), sendo que tal ocorre previamente à sua aquisição efetiva. Com efeito, a noção de marketing aplicada à sua função no mercado necessitou de ser reformulada tendo em conta o tipo de negócio e o *target* a atingir. Neste sentido, o

²*Blockchain* – Tecnologia que consiste numa base de dados partilhada e imutável, que facilita os processos de registo de transações (que não podem ser adulterados) e permite o rastreamento de ativos numa rede de negócios. É uma solução utilizada para, por exemplo, gerir criptomoedas, garantir a validade de contratos digitais ou impedir a falsificação de documentos (IBM, 2022).

marketing divide-se consoante as duas tipologias principais de mercado, designadamente, o marketing B2B (*Business-to-Business*) – marketing de empresas – e o marketing B2C (*Business-to-Consumer*) – marketing de consumidores.

Dado o tema do presente relatório, que se prende com a natureza organizacional da entidade acolhedora de estágio, torna-se pertinente abordar o marketing B2B em particular e destacar os seus aspetos diferenciadores e a sua aplicabilidade face ao marketing de consumidores.

Correspondentemente, para Andersen *et al.* (2009), o marketing B2B consiste num conjunto de atividades que engloba os processos de seleção, desenvolvimento e gestão dos relacionamentos que se estabelecem entre as empresas e os clientes, com o intuito de beneficiar ambas as partes, em relação às respetivas competências, estratégias, objetivos recursos e tecnologias. Segundo os mesmos autores, os negócios empresariais visam entender, criar e disponibilizar valor aos mercados e aos seus clientes (que, no caso dos mercados B2B, são essencialmente compostos por outras empresas, organizações governamentais, instituições ou revendedores), que adquirem bens ou serviços quer para utilização própria, quer para incorporar noutros produtos e/ou serviços que fabricam, ou até mesmo para revender (Andersen *et al.*, 2009).

Por sua vez, Baynast *et al.* (2021) descrevem esta vertente do marketing como sendo, simplifadamente, um modelo de negócio que implica negociações entre empresas (quer estas ocorram entre fabricantes, fornecedores ou revendedores). Contudo, embora o marketing B2B envolva somente a comercialização entre organizações, é impreterível ter sempre em consideração o consumidor final (Baynast *et al.*, 2021).

Em conformidade, Kotler & Keller (2012, p.183) explicam que o mercado B2B “consiste em todas as organizações que adquirem produtos ou serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços, que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros”. Para além disso, os autores acrescentam que esta tipologia de mercado se refere, maioritariamente, a mercados de consumo intermediário nos quais ocorrem as trocas entre empresas e que, efetivamente, se traduzem nas transações efetuadas entre empresas fornecedoras e empresas compradoras (Kotler & Keller, 2012).

Kotler & Keller (2012) sublinham que o mercado B2B, de certa forma, é parecido com o mercado B2C, pois ambos envolvem pessoas que assumem papéis no momento da compra e tomam decisões para satisfazer necessidades. Porém, o mercado de empresas

envolve muito mais dinheiro e produtos do que o mercado de consumidores e, por essa razão, as entidades que nele atuam devem-se esforçar para conhecerem tão bem o mercado como o comportamento dos seus clientes e, tal como as organizações que vendem para compradores finais, devem agir de modo a construir relações lucrativas com os consumidores e a acrescentar-lhes valor.

Ademais, dada a natureza altamente competitiva dos mercados B2B e a especificidade dos produtos e/ou serviços vendidos, estes mercados caracterizam-se pelo alto nível de complexidade que apresentam, reunindo um ambiente de decisão longo e dinâmico (desde o momento da identificação da necessidade até à realização da transação). Neste sentido, o aconselhamento e a consulta especializada por parte de intervenientes com conhecimento e experiência acerca dos mesmos (especialistas/peritos) mostra-evidentemente importante e necessária (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Comparativamente ao mercado B2C, observa-se que o mercado B2B apresenta vários aspetos diferenciadores, dos quais se destacam três em particular, nomeadamente: as transações comerciais; o processo de compra; e as especificidades do consumidor (Kotler & Armstrong, 2015).

Com efeito, no mercado B2B existem mais transações comerciais de volume elevado, apesar do menor número de compradores, isto é, apresenta um número inferior de clientes, mas cada um deles entrega um valor económico superior aos clientes do mercado B2C (Kotler & Armstrong, 2015). Logo, a longo prazo, o valor individual de cada cliente aumenta, já que transações mais volumosas se traduzem em mais dinheiro e, por isso, para as organizações, a perda de um só cliente pode ter um grande impacto, o que evidencia a enorme importância da qualidade da relação entre fornecedores e clientes (Kotler & Keller, 2012). Outro elemento que marca a diferença perante os mercados B2C relaciona-se com o processo de compra que, no caso dos mercados B2B, apenas ocorre após ser efetuada uma negociação entre os intervenientes, ou seja, a aquisição de bens só está completa quando existe aprovação por parte do comprador e do vendedor. Para além disso, ao contrário do que acontece no mercado B2C, os produtos e serviços são adquiridos por empresas que têm obrigatoriamente de implementar políticas e respeitar normas concretas de acordo com os padrões de exigência e ética organizacional (Kotler & Keller, 2012). Relativamente às características específicas dos clientes, no mercado B2B as empresas têm necessariamente de as identificar e compreender eficazmente, visto que cada um tem necessidades diferentes, objetivos distintos e modos de trabalhar exclusivos,

o que implica uma abordagem especializada e sistematicamente adaptada, tendo em conta que estes clientes atuam em organizações e, normalmente, as decisões de compras B2B envolvem mais participantes e um maior esforço de venda e, por esse motivo, as empresas precisam de contar com profissionais treinados em táticas e estratégias de negociação para lidar com compradores altamente preparados (Kotler & Keller, 2012; Kotler & Armstrong, 2015).

Na realidade, tal como no marketing B2C, é crucial observar atentamente as tendências de mercado, de forma a mostrar claramente a disparidade face à concorrência direta. Afinal, todos estes aspetos influenciam fortemente o posicionamento de uma empresa no mercado B2B que, segundo Solomon *et al.*, (2009), é considerado o fator-chave para o sucesso dos negócios.

2. Marketing de Serviços

“The right services must be available to the right customers, at the right places, at the right times and right prices, to maximize profitability.”

Kotler & Keller (2012, p.361)

2.1. Concetualização

Como se sabe, a indústria dos serviços é muito vasta e variada. Conhecida na área da macroeconomia³ como setor terciário, este constitui um dos três campos da economia e compreende todas as atividades formais e informais de comércio e prestação de serviços (Dicionário Financeiro, 2022). É um setor extremamente abrangente, que engloba serviços prestados por entidades públicas e privadas, tais como bancos, hospitais, polícia, bombeiros, tribunais, forças armadas, escolas, museus, companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, empresas de consultoria, imobiliárias e tantos outros departamentos necessários ao normal funcionamento da sociedade (Kotler & Armstrong, 2015).

Neste contexto, à medida que as empresas enfrentam cada vez mais dificuldades em diferenciar os seus produtos num mercado altamente competitivo, a atenção dada à prestação dos serviços intensifica-se e torna-se uma questão prioritária. De facto, muitas

³**Macroeconomia** – A macroeconomia é uma área de estudo pertencente ao domínio das ciências económicas, responsável por analisar os fatores e o comportamento do sistema económico de uma determinada região ou país, a partir de indicadores agregados (como o PIB, taxa de desemprego, inflação, entre outros), com o objetivo de acompanhar o desempenho da economia, avaliando-o de forma global (Dicionário Financeiro, 2022).

organizações deparam-se com um aumento significativo dos lucros decorrentes da qualidade dos serviços proporcionados aos clientes (tanto ao nível do cumprimento de prazos, como na rapidez e eficácia das respostas a dúvidas/esclarecimentos ou na gestão e resolução eficiente das reclamações). Por essa razão, os principais provedores de serviços preocupam-se em criar experiências memoráveis aos consumidores e não descaram este aspeto, pois conhecem bem as vantagens que daí advêm (Kotler & Keller, 2012).

Como constado anteriormente, a conceção de marketing sofreu diversas modificações ao longo do tempo. Berry & Parasuraman (1993) salientam que, após a década de 70, a quantidade de serviços aumentou substancialmente bem como a sua relevância para a dinamização económica, facto que despoletou o desenvolvimento de múltiplos estudos precedentes de uma nova abordagem de marketing – o marketing de serviços – cujo interesse, particularmente nos últimos vinte anos, está fortemente relacionado com a importância que os serviços assumiram nas economias pós-industriais (Rocha & Silva, 2006) e muitos pesquisadores da área demonstraram que “um quadro conceptual para os serviços baseado exclusivamente na abordagem tradicional do marketing-mix dos produtos era manifestamente insuficiente” (Brito, 2011, p.17).

Ainda que a atenção dada aos serviços seja relativamente recente na literatura de marketing, torna-se importante determinar o conceito de serviço, sendo que os estudos pioneiros nessa área datam da década de 1960 (Cronin, 2003 *cit. in* Rocha & Silva, 2006), nos quais o interesse inicial estava centrado na distribuição de serviços e na aplicação das teorias de marketing a esse setor.

Atentando no estudo desenvolvido num artigo científico por Rocha & Silva (2006, p.79) acerca desta temática, os autores relevam que no artigo intitulado “*Breaking free from product marketing*” e publicado em 1977 no *Journal of Marketing*, Kotler atribuiu a Shostack a «responsabilidade de alterar o curso do pensamento sobre o marketing de serviços». Esta publicação gerou toda uma sequência de publicações em que se discutia a natureza e as características dos serviços e, na verdade, a partir desse artigo que questionava a aplicabilidade dos conceitos tradicionais do marketing de produtos aos serviços, vários académicos desenvolveram os fundamentos do que viria a ser uma teoria de marketing aplicada a serviços (Rocha & Silva, 2006).

Kotler & Armstrong (2015, p.244), afirmam que “os serviços são um conjunto de atividades essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada”, pois visam oferecer valor acrescentado ao consumidor final, mediante benefícios, experiências e satisfações.

Nesta corrente de pensamento, Kotler & Keller (2012, p.356) indicam, também, que o serviço é visto como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada” e que “a execução de um serviço pode estar ou não vinculada a um produto concreto”.

Finalmente, Almeida & Pereira (2014) acrescentam que, para além dos serviços constituírem um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis, as pessoas e a tecnologia são o elo de ligação vital à criação da perceção da qualidade referente à prestação do serviço, na mente do consumidor.

Neste contexto, considerando as diversas perspetivas expostas anteriormente de forma sumária, pode-se perceber-se que, apesar de os serviços incluírem importantes elementos tangíveis, são os elementos intangíveis que contribuem maioritariamente para agregar valor ao serviço prestado. De facto, os consumidores estão cada vez mais exigentes, informados e sofisticados, optando constantemente por alternativas que lhes acrescentem valor e que lhes providenciem soluções e experiências distintas que satisfaçam, essencialmente, as suas necessidades e os seus desejos. É, então, uma evidência afirmar que o mundo mudou mais nestes últimos cem anos do que em qualquer outro século, assim como os padrões de comportamento dos consumidores. Contudo, as empresas de serviços sobreviventes, descendentes ou emergentes têm um traço em comum: descobriram o marketing e as suas potencialidades para melhorar substancialmente o mercado. Assim, à medida que o marketing se impregnava nas empresas, tornou-se cada vez mais notório que, no *core business* de cada organização, deve estar o consumidor e a necessidade de lhe criar permanentemente valor (Baynast *et al.*, 2021).

Neste sentido, face ao enorme desafio de ir ao encontro do consumidor, de o escutar, surpreender, satisfazer e fidelizar, o marketing de serviços tornou-se também crítico para as próprias organizações, na medida em que a criação de valor não é imposta pelas empresas, mas sim ditada pelo consumidor quando este adquire um serviço. Correspondentemente, um serviço de excelência que permita atender às exigências e

superar as expectativas do cliente constitui uma vantagem competitiva e um fator diferenciador em relação à concorrência (Kotler & Armstrong, 2015).

Portanto, percebe-se que o marketing assume um papel preponderante na edificação de métodos e técnicas eficazes de fomentar a procura e estimular o progresso da qualidade dos serviços (Almeida & Pereira, 2014). Zeithaml, Bitner & Gremler (2010) argumentam que a estratégia do marketing de serviços se concentra em providenciar aos clientes experiências intangíveis em detrimento de transações e bens físicos ou, por outras palavras, “é sobre promessas feitas e promessas cumpridas aos clientes” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010, p.7). Esta ideia é corroborada por Lovelock & Wirtz (2022), que referem que a operacionalização marketing de serviços assenta na compreensão cuidadosa das necessidades mais profundas dos consumidores e, em função disso, a prestação dos serviços agregará um valor superior que ajudará o prestador dos mesmos a ser mais bem-sucedido.

2.1.1. Natureza e Caraterísticas dos Serviços

Inerentes às várias definições propostas, estão as caraterísticas essenciais que distinguem os serviços (realizados) dos bens/produtos (produzidos). Daí, diversos académicos aprofundaram os seus estudos acerca da natureza específica dos serviços e das suas particularidades. Entre eles, Kotler & Armstrong (2015) enunciam as quatro principais caraterísticas que consideram indissociáveis dos serviços, designadamente: a intangibilidade; a inseparabilidade; a variabilidade; e a perecibilidade.

Ainda que, em sentido lato, os serviços sejam considerados «produtos», Kotler & Armstrong (2020) salientam que estes possuem caraterísticas e necessidades especiais e que, por serem ativos intangíveis, são julgados exclusivamente pelo desempenho e pela experiência concedem aos respetivos consumidores. Conjuntamente, os autores acrescentam, também, que as maiores diferenças residem no facto dos serviços serem criados através de interações diretas entre os respetivos prestadores e os clientes.

Atentando nas quatro caraterísticas fundamentais dos serviços, temos:

1. Intangibilidade

De acordo com Kotler & Armstrong (2015), a intangibilidade dos serviços significa que eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem

efetivamente comprados, ou seja, os resultados do serviço não são conhecidos antes de este ser realmente experienciado, por isso, só é possível avaliá-lo após a sua aquisição. Para reduzir este tipo de risco e incerteza inerente aos serviços, os autores sugerem que as empresas devem ter um cuidado acrescido no que diz respeito às suas instalações físicas, equipamentos, estratégias de comunicação e qualidade do atendimento por parte dos colaboradores, dado que os resultados só são comprovados após a compra (Kotler e Armstrong, 2015). Portanto, os prestadores do serviço, através dos seus ativos tangíveis, deverão ter a capacidade e a perspicácia de compreender de que forma é que a qualidade dos seus serviços será percebida pelo consumidor, havendo, por isso, necessidade de criar uma imagem forte e favorável acerca da sua marca (empresa).

2. Inseparabilidade

No que diz respeito à inseparabilidade, esta especificidade implica que os serviços não possam ser separados (independentes) de quem o presta/fornece, quer se trate de pessoas ou de máquinas. Neste caso, o serviço é prestado em tempo real com o consumidor *in loco* (presente no local), sendo produzido e consumido em simultâneo obtido (Kotler & Armstrong, 2015). Deste modo, os clientes não só adquirem um serviço, como também desempenham um importante papel no processo de realização do mesmo. Há, então, uma coprodução por parte do cliente e tanto ele como o prestador do serviço afetam a qualidade do resultado obtido (Kotler & Armstrong, 2015).

3. Variabilidade

Relativamente à variabilidade, Kotler & Armstrong (2015) indicam que esta peculiaridade se relaciona inteiramente com o facto da qualidade do serviço estar dependente tanto de quem o fornece, como das condições em que este é prestado, mais concretamente, no que se refere ao tempo (quando), modalidade (como) e local (onde). Sobre isto, Grönroos (2007) afirma que os serviços são altamente heterogêneos e voláteis, uma vez que a qualidade percebida por cada cliente acerca do mesmo serviço (que nunca é exatamente igual), é diretamente afetada pelas idiossincrasias inatas do capital humano que o está a proporcionar. Ainda assim, Lovelock & Wirtz (2022) frisam que esta é a característica responsável pela diferenciação entre concorrentes diretos.

4. Perecibilidade

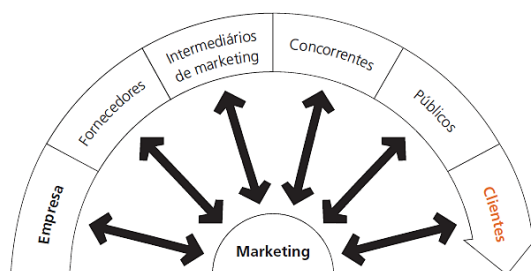
A última das características enunciadas corresponde à perecibilidade dos serviços e consiste, basicamente, na impossibilidade destes serem armazenados (acumulados em *stocks*) para venda ou uso posterior (Kotler & Armstrong, 2015). Segundo Kotler & Keller (2012), esta condição pode criar desequilíbrios entre a oferta e a procura de mercado, pois, quando a procura é constante, a oferta mantém-se estabilizada mas, nas situações em que a procura sofre demasiadas oscilações, isso vai ter um impacto significativo no mercado e, conseqüentemente, pode criar algumas dificuldades para as empresas porque, não havendo *stocks*, estes não podem ser utilizados convenientemente em períodos de maior ou menor procura, o que requer uma gestão consciente e exige uma enorme adaptação por parte dos prestadores de serviços.

2.2. Cadeia de Valor do Marketing de Serviços

Segundo Kotler & Armstrong (2015, p.51), “o valor para o cliente é o ingrediente secreto na fórmula do sucesso das empresas”. Por essa razão, cada vez mais empresas apostam em desenvolver estreitas relações com os seus associados (parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes), com vista a melhorar o desempenho da cadeia de valor efetivamente entregue por estas ao mercado.

Ora, como mencionado anteriormente, a nova era da tarefa do marketing trata-se principalmente de construir relações com os clientes, acrescentar-lhes valor e garantir a sua máxima satisfação. Contudo, os *marketers* não conseguem fazer tudo isso de forma independente, pelo contrário, o sucesso do marketing requer necessariamente a criação de vínculos colaborativos com outros departamentos da empresa e com os demais *stakeholders* que, articuladamente, permitem construir e instaurar a cadeia de valor da organização (Kotler & Armstrong, 2015), tal como se pode verificar na **Figura 1**.

Figura 1: Principais Agentes no Microambiente da Empresa



Fonte: Kotler & Armstrong (2015, p.74).

Neste sentido, de acordo com a conceção enunciada pelos autores, a cadeia de valor consiste numa rede formada pela empresa e pelos seus fornecedores, intermediários, concorrentes, distribuidores e clientes, na qual se estabelece uma parceria em que cada interveniente contribui para melhorar o sistema como um todo (Kotler & Armstrong, 2015).

No caso das empresas prestadoras de serviços, Kotler & Armstrong (2015) advogam que estas devem dedicar uma especial atenção aos seus interlocutores (sejam eles parceiros de negócios ou consumidores), dado que se estabelece habitualmente uma interação entre eles, isto é, o cliente contacta diretamente o colaborador responsável pelo seu atendimento e o serviço é realizado em conjunto. Ora, uma interação eficaz vai depender, obviamente, das habilidades dos profissionais e dos processos que os apoiam (Kotler & Armstrong, 2015).

Assim sendo, a cadeia de valor nos serviços incide fundamentalmente na “ligação entre os lucros da empresa e a satisfação do funcionário e do cliente” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 259). Em conformidade, os autores propõem que esta cadeia de valor, que relaciona intrinsecamente a satisfação dos consumidores com a competência dos trabalhadores, assenta em cinco premissas que funcionam conjuntamente e devem atuar de forma sequencial, a saber: 1) qualidade do serviço interno (ao nível do processo de recrutamento, seleção, acolhimento, formação e acompanhamento dos recursos humanos, bem como da equipa e ambiente em que estão inseridos e dos equipamentos que lhes são disponibilizados), o que resulta em 2) funcionários satisfeitos e produtivos (que se mostram motivados, dedicados, empenhados e leais, comprometendo-se profundamente com a marca que representam), que produzem um 3) serviço de maior valor (criação e entrega de serviços mais eficazes, diferenciadores e satisfatórios), o que se reflete em 4) clientes satisfeitos e fiéis (que demonstram a sua satisfação e lealdade através da fidelização, *feedback* e *word-of-mouth* positivo acerca da marca, participando ativamente) e que, desta forma, asseguram um 5) crescimento sustentável da lucratividade dos serviços (que eleva o estatuto da empresa e consolida o seu posicionamento no mercado em relação à concorrência) (Kotler & Armstrong, 2015).

Em suma, no entendimento de Kotler & Armstrong (2015), as empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas interessam-se em criar uma cadeia de valor que interligue o lucro à satisfação do intervenientes, ou seja, estas organizações concentram a sua atenção tanto nos seus clientes como nos seus colaboradores, pois concordam que as pessoas são o

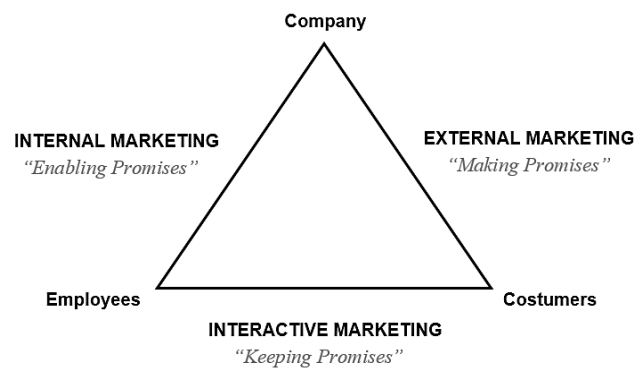
elemento mais importante de qualquer serviço ou experiência e entendem como funciona uma cadeia de valor dos serviços efetiva e superior, sabendo quais as vantagens que daí advêm. Em concordância, Almeida & Pereira (2014) justificam que a cadeia de valor do serviço é um fator preponderante e diferenciador aquando da prestação de um serviço, na medida em que permite a uma empresa perceber qual é a sua vantagem competitiva perante os concorrentes.

2.3. Tipologias do Marketing de Serviços

Atualmente, com o aumento da competitividade do mercado e com o agravamento dos custos inerentes às quebras de produtividade e deterioração da qualidade, é necessário haver uma maior sofisticação no marketing de serviços. Neste contexto, as empresas deparam-se com três importantes tarefas de marketing relativamente à prestação de serviços, mais concretamente, a necessidade de diferenciação, a consistência da qualidade e a maximização da produtividade (Kotler & Armstrong, 2015), questões essas que são vitais para que as organizações tenham êxito, pois impactam marcadamente a sua performance.

Com efeito, no que diz respeito aos tipos de marketing de serviços, podemos verificar que este compreende três dimensões indissociáveis, nomeadamente: Marketing Externo; Marketing Interno; e Marketing Interativo (Kotler & Armstrong, 2015; Grönroos, 2007). De facto, estas vertentes derivam das várias interações que têm origem e ocorrem espontaneamente durante a prestação de um serviço e cujos condicionalismos devem ser conhecidos para se conseguir trabalhar eficientemente as variáveis do marketing-mix, como vamos analisar de seguida (Mendes & Marques, 2020).

Neste enquadramento, torna-se pertinente referir o “Modelo do Triângulo de Marketing de Serviços” (*Services Marketing Triangle Model*), introduzido em 1990 por Grönroos, desenvolvido depois em 1994 por Kotler e, mais tarde, por Brown & Bitner em 2006 (Mendes & Marques, 2020) já que este faculta uma visão geral sobre a aplicação do marketing na indústria dos serviços (pois abarca as três dimensões do marketing – externo, interno e interativo – e, paralelamente, integra as três componentes associadas aos mesmos, ou seja, a empresa, os funcionários e os clientes (Brown & Bitner, 2006, *cit. in* Mendes & Marques, 2020), como está representado abaixo na **Figura 2**.

Figura 2: Modelo do Triângulo do Marketing de Serviços

Fonte: Zeithaml, Bitner & Gremler (2010, p.7).

Fisk (2008), *cit. in* Mendes & Marques (2020, p.130), salienta que “este modelo capta a moderna interligação entre a função de marketing e a função de gestão”. Para além disso, evidencia e reforça visualmente a natureza interconectada da interação humana e sua importância no ambiente organizacional, na medida em que contribuem para a perceção da qualidade do serviço pelos clientes e, por esse motivo, constituem um elemento fundamental no contexto do marketing de serviços (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; Mendes & Marques, 2020).

Assim, segundo a lógica do Triângulo do Marketing de Serviços, temos: (i) o marketing externo (que corresponde ao esforço de marketing aplicado pela organização para os clientes, decorrente da interação que se estabelece entre empresa e consumidores); (ii) o marketing interno (que se refere ao esforço de marketing aplicado pela organização para os colaboradores que prestam efetivamente os serviços, resultante da interface que ocorre entre empresa e colaboradores); e (iii) o marketing interativo (esforço de marketing que é praticado entre os colaboradores e os clientes).

Correspondentemente, tendo por base o contributo de Brown & Bitner (2006) *cit. in* Mendes & Marques (2020), estas dimensões basilares agregadas ao marketing de serviços envolvem promessas que são originadas a partir das interações conexas à correlação das três componentes, nomeadamente:

- i) O marketing externo implica algo que se comunique ou disponibilize ao cliente antes que da prestação efetiva do serviço, isto é, a realização de uma promessa ou proposta de valor, por parte da empresa a clientes atuais e potenciais, com o objetivo de despertar o interesse do público-alvo e gerar expectativas sobre o serviço, captando assim a atenção do mercado (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; Narciso, 2022);

- ii) O marketing interno representa o método segundo o qual a organização atua para garantir que possui capacidades e competências (ao nível do conhecimento e do desempenho do capital humano disponível) para honrar o compromisso assumido e cumprir realmente a promessa efetuada aos clientes (Ahmad *et al.*, 2012; Benea, 2008, *cit. in* Narciso, 2022). Espera-se que a empresa consiga recrutar, formar, motivar e recompensar os seus colaboradores, facultando-lhes os recursos necessários, de modo a capacitá-los a executar o serviço eficientemente (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010).
- iii) O marketing interativo abrange os procedimentos que permitem cumprir efetivamente a promessa feita (Lings & Greenley, 2009; Yadav & Dabhade, 2013, *cit. in* Narciso, 2022). É nesta ocasião que ocorre a interação resultante da prestação do serviço, isto é, “o cliente entra em contacto com qualquer aspeto da organização e cria uma opinião em relação à qualidade do serviço” (Albrecht, 1994, p.10, *cit. in* Narciso, 2022). Segundo Zeithaml, Bitner & Gremler (2010), esta dimensão pode ser apelidada de marketing em tempo real e constitui o «momento da verdade», pois é absolutamente decisivo porque determina a perceção obtida pelo cliente na experiência e revela no imediato se as promessas são mantidas ou quebradas.

Simplificadamente, aplicar o Modelo do Triângulo permite teorizar acerca das implicações e influências que se estabelecem mutuamente entre as três dimensões do marketing de serviços e compreender que a perspetiva revelada pelo marketing externo é substancialmente influenciada pelo marketing interativo que, por sua vez, é integralmente condicionado pela construção de estruturas benéficas no marketing interno. Todavia, se alguma delas não tiver êxito, não haverá progresso e este modelo entrará em colapso.

2.4. Marketing-Mix dos Serviços

Com base em Kubicki (2016), o termo “marketing-mix” aparece pela primeira vez no artigo intitulado *The Concept of Marketing-Mix* e publicado em 1953, da autoria do teórico e professor de marketing e publicidade na *Harvard Business School*, Neil H. Borden. Este trabalho inspirou-se e deu continuidade à investigação desenvolvida pelo académico James W. Culliton que, em 1948, tinha já publicado um artigo denominado *The Management of Marketing Costs*, no qual qualificou o papel de um gestor de marketing como sendo um “misturador de ingredientes”. Por conseguinte, Borden sugere

uma lista composta pelos doze ingredientes que, na sua perspetiva, integravam o marketing-mix (Kubicki, 2016). Posteriormente, em 1960, o professor Jerome McCarthy retoma a teoria de Borden, reformula-a (mantendo apenas quatro dos «ingredientes» iniciais) e difunde, então, através do seu livro *Basic Marketing: a Managerial Approach*, a combinação de quatro variáveis do marketing-mix – *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Promotion* (Promoção) e *Place* (Distribuição). Mais tarde, em 1967, Philip Kotler populariza esta conceção na sua obra *Marketing Management*, definindo o marketing-mix como o “conjunto de variáveis controláveis que uma empresa pode usar para influenciar a resposta dos compradores”, conhecidas atualmente como 4 P’s do marketing (Kubicki, 2016).

Posteriormente, Kotler & Armstrong (2015, p.4) definem o marketing-mix como “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

De forma sintética, o marketing-mix permite que, através de um conjunto de variáveis, uma organização coloque em ação a estratégia escolhida para a concretização dos objetivos definidos, visando a satisfação dos seus clientes. Contudo, dada a abrangência, complexidade e riqueza do marketing de serviços, os 4 P’s tornaram-se apenas parcialmente adequados e deixaram de ser suficientes (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010). Então, Kotler & Keller (2012) propõem uma atualização das variáveis do mix de marketing, que reflita o seu caráter holístico, transformando-se e expandindo-se de forma a abarcar novas e modernas realidades. Neste sentido, os autores evidenciam a natureza e as características distintivas dos serviços e sugerem que as empresas prestadoras de serviços devem acrescentar três variáveis (3 P’s) ao modelo original do marketing-mix, a saber: *People* (Pessoas); *Processes* (Processos); e *Physical Evidences* (Evidências Físicas). Deste modo, o marketing-mix dos serviços requer 7 P’s que estão fundamentalmente associados à interação com o cliente durante a prestação do serviço (Lovelock & Wirtz, 2022), como se pode observar na **Figura 3**.

Figura 3: Marketing-Mix dos Serviços

Fonte: Adaptado de Kotler *et al.* (2009).

Com efeito, é a partir deste composto e da gestão coerente destas variáveis que a empresa identifica e define como vai atuar no mercado e com se vai posicionar em relação à concorrência. Daí, os 7 P's do marketing-mix constituem as principais linhas de orientação no processo de planeamento estratégico de uma política de marketing aplicada ao setor dos serviços, mais especificamente:

- Produto (Serviço)

O produto consiste na “combinação de bens ou serviços que uma empresa oferece ao seu mercado-alvo” (Kotler & Armstrong, 2015, p.56), ou seja, “qualquer coisa que pode ser oferecida num mercado, suscitando atenção, aquisição, uso ou consumo, que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade” (Kotler & Armstrong, 2015, p.244). Assim sendo, no caso dos serviços, a oferta deve ser construída tendo por base as necessidades identificadas e deve refletir as preferências evidenciadas pelo consumidor o que implica que, durante a prestação do mesmo seja fulcral ter a capacidade de perceber atentamente todos os sinais transmitidos pelo cliente (Grönroos, 2007) porque, no caso dos produtos intangíveis, o processo de satisfação é mais complexo e os benefícios que daí advêm são criados por meio de ações ou desempenhos, tornando-se necessário aferir se todos os aspetos da oferta que podem criar valor aos clientes. (Kotler & Armstrong, 2015);

- Preço

Segundo Kotler & Armstrong (2015, p.319), “o preço é a quantia monetária cobrada por um produto/serviço ou a soma de valores que os consumidores trocam pelo proveito de o ter ou usar”. Esta variável assume uma especial relevância, uma vez que

dita a rentabilidade do negócio bem como a sua atratividade do ponto de vista económico (Kotler & Armstrong, 2015). Almeida & Pereira (2014) acrescentam que os três parâmetros essenciais para a determinação do preço são o custo, o cliente e a concorrência;

- Promoção (Comunicação)

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), a promoção exige a integração cuidadosa e coordenada de todos os canais de comunicação que se utilizam para entregar uma mensagem clara, coerente e convincente sobre a organização e os seus produtos, devendo esta ser personalizada e direcionada. Por conseguinte, a comunicação tem como objetivo estratégico a transmissão e o retorno do *feedback* das mensagens fornecidas ao mercado de atuação, acerca das características qualitativas dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa e, para além disso, tem o propósito de comunicar o posicionamento que esta ambiciona alcançar na mente do seu público-alvo (Baynast *et al.*, 2021; Kotler & Armstrong, 2015);

- Local (Distribuição)

Baynast *et al.* (2021) afirmam que um canal de distribuição é constituído por diferentes intermediários assim como por diversas interações que ocorrem entre produtores e grossistas, retalhistas, instaladores, importadores e consumidores. Para os autores, este define-se pelo trajeto que um determinado produto ou serviço percorre, desde o momento em que é produzido até que seja consumido. Assim sendo, Baynast *et al.* (2021) mencionam que é necessário identificar os canais distribuição e a respetiva cobertura dos mesmos, ao nível da sua dimensão, formação, direção e supervisão, como forma de atingir os objetivos de penetração no mercado;

- Pessoas

Sabendo que o marketing de serviços é sustentado por interações. Kotler & Keller (2012, p.25) sublinham que o elemento humano está estreitamente conectado à esfera do marketing interno e torna-se, então, fundamental para o sucesso do marketing, que “será tão bom quanto as pessoas dentro da organização”. Almeida & Pereira (2014) reconhecem que as pessoas são o ativo mais importante das empresas, sendo que o seu *know-how* lhe confere *empowerment*, o que se traduz num maior sentido de autonomia e, conseqüentemente, num desempenho superior por parte dos funcionários enquanto incita um maior grau de satisfação. Ford *et al.*, (2006), *cit. in*

Prior (2019) apoiam esta visão e reforçam que uma estratégia de sucesso é sustentada pela forte interação entre os colaboradores da empresa e os *stakeholders*.

- Processos

Segundo Kotler & Keller (2012), os processos refletem toda a criatividade, disciplina e estrutura implícitas à gestão de marketing. Sinteticamente, os processos podem ser descritos como o conjunto de ações divididas por várias etapas que, ao longo da cadeia, requerem a operacionalização de sistemas, procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades que são necessários desde a criação até à entrega de um produto/serviço, sendo que somente com a correta organização e utilização das mesmas é que existe a garantia da qualidade que é efetivamente fornecida ao cliente (Almeida & Pereira, 2014; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; Kotler & Keller, 2012).

- Evidências Físicas

As evidências físicas constituem todos os ativos tangíveis e estímulos materiais existentes numa empresa e que são necessários à prestação de um serviço (tais como instalações, equipamentos, condições do ar, qualidade da iluminação, etc.) (Yasanallah & Bidram, 2012; Elsbach & Pratt, 2007, *cit. in* Prior, 2019). Correspondentemente, pode afirmar-se que a perceção acerca da qualidade do serviço na mente do consumidor engloba e é afetada por todos os aspetos físicos do ambiente no qual este é prestado, pois dada a dificuldade de julgar a qualidade real de uma oferta intangível, a formação de uma opinião por parte do cliente dependerá das componentes tangíveis existentes que, naturalmente, têm um impacto significativo na sua satisfação (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010).

3. Breve Introdução à Gestão Comercial

“Every company can and should improve the relationship between sales and marketing.”

Kotler et al. (2006, p. 78)

Segundo Proença (2019), a gestão comercial, nos seus primórdios, era percecionada de uma forma muito simplista, sendo originariamente definida como a gestão dos profissionais de vendas. Mais tarde, expandiu-se à gestão de todas as atividades de marketing (incluindo promoção e publicidade, *merchandising*, pesquisas de mercado, distribuição e definição de preços). Contudo, esta última conceção foi considerada demasiado abrangente e, por esse motivo, tornou-se necessária a criação de uma nova

definição pelo *Comité de Definições da Associação Americana de Marketing*, sendo esta a que perdura até hoje e que enuncia que a “gestão comercial significa o planeamento, a orientação e a gestão de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, capacitação, atribuição de tarefas, gestão de rotas, supervisão, remuneração e motivação da força de vendas” (AMA, 2019, *cit. in* Proença, 2019).

Com efeito, Queiroz (2012) na sua obra literária *Gestão Comercial*, faz uma reflexão sobre a disparidade e a complementaridade concomitante entre a gestão comercial e o marketing. Por um lado, o marketing “estuda, analisa, interage, avalia, modifica e adequa” estratégias de modo a “desenvolver um relacionamento com o consumidor” e a instaurar um determinado posicionamento na sua mente (Queiroz, 2012, p.43). Por outro lado, as vendas estão diretamente relacionadas com a execução prática e eficácia das referidas estratégias, portanto, dizem respeito principalmente ao volume de vendas (números) e à conquista de mercado. Neste sentido, segundo o autor, a gestão comercial procura, essencialmente, encontrar um ponto de equilíbrio entre o departamento de marketing e o departamento responsável pelas vendas, sempre com o intuito potenciar a satisfação do cliente (Queiroz, 2012).

Por conseguinte, no panorama atual, a missão do gestor comercial é extremamente complexa, pois combina as funções tradicionalmente atribuídas (planeamento, implementação e controlo de atividades, recrutamento, formação, motivação, remuneração e gestão dos vendedores) com novas preocupações, que são hoje inseparáveis da prática de uma gestão empresarial bem-sucedida, nomeadamente: a gestão minuciosa consoante as políticas e normativas organizacionais; a elevada concorrência presente no mercado; as condições macroeconómicas mundiais e a crescente implementação e valorização de estratégias que priorizam a sustentabilidade (Honeycutt Jr, 2002, *cit. in* Proença, 2019).

3.1. Estudos de Mercado

Malhotra *et al.* (2021) indicam que, genericamente, a noção de estudo de mercado aplica-se para descrever um conjunto de procedimentos que, subsequentemente, possibilitam a identificação e elaboração de respostas e soluções para necessidades ou problemas existentes, fornecendo informações sobre clientes e concorrente atuais e potenciais, que podem ser utilizadas para futuras decisões de marketing. Yi (2018), defende que os

estudos de mercado consistem na recolha, preparação, análise e interpretação de dados e da informação de mercado relevante, sobre uma situação específica de marketing que uma organização está a enfrentar.

Malhotra *et al.* (2021) informam que os estudos de mercado servem fundamentalmente para auxiliar os profissionais de marketing no processo de compreensão e consciencialização do mercado, isto é, tendo por base os seus três aspetos implícitos – (1) analisar os dados do passado; (2) observar dados no presente; (3) projetar as tendências no futuro – os estudos de mercado devem ser capazes de identificar as alterações de comportamento do público-alvo decorrentes das suas necessidades e desejos, bem como antecipar e prever tendências de consumo, na tentativa de reduzir a incerteza associada. Desta forma, permitem construir uma base sólida que fundamenta e sustenta as decisões de marketing, agilizando e otimizando o processo e servindo de suporte à tomada de decisão para as empresas.

Em conformidade, Yi (2018, p.19) afirma “o marketing bem-sucedido exige que o *marketer* conheça seu mercado”. Segundo o autor, o estudo de mercado representa uma ferramenta extremamente útil e vantajosa para as empresas, na medida em que lhes fornece informações e recursos de suma importância, devendo esta abordagem ser precisa, objetiva, sistemática e imparcial. Neste sentido, a importância de um estudo de mercado reflete-se sobretudo nos efeitos que advêm da sua aplicação, já que estes permitem: resolver problemas organizacionais; identificar oportunidades e ameaças futuras; conceber ideias de grande valor, definir como estas devem ser criadas, implementadas e comunicadas no mercado; e, ainda, avaliar a eficácia das iniciativas de marketing empreendidas (Yi, 2018).

Em suma, pode afirmar-se que os estudos de mercado desempenham uma função de grande relevância nas empresas e podem ser percebidos como ativos estratégicos, visto que se materializam numa ferramenta credível e fidedigna que promove a melhoria da performance e a maximização da efetividade das decisões corporativas.

Com base em Malhotra *et al.* (2021), relativamente à aplicabilidade dos estudos de mercado, estes podem ser usados com o intuito de obter informação sobre a concorrência, (o que atribui uma vantagem competitiva às empresas proprietárias do estudo, uma vez que estas podem diferenciar-se dos seus concorrentes diretos) e, para além disso, as empresas também podem também elaborá-los sempre que pretendam averiguar algo de

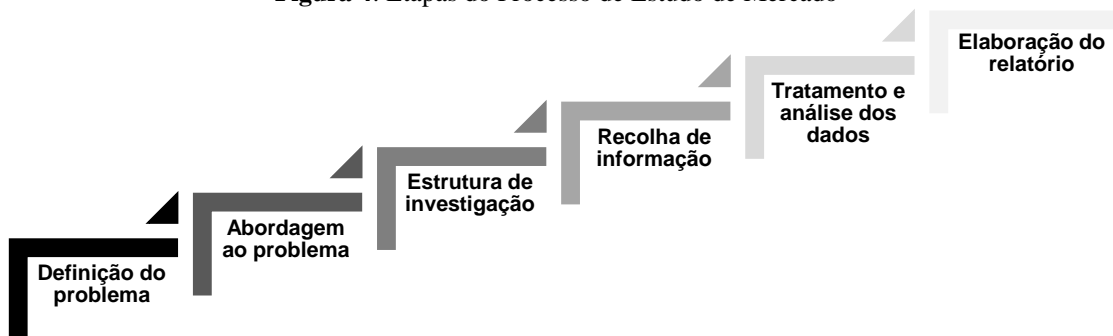
forma aprofundada (como os atuais e/ou potenciais clientes, nichos de mercado de interesse, determinados produtos e/ou serviços, informações sobre preços, condições de distribuição, meios de comunicação...), com o objetivo de, em função dos resultados obtidos, tomar uma decisão acertada.

Correspondentemente, no que concerne ao processo de construção de um estudo de mercado, de modo geral, este varia consoante a dimensão da organização que o solicita. Tipicamente, as empresas de média ou pequena dimensão elaboram os estudos de mercado internamente, uma vez que possuem uma relação de proximidade com os clientes e, naturalmente, tem uma perceção mais orgânica e um conhecimento maior e mais rápido sobre as suas necessidades e hábitos de compra, enquanto que as empresas de grande dimensão tendem a contratar entidades externas especializadas (Ribeiro, 2022).

3.1.1. Etapas do Estudo de Mercado

De acordo com Malhotra *et al.* (2021), antes de uma organização realizar um estudo de mercado, esta deve ter em consideração as seis etapas inerentes ao processo, que se classificam de acordo com as tarefas que uma empresa deve realizar em cada uma delas, como é possível verificar na **Figura 4**.

Figura 4: Etapas do Processo de Estudo de Mercado



Fonte: Adaptado de Malhotra *et al.* (2021).

Tendo por base o trabalho desenvolvido pelos autores Malhotra *et al.* (2021) na sua obra literária acerca desta temática, faz-se a seguinte revisão:

Etapa 1 Definição do Problema (e dos objetivos)

Consiste na primeira e mais importante etapa. Neste ponto, discute-se e identifica-se o problema geral da investigação e os seus objetivos específicos e, por conseguinte, traça-se o rumo de todo o processo de estudo.

Etapa 2 Abordagem ao Problema

Na segunda etapa, estabelece-se o mecanismo de abordagem ao problema, através do desenvolvimento de um plano de pesquisa organizado acerca de todas as hipóteses viáveis para o solucionar.

Etapa 3 Estrutura de Investigação

A terceira etapa consiste na elaboração da estrutura de investigação, ou seja, é conveniente determinar quais os métodos fundamentais para a obtenção da informação necessária à execução da investigação, sendo esta importante no processo de tomada de decisão, assim como na formulação das variáveis de estudo.

Etapa 4 Recolha de Informação

A quarta etapa corresponde à fase de implementação prática do plano delineado nas etapas anteriores. Esta fase dedica-se exclusivamente à recolha das informações requeridas e consideradas indispensáveis à resolução do problema, através das técnicas previamente definidas.

Etapa 5 Tratamento e Análise dos Dados

A quinta etapa diz respeito ao tratamento e análise dos dados recolhidos na etapa precedente, o que significa que estes devem ser adequadamente organizados para, posteriormente, serem analisados. Normalmente, esta análise efetua-se com recurso a um *software* apropriado que simplifique o seu processamento (ex: SPSS – *Statistics Software*).

Etapa 6 Elaboração do Relatório

Por último, a sexta etapa abrange a elaboração de um relatório com as conclusões e recomendações decorrentes da interpretação dos dados, devendo incluir as questões essenciais que motivaram a pesquisa, os instrumentos de recolha de informação, os dados obtidos, os métodos de análise e os resultados obtidos que permitirão dar resposta à questão-problema.

4. Marketing Digital

“Digital marketing is not a passing fad; he points to a new way of doing business.”

Kotler & Armstrong (2015, p. 195)

4.1. Conceito de Marketing Digital

A utilização da *world wide web* foi um marco globalmente revolucionário, na medida em que permitiu potenciar os negócios das empresas através da remoção da maior dificuldade verificada até então, a distância. Contudo, o crescimento explosivo da tecnologia digital mudou fundamentalmente a maneira como vivemos, comunicamos, partilhamos informações, acedemos ao entretenimento e fazemos compras. Esta é a era da IoT, um ambiente global onde tudo e todos estão digitalmente conectados (Kotler & Armstrong, 2020).

Com a maturação da internet, o contexto do marketing é alterado e, conseqüentemente, os canais convencionais de marketing, isto é, os media (como por exemplo, a imprensa, a rádio e a televisão) têm vindo a ser substituídos gradualmente pelo uso das novas tecnologias, que permitem que a informação circule de uma forma mais direta, dinâmica e célere entre empresas e consumidores. O aparecimento das redes sociais confirmou isso mesmo, pois conseguiu eliminar as barreiras geográficas e demográficas, facilitando assim a comunicação e a troca de impressões entre as pessoas e as marcas. Na realidade, o advento da era da informação decorrente da evolução constante das tecnologias criou um novo tipo de consumidor associado a diferentes perspetivas, desafios e oportunidades.

Portanto, o desenvolvimento da internet e do comércio eletrónico (*e-commerce*) alterou seriamente a maneira de pensar e de praticar o marketing, devido ao facto do tradicional ter de adotar novas técnicas especificamente vocacionadas para implementar na internet. Surge, então, o marketing digital, sendo este considerado uma projeção do marketing convencional bem como das suas estratégias e ferramentas, mas, desta vez, aplicado ao meio digital, devido à necessidade evidenciada em mobilizar mecanismos para reforçar a relação entre os clientes e as empresas, o que, posteriormente, vai facilitar e incentivar a compra e venda de produtos/serviços (Saura, Sánchez & Suárez, 2017).

Deste modo, de acordo com o *Digital Marketing Institute* (DMI), o marketing digital caracteriza-se pelo “uso de tecnologias digitais para criar uma comunicação integrada, mensurável e precisa, que ajude as organizações a angariar e reter clientes, construindo com estas relações profundas e duradouras” (DMI, 2022).

Em conformidade, segundo a conceção proposta pela AMA (2022), o marketing digital consiste na “relação entre as atividades, empresas e os processos concebidos pelas tecnologias digitais para criar, comunicar e oferecer valor aos clientes e partes interessadas”.

Por sua vez, Marques (2019, p.247) resume o marketing digital a “ações de marketing aplicadas ao mundo digital, em especial na internet. Permitem comunicar, vender e criar relacionamentos em meios online, com o público-alvo.”

Em contraste, Chaffey & Ellis-Chadwick (2012) apresentam uma noção de marketing digital contraditória, na qual defendem que o marketing digital se baseia, simplesmente, na aplicação da internet e das tecnologias digitais conexas ao conceito de comunicação convencional, sendo que os processos são comuns aos meios tradicionais e visam cumprir os objetivos de marketing estipulados. Para os autores, refere-se somente ao uso prático e abrangente da internet, das plataformas digitais e das ferramentas de marketing para alcançar resultados e, por conseguinte, sucesso nos negócios.

4.2. 8 P's do Marketing Digital

O autor Adolpho (2012) propõe na sua obra literária *Os 8 P's do Marketing Digital*, aquela que entende ser a metodologia que constitui o guia estratégico para a implementação de uma estratégia de marketing no meio digital de forma bem-sucedida. Este processo subdivide-se em oito etapas (8 P's, designadamente, pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão) e assenta sobretudo no planeamento das estratégias de marketing digital, tendo em consideração o máximo de informação reunida acerca do comportamento do consumidor online, sendo este um fator decisivo para o sucesso das mesmas.

Complementarmente, o método referido é cíclico e sequencial, dado que começa e acaba no consumidor, possuindo uma abordagem totalmente diferenciada dos P's originais com vista a acompanhar as novas tendências de consumo, como podemos constatar através da síntese apresentada:

1. Pesquisa – Envolve a investigação acerca do comportamento e perfil do consumidor (hábitos de consumo e preferências) para, posteriormente, proceder à segmentação⁴ do público-alvo. O autor defende que para comunicar e persuadir de forma eficaz, é crucial conhecer e examinar exaustivamente o público-alvo;
2. Planeamento – Efetua-se a descrição rigorosa e detalhada das ações que serão desenvolvidas na etapa subsequente, com base nas informações recolhidas na pesquisa. Para o autor, este é o mais importante dos P's a ser implementado, visto que todas as ações lhe sucedem, portanto, este sugere que o planeamento deverá apresentar uma explicação minuciosa do que se vai fazer nas restantes fases;
3. Produção – Refere-se à realização efetiva das ideias abordadas e das ações previstas anteriormente, em conformidade com o planeamento estipulado, assegurando o seu correto cumprimento;
4. Publicação – Pressupõe todo o conteúdo que será divulgado aos consumidores, nos canais digitais selecionados, com vista a maximizar o alcance e a gerar *engagement* (envolvimento) com o público-alvo. O autor reforça que a criação de relacionamentos duradouros com clientes resulta em compras repetidas, logo, a meta principal é «criar advogados da marca» que a defendam e recomendem de forma sincera e voluntária;
5. Promoção – Corresponde à criação de conteúdos e campanhas de comunicação (promocionais), dirigidas ao potencial público-alvo que, segundo o autor, não deve alcançar somente a pessoa visada, já que deve ser também partilhada por ela através do sexto P;
6. Propagação – Relaciona-se com a necessidade de verificar se a promoção efetuada previamente está a obter um *feedback* positivo assim como os resultados esperados, tendo em conta os meios de comunicação nos quais os conteúdos foram partilhados. O autor alega que a estratégia passa por estimular os influenciadores do mercado (1%) a divulgar o conteúdo para os multiplicadores (9%), para que estes o espalhem pelo restante mercado (90%), levando a que a marca aumente a sua reputação e notoriedade;

⁴**Segmentação** (de mercado) – Ferramenta estratégica de marketing, que consiste na divisão de mercados grandes e heterogéneos num número reduzido de subconjuntos – segmentos – devendo, cada um deles, ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades e motivações, para justificar ofertas ou um marketing-mix ajustado (desenvolvimento e identificação de produtos/serviços que vão eficientemente ao encontro das necessidades e preferências de cada segmento) (Kotler & Armstrong, 2015).

7. **Personalização** – Diz respeito ao diálogo permanente estabelecido com o consumidor, através dos canais digitais, tendo por base a ideia do “*market-of-one*” (perceção individualizada por parte do consumidor). Segundo o autor, deve-se adotar uma abordagem mais direta e personalizada, que aumente a taxa de conversão, o que implica uma interação dinâmica, uma experiência diferenciada e uma mensagem adequada ao perfil de cada cliente (com vista à sua fidelização);
8. **Precisão** – Incide sobre as métricas utilizadas para analisar os resultados decorrentes de todas as ações executadas e passíveis de serem medidas, de acordo com os *Keys Performance Indicators* (KPI’s⁵) inicialmente definidos.

Em suma, podemos concluir que o marketing digital surge fundamentalmente para ampliar e fortalecer as relações construídas entre as empresas e os consumidores, enquanto tenta atrair um número ainda maior de clientes.

4.3. Estratégias do Marketing Digital

Importa frisar que, apesar dos princípios fundamentais do marketing não estarem desatualizados, o surgimento do marketing digital levou a que o seu modo de implementação tivesse necessariamente de evoluir e a que as respetivas estratégias fossem repensadas para continuarem competitivas na era digital. Obviamente, não existe uma estratégia de marketing digital *standard* ou padronizada e que entregue os mesmos resultados para todas as organizações. Portanto, é conveniente que cada empresa efetue uma autoavaliação, de modo a identificar quais as táticas que mais se adequam ao seu ramo de negócio face aos objetivos que pretendem atingir, considerando inclusivamente o público-alvo.

Adolpho (2012) sublinha que a internet e as estratégias de marketing digital proporcionaram e alavancaram drasticamente a possibilidade das MPME (Micro, Pequenas e Médias Empresas) comunicarem de forma rápida, acessível, menos dispendiosa e eficiente. Efetivamente, existem múltiplas estratégias de marketing digital cujas ferramentas servem de suporte à criação de uma forte e destacada presença na internet por parte das empresas, permitindo, paralelamente, que estas se possam

⁵KPI’s – Por definição, um KPI, isto é, indicador-chave de desempenho, representa “um valor mensurável usado para avaliar o desempenho em relação a um resultado pretendido” (Klipfolio, 2022).

relacionar com os clientes, com o intuito de satisfazer os já fidelizados e de conquistar os potenciais.

Em conformidade, Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017) reiteram que as capacidades resultantes do aproveitamento dos recursos tecnológicos, a par da evolução estratégica que estas produzem, prende-se substancialmente com dados. Ou seja, os meios digitais introduzem um canal de comunicação bidirecional, que faculta aos profissionais de marketing informação exaustiva e pormenorizada acerca do comportamento do consumidor (obtidas detalhadamente através das suas interações online) e que deve, evidentemente, ser capitalizada, ocasionando assim um desenvolvimento no modo de operar estes canais (Bala & Verma, 2018).

Consequentemente, com vista a tirar partido desta evolução estratégica que se deu com a proliferação dos meios digitais, foram organizadas e caracterizadas algumas das principais ferramentas de comunicação de marketing digital, tendo por base o artigo científico denominado *A Critical Review of Digital Marketing*, da autoria de Bala & Verma (2018).

▪ *Search Engine Marketing (SEM)*

O SEM (ou marketing para motores de busca), é uma estratégia de marketing digital que permite otimizar *websites* e, por conseguinte, torna os conteúdos online relevantes para que estes alcancem o topo dos resultados (que surgem quando se efetua uma pesquisa na internet), de forma paga ou orgânica, visando obter a segmentação da audiência, a atração de utilizadores e, principalmente, a captação de *leads*⁶. Todavia, o SEM resulta da combinação de duas modalidades, designadamente:

○ *Search Engine Optimization (SEO)*

O SEO é um processo que serve para melhorar e incrementar o grau de visibilidade das páginas de resultados que surgem nos motores de pesquisa (como *Google, Yahoo, Bing...*), aumentando assim a quantidade e a qualidade do tráfego orgânico (gratuito) que um *website* recebe;

○ *Search Engine Advertising (SEA)*

A SEA é uma técnica que serve para direcionar o tráfego para um determinado *website* com o intuito de impulsionar o seu volume de visitantes, mediante a

⁶*Leads* – (em marketing) referem-se a indivíduos ou organizações que interagem ou demonstrem interesse em produtos ou serviços de uma marca, convertendo-se assim em potenciais futuros clientes. O principal objetivo de qualquer empresa é gerar o maior número possível de *leads* (SendPulse, 2022).

compra de um serviço (patrocínio) que, dependendo da estrutura do negócio, pode assumir várias formas: *Pay-Per-Click* (PPC); *Cost-Per-Click* (CPC); *Cost-Per-Thousand Impressions* (CPM); *Click-Through-Rate* (CTR). A SEA é particularmente poderosa quando a página *web* já se encontra otimizada (pela devida implementação de um SEO), conferindo-lhe legitimidade e proporcionando resultados significantes a médio e longo prazo.

- *Digital Display Advertising*

Este método diz respeito à utilização de instrumentos publicitários online (textos, imagens, vídeos...), com vista a incentivar o público potencial a visitar um *link* de um certo *website*, já que a mensagem pode ser totalmente personalizada e ajustada aos seus interesses. Contudo, apesar de contribuir para a consolidação da notoriedade da marca, este é um recurso relativamente caro e deve ser bem ponderado e planeado para garantir o retorno adequado.

- *E-mail Marketing*

Consiste numa das formas de marketing mais antigas, visto que a tecnologia do correio eletrónico surgiu antes dos motores de busca e das redes sociais atingirem a forte proeminência que evidenciam atualmente. Ainda assim, o e-mail marketing também evoluiu no sentido de integrar os meios digitais emergentes de forma prática e acessível e, por isso, recorre-se frequentemente a esta tecnologia para reter e, ao mesmo tempo, alcançar novos clientes (através da promoção de conteúdo, da divulgação de eventos, novidades, descontos, solicitação de *feedback*...).

- *Online Public Relations (PR)*

Constitui um método de assegurar e ganhar cobertura nos vários meios digitais à disposição (redes sociais de criadores de conteúdo, *podcasts*, *blogs*, *websites* afiliados e outras plataformas de conteúdo), de modo a aumentar a visibilidade e a maximizar a margem de conversão da audiência-alvo, através de *reviews* positivas e favoráveis sobre um produto ou serviço de uma marca em concreto. O online PR tem várias vantagens comparativamente ao PR tradicional, das quais se destacam a facilidade e a rapidez que se estabelece na comunicação da mensagem com carácter promocional, levando a que esta seja disseminada quase instantaneamente.

- *Mobile Marketing*

Apresenta-se como uma inovação recente no âmbito das práticas do marketing digital e corresponde, simplificadamente, a ações de marketing concretizadas e idealizadas para dispositivos móveis. De facto, hoje em dia quase todos os *websites*, *apps* e os demais conteúdos digitais já são desenvolvidos de forma a oferecer uma ótima interface com aparelhos *mobile*, procurando assim interagir e influenciar o seu público-alvo, tirando partido das funcionalidades destes *gadgets* (como *smartphones* e *tablets*). Este é um perfeito exemplo da articulação que se pode obter entre o *offline* e o *online*, pois segundo Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017), nenhum outro canal é tão eficaz como os telemóveis no que se trata de conveniência e proximidade com os consumidores.

- *Social Media Marketing* (SMM)

Trata-se de promover uma marca e os respetivos produtos ou serviços nas redes sociais, envolvendo a audiência e fomentando o *word-of-mouth*, mediante a publicação de conteúdo que suscite interações (gostos, comentários e partilhas), com o objetivo de aumentar as vendas e direcionar o tráfego para o *website* ou página oficial da empresa, de forma a gerar preferencialmente *leads*. Mas, para além de fornecer às empresas uma maneira destas se relacionarem com os clientes existentes e de alcançarem novos, o marketing das redes sociais possui também instrumentos de análise de dados, criados especificamente para permitir que os *marketers* acompanhem permanentemente o desempenho dos seus esforços e criem, constantemente, alternativas para dinamizar os seus negócios.

Como resultado, no entender de Chaffey & Ellis-Chadwick (2012) *cit. in Smart Insights* (2022), os objetivos de marketing digital são suportados pela lógica *RACE Framework* – *Reach, Interact, Convert and Engage* – criada em 2010 por Dave Chaffey. A mnemónica *RACE* abarca todo o funil de marketing e resume as principais atividades de marketing, online e multicanal, que têm de ser geridas como parte integrante da estratégia de marketing digital, a saber: *Reach* (gerar interesse e consciencialização acerca da marca e dos seus produtos/serviços); *Act* (interagir com os potenciais clientes e persuadi-los); *Convert* (converter os clientes potenciais em clientes efetivos, através da realização da venda); *Engage* (manter um envolvimento de longo-prazo com os compradores, com vista à compra repetida e, se possível, à fidelização dos mesmos) (Smart Insights, 2022).

4.3.1. *Social Media: LinkedIn*

Marques (2019, p.267), define *social media* como “plataformas, nas quais os utilizadores podem criar conteúdos, interagir, colaborar ou partilhar informação”. Todavia, no entendimento do autor, as redes sociais representam um caso particular de *social media*, já que o seu foco são as pessoas. Alguns dos exemplos de redes sociais mais proeminentes são o *Facebook*, o *YouTube*, o *Instagram*, o *TikTok*, o *LinkedIn*, entre outras.









De facto, no âmbito do mundo digital, os *social media* têm demonstrado um crescimento muito rápido e acentuado e têm beneficiado de uma grande diversificação de plataformas e ferramentas, o que permite assim identificar e responder a diferentes necessidades de públicos distintos. Efetivamente, o advento dos dispositivos e da interface mobile aliada à tecnologia do 4G e à recém-chegada 5G, revelou ser a combinação perfeita para que houvesse um crescimento exponencial por todo o mundo (Marques, 2019). Tendo em conta o panorama atual, podemos afirmar que as redes sociais constituem hoje uma realidade incontornável, já que são utilizadas como principal meio de comunicação para vários fins e tal, em consequência, vai influenciar fortemente o modo como os indivíduos se relacionam, pensam e tomam decisões (Afonso & Alvarez, 2020).

Com efeito, Ferreira *et al.* (2021) enunciam as quatro principais vantagens decorrentes da presença de uma marca nas redes sociais, comparativamente ao que acontece com os media tradicionais, nomeadamente: Velocidade (maior rapidez em alcançar o público-alvo e ausência de limitações significantes de espaço e de tempo); Escalabilidade (maior alcance de consumidores de forma menos dispendiosa); Análise (baixo custo de monitorização, recolha e averiguação de dados referentes ao comportamento do consumidor); Interação (estabelece-se uma comunicação bidirecional, tornando possível a interação com o consumidor durante a compra, bem como no momento anterior e posterior à mesma).

Neste contexto, Baker (2022) advoga que recorrer à utilização dos *social media* quando da conceção de uma estratégia de marketing digital, pode revelar-se tremendamente vantajoso e benéfico para a evolução e progresso de um negócio, sobretudo porque “aumenta a notoriedade da marca”, “gera *leads* e impulsiona as conversões”; “fomenta as relações com os clientes”; e permite “aprender com os concorrentes” Baker (2022). Contudo, a estratégia de delineada deve ser adaptada conforme as redes sociais selecionadas e, por esse motivo, é importante conhecer os vários detalhes associados a cada plataforma, para que estes possam ser devidamente considerados no processo de

escolha das mesmas. Correspondentemente, na **Tabela 1** podemos constatar as propriedades mais relevantes acerca de algumas das redes sociais mais utilizadas.

Tabela 1: Propriedades das Plataformas de *Social Media Marketing*

Rede Social	Utilizadores	Público	Impacto na Indústria	Função
 Facebook	1.9 mil milhões ativos diariamente	Geração X e <i>Millennials</i>	B2C	Reconhecimento da marca; Publicidade.
 TikTok	Mil milhões ativos mensalmente	Geração Z e <i>Millennials</i>	B2B e B2C	Criação de conteúdos; Reconhecimento da marca.
 Instagram	Mil milhões ativos mensalmente	<i>Millennials</i>	B2C	Criação de conteúdos; Publicidade.
 LinkedIn	774 milhões ativos	<i>Baby boomers</i> , Geração X e <i>Millennials</i>	B2B	Relacionamentos B2B; Desenvolvimento de negócios; <i>Employment marketing</i> .
 Twitter	211 milhões ativos diariamente	<i>Millennials</i>	B2B e B2C	Relação públicas; Atendimento ao cliente.
 YouTube	315 milhões ativos diariamente	<i>Millennials</i> e audiência generalista	B2B e B2C	Reconhecimento da marca; Entretenimento; Tutoriais.
 Snapchat	306 milhões ativos diariamente	Geração Z	B2C	Reconhecimento da marca; Publicidade.
 Pinterest	444 milhões ativos mensalmente	<i>Millennials</i> , Geração X, Geração Z e <i>Baby boomers</i>	B2C	Publicidade visual; Inspiração.

Fonte: Adaptado de *HubSpot* (2022).

O caso do *LinkedIn* interessa particularmente já que esta é uma rede social intrínseca e exclusivamente vocacionada para o mercado B2B. Naturalmente, a estratégia de atuação nesta rede deve ser ajustada, pois existe a expectativa de ver conteúdos de âmbito empresarial adaptados quer ao setor de atividade profissional, quer aos interesses da sua audiência (Marques, 2019). Segundo o *HubSpot* (2022), o *LinkedIn* é talvez a única plataforma em que o seu público-alvo está claramente definido, ou seja, direciona-se essencialmente a profissionais que se dedicam ao *networking* e/ou que procuram novas oportunidades de carreira. Logo, isto torna a plataforma ideal para empresas B2B, permitindo-lhes aumentar a sua visibilidade, consolidar a sua notoriedade e, subsequentemente, construir uma comunidade específica no setor (*HubSpot*, 2022). Afonso & Alvarez (2020) reforçam que, se o foco está direcionado para o aumento de credibilidade e reputação, o *LinkedIn* será a plataforma mais indicada, já que nesta rede

social profissional existe a possibilidade de partilhar diversos tipos de conteúdo, tais como texto, *links*, imagens, vídeos, artigos, notícias e outros documentos, fazer *live stream*, e também se podem utilizar *hashtags* para ajudar a encontrar e a filtrar informação. Adicionalmente, é possível fazer vários tipos de publicidade, mais especificamente: “conteúdo patrocinado, *inmail* patrocinado, *text ads*, *dynamic ads*, *programmatic display ads*, formulário de geração de *leads*, *account targeting*, *retargeting* do *website* e segmentação de contacto de e-mail” (Marques, 2019, p.126).

Correspondentemente, o novo *Relatório de Visão Geral Global Digital 2022* – publicado pela *AMPER* e elaborado em parceria com *We Are Social* e *Hootsuite* – desvenda e “aborda os mais recentes *insights* sobre o mundo do digital” (AMPER, 2022). Este relatório revela que a maior parte do mundo conectado continua a crescer mais rápido do que antes do aparecimento da pandemia da Covid-19. Segundo os dados estatísticos apurados, referentes ao ano de 2021, foram gastas 12.5 triliões de horas online, atingindo-se um novo marco no histórico de utilização da internet, isto é, com um crescimento na ordem dos 192 milhões (+4.0% do que em 2020), alcança-se um total de 4.95 biliões de utilizadores no início de 2022, estando a internet acessível agora a aproximadamente 62,5% de toda a população mundial. De igual modo, bateram-se recordes no consumo de redes sociais, com um total de 4.62 biliões de utilizadores ativos em todo o mundo à data de janeiro de 2022. Esse número implica um crescimento de mais de 10.0% nos últimos doze meses, com mais 424 milhões de novos perfis face ao período homólogo do ano anterior (AMPER, 2022).

Relativamente ao *LinkedIn*, o relatório acima mencionado incide sobre a audiência potencial que os profissionais de marketing podem alcançar com a publicação dos seus conteúdos nesta plataforma. Então, tendo por base os dados disponibilizados pela *AMPER* (2022) (ver **Anexo 1**), estes indicam que o público-alvo potencial total de anúncios no *LinkedIn* é de 808.4 milhões de utilizadores, o que equivale a cerca de 10.2% da população global (que contabilizava 7,91 biliões em janeiro de 2022), com um acréscimo de mais 81 milhões de utilizadores (+11.1% em relação a 2020).

No que concerne ao alcance do *LinkedIn*, comparativamente ao número total de utilizadores da internet, esta rede social está presente em apenas 16.3% da população conectada, na qual 14.6% dos perfis pertencem a indivíduos com idade superior a 18 anos. Quanto ao perfil da audiência do *LinkedIn*, podemos classificá-los de acordo com o género e com a idade: no que diz respeito ao género, temos 42.8% indivíduos do sexo

feminino e 57.2% de indivíduos do sexo masculino; acerca da idade, o público-alvo é constituído por 20.4% de indivíduos com idades compreendidas entre 18 e 24 anos (dos quais, 9.2% são mulheres e 11.2% são homens), 59.1% de indivíduos com idades entre 25 e 34 anos (dos quais, 24.9% são mulheres e 34.2% são homens), 17.7% de indivíduos com idades entre 35 e 54 anos (dos quais, 7.3% são mulheres e 10.4% são homens) e, por fim, 2.9% de indivíduos com idade superior a 55 anos (dos quais, 1.0% são mulheres e 1.9% são homens) (AMPER, 2022).

4.4. Marketing *Analytics*: Métricas

Após a implementação da(s) estratégia(s) de marketing digital eleita(s), é necessário averiguar o desempenho das ações empreendidas e, conseqüentemente, verificar se estas foram bem-sucedidas. Para tal, é necessário recorrer às métricas digitais, pois consistem em métricas de análise quantificáveis que avaliam o índice de progresso face ao objetivo determinado (através de um valor mensurável), permitindo assim criar bases de dados analíticas que auxiliam no processo de tomada de decisão, enquanto fornecem informações estratégicas relevantes para a operacionalização do marketing digital (Investopedia, 2022).

Bala & Verma (2018, p.333) consideram que as métricas de análise representam, provavelmente, o elemento mais importante do marketing digital aplicado a um negócio, uma vez que estas permitem “recolher, medir, entender, analisar, planear, relatar e prever” ocorrências online.

Para tal, Marques (2019) sugere um modelo de medição e aferição dos resultados, composto pelas principais métricas de análise utilizadas no marketing digital, distribuídas consoante a plataforma utilizada, como se pode ver na **Tabela 2** apresentada de seguida.

Tabela 2: Principais Métricas de Análise por Plataforma Digital

Plataforma Digital	Sistema de Analítica	Métricas
<i>Website, Blog, Loja Online ou Landing Page</i>	<i>Google Analytics</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Sessões (visitas); – Tempo médio da sessão; – Páginas visitadas por sessão; – Taxa de rejeição.
<i>E-mail Marketing</i>	<i>Plataforma de E-mail Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Tamanho da lista de endereços eletrónicos; – Taxa de abertura; – Taxa de Cliques; – Taxa de <i>Hard Bounce</i>.
<i>Google Ads</i>	<i>Google Analytics e Google Ads</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Click-Through-Rate</i> (CTR); – Cliques e impressões; – <i>Cost-Per-Click</i> (CPC); – Conversões; – Índice de Qualidade (IQ).
<i>Search Engine Optimization (SEO)</i>	<i>Google Analytics e Google Search Console</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Tráfego orgânico; – <i>Key-words</i> na <i>home page</i>; – <i>Backlinks</i>; – Principais páginas visitadas.
<i>Google My Business</i>	<i>Google My Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Visualizações da ficha e de fotografias/vídeos; – Chamadas efetuadas; – Visitas ao <i>website</i>; – Cliques em obter direções; – Pesquisas.
<i>Facebook</i>	<i>Meta Business Suite</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Número de seguidores; – Alcance dos <i>posts</i>; – Visualizações de fotografias/vídeos; – <i>Engagement</i> (interações por <i>likes</i>, comentários e partilhas); – Conversações.
<i>Instagram</i>	<i>Instagram Statistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Número de seguidores; – Alcance dos <i>posts</i>; – Visitas ao perfil; – <i>Engagement</i> (interações por <i>likes</i>, comentários, guardados).
<i>Anúncios do Grupo Meta (Facebook, Instagram, Messenger e Whatsapp)</i>	<i>Gestor de Anúncios do Facebook</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Alcance dos anúncios; – <i>Return On Advertising Spend</i> (ROAS); – Cliques e impressões; – Interação; – Conversações; – IQ.
<i>YouTube</i>	<i>YouTube Statistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Número de subscritores; – Visualizações dos vídeos publicados; – Tempo médio de visualização.
<i>LinkedIn</i>	<i>LinkedIn Statistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Número de seguidores; – Alcance dos <i>posts</i>; – <i>Engagement</i> (interações por <i>likes</i>, comentários e partilhas).

Fonte: Adaptado de Marques (2019) e *OUTMarketing* (2022).

CAPÍTULO II – Entidade Acolhedora: *Intelligent Chapter, Lda.*

Após a abordagem e discussão em torno das temáticas e áreas de estudo associadas ao objeto deste relatório, pretende-se agora dar a conhecer a entidade acolhedora do estágio curricular. Assim sendo, este capítulo tem como objetivo apresentar a *Intelligent Chapter, Lda.*, através da descrição e caraterização de todos os seus aspetos identificativos. Adicionalmente, importa destacar que todas as informações que constam no documento foram cedidas pela empresa (condição essa que permitiu que houvesse, desde muito cedo, uma perceção clara e consciencialização do contexto laboral que iria integrar).

1. Apresentação e Caraterização da Empresa

A *Intelligent Chapter, Lda.* é uma empresa privada sediada em Mira (**Figura 5**) (localidade pertencente ao distrito de Coimbra – ver **Anexo 2**), registada nos organismos oficiais como *UNIP* – Unipessoal (Empresite, 2022). Esta organização, com classificação de atividade económica (CAE) principal 74900 e secundárias 82300, 70220 e 85591 (Racius, 2022), atua no mercado da consultoria especializada e desenvolve as suas competências num conjunto alargado de áreas de apoio à gestão empresarial, centrando a sua atividade nos principais alicerces operacionais de uma entidade organizacional – tais como, gestão financeira, gestão estratégica, gestão comercial, gestão de recursos humanos, marketing e comunicação, internacionalização e inovação, projetos de investimento e formação profissional – para os quais oferece uma articulação entre recursos e competências internas, completando a oferta existente com parcerias vinculadas a entidades externas (Intelligent Chapter, 2022).

Figura 5: Localização Geográfica da *Intelligent Chapter, Lda.*



Fonte: Google Maps (2022).

Simplificadamente, a *Intelligent Chapter, Lda.* surge essencialmente para auxiliar as empresas (sobretudo as MPME) no desenvolvimento e concretização dos seus negócios e para apoiar entidades públicas e associativas, contribuindo no sentido de facilitar a elaboração e implementação de projetos empresariais, ou seja, assume-se como um vínculo que interliga as empresas às oportunidades de crescimento financiadas por fundos comunitários, elevando deste modo a sua capacidade operacional e financeira, com o propósito de fortalecer o seu posicionamento e desempenho no mercado.

Tabela 3: Ficha de Identificação Global da *Intelligent Chapter, Lda.*

Designação Comercial	<i>Intelligent Chapter, Lda.</i>
Contacto	(+351) 917 612 214
Email	info@ichapter.pt
Morada	Rua dos Matos, 34 Mira, 3070-437 Coimbra
Localização GPS	40.434749083964796, -8.722239309213762
Website	https://www.ichapter.pt/
CAE	74900
Atividade Principal	Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
Natureza Jurídica	Sociedade Unipessoal
Ano de Constituição	2015
NIF	513 714 898
Capital Social	5 000 €
Nº de Colaboradores	5

Fonte: Elaboração própria com base nos dados cedidos pela *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

1.1. Resenha Histórica

A *Intelligent Chapter, Lda* foi fundada em outubro de 2015 pelo respetivo administrador, Romeu Filipe da Costa Oliveira, que exerce a profissão de Docente no Ensino Superior desde 2002 e desempenha também, desde 2004, funções de Consultor e Formador (LinkedIn, 2022). Neste sentido, a constituição desta entidade foi resultado de um *background* de carreira multifacetado aliado a uma enorme vontade e ambição do seu fundador que, tirando partido do seu conhecimento de carácter técnico-científico e da ampla experiência profissional (comprovada nas áreas de marketing, gestão comercial, empreendedorismo, internacionalização e, ainda, no domínio da consultoria e intervenção de apoio a organizações integradas no tecido empresarial nacional), decide, assim, criar

uma empresa voltada para as necessidades das empresas ao nível das dinâmicas e estratégias necessárias para garantir o sucesso, colmatando as lacunas identificadas no mercado.

Figura 6: Logótipo da *Intelligent Chapter, Lda.*



Fonte: *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

1.2. Filosofia e Cultura Organizacional

A filosofia da *Intelligent Chapter, Lda.* – a saber: “*Confiamos na nossa capacidade para gerar valor acrescentado às empresas, sempre com foco e orientação para os resultados.*” (Intelligent Chapter, 2022) – resulta, fundamentalmente, da confiança creditada nos serviços prestados e das fortes relações que preza em manter e reforçar.

Mantendo como principal objetivo a satisfação dos seus clientes, colaboradores e parceiros, a *Intelligent Chapter, Lda.* é uma empresa orientada para os resultados e para a criação de valor, tendo sempre em vista a melhoria contínua do seu desempenho, de forma a assegurar a rentabilidade de negócio e, simultaneamente, dar uma resposta eficaz e ajustada às necessidades identificadas (Intelligent Chapter, 2022). À luz dessa ideologia, a *Intelligent Chapter, Lda.* oferece às organizações o suporte e o acompanhamento necessário para que estas utilizem metodologias e técnicas de gestão atualizadas, que conduzam ao aumento da produtividade e da sustentabilidade, através da otimização de recursos, da redução de custos, do reforço da capacidade competitiva e da aposta na inovação e aperfeiçoamento de produtos, serviços, processos e/ou métodos de produção e atuação.

Composta por uma equipa experiente, dinâmica, entusiasta e multidisciplinar, a *Intelligent Chapter, Lda.* é dotada de recursos humanos qualificados, competentes e focados em proporcionar as melhores soluções aos clientes e associados. Com efeito, todos os colaboradores estão devidamente informados desta política de funcionamento e estão conscientes da importância da sua implementação, tendo por isso a necessária autoridade, formação e a disponibilização de meios para contribuir para a sua concretização, aplicando sistematicamente todo o conhecimento e pensamento

estratégico necessário para alcançar os objetivos definidos. Por esta razão, a gerência tem a preocupação de manter atualizadas as boas práticas de gestão e, por isso, no que diz respeito à formação profissional qualificada, interessa-se, incentiva e participa ativamente na renovação de competências e conhecimentos dos seus colaboradores.

Relativamente à consolidação de mercado, a *Intelligent Chapter, Lda.* pretende dar continuidade aos trabalhos realizados até ao momento com os seus associados. Não obstante, a empresa visa também ampliar a gama de clientes e parcerias com novos agentes de desenvolvimento socioeconómico, com responsabilidades reconhecidas nas diferentes áreas de intervenção.

Portanto, a principal determinante que motivou a criação da respetiva empresa e que está presente desde a sua génese corresponde ao compromisso de oferecer a máxima qualidade e personalização nos serviços prestados, uma vez que a filosofia da empresa assenta no pressuposto de que a capacidade para criar e agregar valor influencia decisivamente o resultado final dos projetos empreendidos.

1.2.1. Missão, Visão e Valores

Sinteticamente, a missão, visão e valores representam os princípios orientadores segundo os quais as organizações definem objetivos e elaboram estratégias de atuação, tendo por base a cultura, a atitude e o comportamento ético que estas assumem nos negócios.

Correspondentemente, a satisfação plena dos seus associados representa, para esta organização, um excelente indicador de desempenho e um objetivo importantíssimo para atingir o sucesso. Aliado a isso, o compromisso com a qualidade e com os objetivos definidos têm permitido à *Intelligent Chapter, Lda.* consolidar uma reputação favorável e vantajosa no panorama empresarial. Daí, a visão da empresa está direcionada para a ambição de ser especialmente reconhecida no seu ramo de atividade pela sua experiência, competência, confiabilidade, ética e qualidade, proporcionando assim o melhor custo-benefício para os clientes, como se pode verificar detalhadamente na **Tabela 4**.

Tabela 4: Missão, Visão e Valores da *Intelligent Chapter, Lda.*

Missão	Atuar de forma comprometida, aliando o <i>know-how</i> à inovação, com vista à criação de valor nas diferentes áreas de gestão organizacional, materializada pela excelência dos serviços e alicerçada nas relações de transparência e
---------------	--

	<p>confiança estabelecidas com clientes e parceiros, de forma a estimular e potenciar a competitividade empresarial.</p>
<p>Visão</p>	<p>Afirmar-se como referência no mercado e ser reconhecida como empresa parceira, empenhada em satisfazer as altas exigências de qualidade dos serviços, sustentando o seu crescimento na satisfação das necessidades dos colaboradores, clientes e parceiros, perspetivando-os como fonte de inspiração para a evolução contínua e ambicionando a fidelização dos mesmos, baseada na agregação de valor e conquistada mediante a superação de expectativas, apostando no profissionalismo, no rigor, no elevado desempenho e na criação de soluções criativas e inovadoras, com foco e orientação para os resultados.</p>
<p>Valores</p>	<p>Rege-se pelo cumprimento dos seguintes valores:</p> <p>Competência Foco</p> <hr/> <p>Garantir que os clientes obtenham os melhores resultados possíveis, com o mínimo de recursos necessários, cumprindo com os critérios e padrões de qualidade do serviço. Internamente, trata-se de gerir de forma eficiente todos os recursos, evitando, assim, desperdícios de tempo, dinheiro...</p> <p>Rigor Precisão Experiência</p> <hr/> <p>Cada serviço prestado está plenamente suportado e justificado pela prévia execução de estudos, diagnósticos, investigações e testes de experimentação. Estes elementos constituem a base de cada intervenção, de modo a facultar soluções seguras e eficazes. Paralelamente, cada colaborador da empresa procura a melhoria contínua do seu desempenho profissional, tanto no respetivo domínio de intervenção, como noutras áreas conexas consideradas relevantes para a atividade.</p> <p>Transparência Confidencialidade Ética</p> <hr/> <p>Todas as informações, perceções e opiniões são tecnicamente fundamentadas e transmitidas de uma forma ética e transparente. Por outro lado, todos os dados divulgados internamente são intransmissíveis a terceiros e a sua utilização destina-se exclusivamente a fins laborais, à luz do disposto na subsecção 7.4. <i>Proteção de Dados</i> presente no Código de Ética e Conduta da empresa, sendo tratados, naturalmente, de acordo com a legislação em vigor – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) – garantindo-se a total confidencialidade dos intervenientes.</p> <p>Simbiose Compromisso Confiança</p> <hr/> <p>Todas as relações estabelecidas com clientes, fornecedores e colaboradores pretendem-se duradouras, sendo perspetivadas a longo-prazo e assentes na premissa de criação de valor mútua. De igual forma, todos os colaboradores (incluindo os externos, que integram a equipa pontualmente), gozam dos mesmos direitos e deveres. Globalmente, privilegiam-se os benefícios coletivos em detrimento dos individuais.</p>

Cooperação | Flexibilidade

As capacidades de adaptação, organização, flexibilidade, autonomia e proatividade por parte dos colaboradores são bastante valorizadas, bem como a criatividade e o incentivo à mudança, onde o impacto positivo na organização se reflete na melhoria do espírito e da performance de equipa.

Qualidade | Inovação

A aposta na utilização de técnicas e ferramentas de gestão modernas visa garantir a implementação de práticas com cariz inovador e que promovam uma operacionalização cada vez mais funcional e efetiva, no sentido de apoiar o processo de tomada de decisão, de forma ajustada e personalizada, apresentando sistematicamente aos diversos parceiros e clientes soluções eficazes e diferenciadoras que respondam às suas necessidades e exigências, proporcionando uma qualidade superior e consistente.

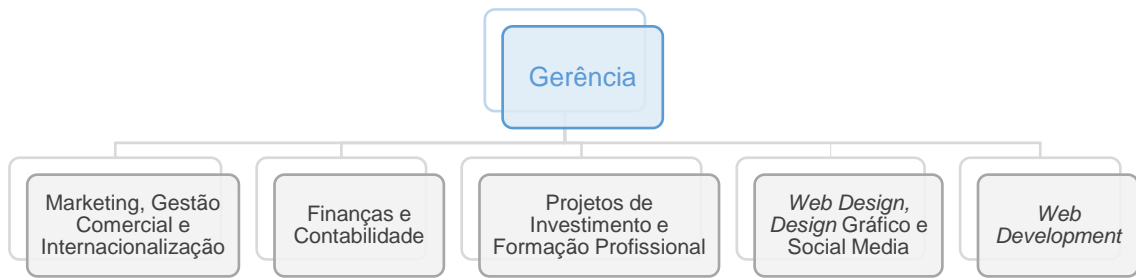
Fonte: Elaboração própria com base nos dados cedidos pela *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

1.3. Organograma Corporativo

No que diz respeito à estrutura formal, o organograma ilustra a distribuição hierárquica da organização, sendo representativo das áreas funcionais e dos cargos internos fundamentais à gestão e operacionalização do negócio, que têm de ser necessariamente orientadas tendo em conta os recursos humanos atuais.

Na sua obra literária *The Practice of Management*, Drucker (2007) citado por Coppin (2017), reconhece e atribui uma grande importância à estrutura organizacional, esclarecendo que esta constitui um meio indispensável para as empresas. Neste sentido, Mullins (2016) citado por Coppin (2017), acrescenta que o organograma tem a capacidade de afetar tanto a produtividade e a eficiência económica, como a moral e a satisfação dos trabalhadores.

Com base nas informações prestadas pela empresa, foi elaborado um organograma, representado no **Gráfico 1**, através do qual podemos equacionar a estrutura organizacional da empresa.

Gráfico 1: Organograma da *Intelligent Chapter, Lda.*

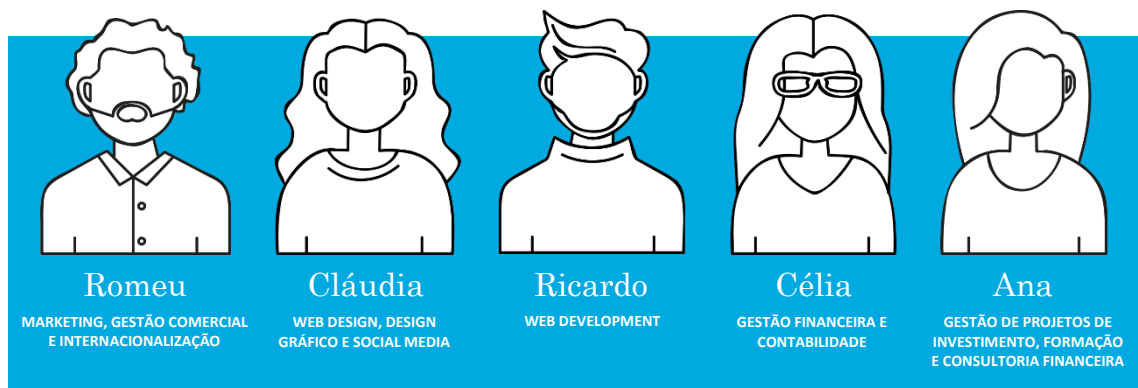
Fonte: Elaboração própria com base nos dados cedidos pela *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

Em termos globais, sendo uma empresa recente, a *Intelligent Chapter, Lda.* está estruturada em cinco departamentos (para além da gerência) e incorpora cinco colaboradores afetos a cada um deles. Assim, no topo da hierarquia encontra-se a Gerência (órgão máximo da cadeia organizacional), que está responsável pela direção executiva e coordenação geral da empresa (ao nível da gestão operacional, recursos humanos e logística) que, em situações extraordinárias, conta também com o apoio de entidades externas em questões legais. De seguida, a empresa compreende os seguintes departamentos subordinados, designadamente: Marketing, Gestão Comercial e Internacionalização; Finanças e Contabilidade; Projetos de Investimento e Formação Profissional; *Web Design, Design Gráfico e Social Media*; e, por fim, *Web Development*. Contudo, a *Intelligent Chapter, Lda.* define-se como uma microempresa⁷ e, neste caso específico, a comunicação e o fluxo de trabalho são realizados de forma horizontal, isto é, os colaboradores exercem múltiplas tarefas transversais às características das suas funções. No entanto, a empresa preocupa-se em aliar a autodeterminação às responsabilidades dos respetivos quadros, capacitando-os a gerirem o seu tempo de forma autónoma. Portanto, pode afirmar-se que não existe um modelo rígido ou inflexível, mas sim uma distribuição de funções equiparável entre os vários setores da entidade.

1.3.1. Equipa

A equipa da *Intelligent Chapter, Lda.* é constituída por 5 elementos permanentes, que exercem funções em áreas distintas, como se pode observar na seguinte **Figura 7**:

⁷**Microempresa:** empresa de pequena dimensão, que emprega menos de 10 trabalhadores e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros (INE, 2022).

Figura 7: Equipa da *Intelligent Chapter, Lda.*

Fonte: *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

À luz da sua filosofia empresarial, a empresa preza especialmente pelo bem-estar e felicidade dos seus trabalhadores, promovendo o desenvolvimento de laços entre a equipa e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho saudável e motivador. Neste sentido, a organização proporciona iniciativas como a realização de almoços com a equipa, passeios ao ar livre e outros momentos para descontração e convívio, que fazem parte das várias ações de *team building* existentes e que visam reforçar o espírito de equipa.

Na sociedade de hoje, os recursos humanos constituem uma grande vantagem competitiva para as organizações e, a longo-prazo, revelam-se um fator decisivo perante a eventualidade de uma empresa fracassar ou de ser bem-sucedida. Logo, não é suficiente que os colaboradores tenham apenas altas qualificações e aptidões técnicas, é também extremamente necessário que exista uma boa integração e interação organizacional, da qual deriva um bom ambiente na equipa de trabalho. Resumidamente, esta preocupação é reflexo da visão e dos valores defendidos pela *Intelligent Chapter, Lda.* e está presente nos processos e práticas internas de funcionamento da empresa, que acredita que uma equipa feliz no trabalho constitui um fator determinante para alcançar o sucesso.

1.4. Áreas de Atuação e Portefólio de Serviços

A *Intelligent Chapter, Lda.* presta serviços especializados e consultoria em diferentes setores operacionais, tendo capacidade efetiva para auxiliar as empresas no seu processo de (re)qualificação profissional e para as apoiar na gestão de todas as funções de suporte fundamentais ao sucesso do seu *core business*. Deste modo, visa contribuir para a adaptação de cada cliente ou parceiro às transformações organizacionais, económicas, sociais, tecnológicas e ambientais, com o principal objetivo de impulsionar resultados.

Composta por uma equipa experiente e competente, a *Intelligent Chapter, Lda.* dispõe de uma ampla e diversificada oferta de serviços a preços competitivos e providencia um atendimento altamente personalizado, que permite enfrentar e solucionar de forma eficaz os desafios que surgem a cada novo projeto e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes/parceiros, desenvolvendo projetos à medida de cada organização.

Correspondentemente, de acordo com o *website* da *Intelligent Chapter, Lda.* (2022), os domínios de intervenção da *Intelligent Chapter, Lda.* são:

- Empreendedorismo;
- Gestão Financeira;
- Inovação;
- Marketing e Gestão Comercial;
- Gestão Estratégica;
- Comunicação e Imagem;
- Internacionalização;
- *Trading*;
- Eficiência Energética.

No que concerne ao portefólio de serviços apresentado pela *Intelligent Chapter, Lda.* (2022), estes dividem-se de acordo com a sua tipologia e especificidade, nomeadamente:

- Formação:
 - Formação Profissional Certificada;
 - Diagnósticos de Necessidades de Formação;
 - Elaboração de Candidaturas a Medidas/Avisos de Formação Financiada;
 - Candidaturas à Medida "Cheque-Formação" do IEFP;
 - Acompanhamento, Coordenação e Execução de Projetos de Formação;
 - Consultoria Pedagógica e Financeira em Projetos de Formação;
 - Auditorias Financeiras e Técnico-Pedagógicas.
- Marketing e Gestão Comercial / Comunicação e Imagem:
 - Estudos de Mercado;
 - Planos de Marketing e de Internacionalização;
 - Branding / Sistemas de Identidade Visual;
 - Marketing e Economia Digital / Websites, E-Commerce e Catálogos Digitais;
 - Design Editorial / Meios de Difusão.

- Gestão de Recursos Humanos:
 - Elaboração, Acompanhamento e Gestão de Candidaturas a Medidas de Apoio à Contratação do IEFP.
- Projetos de Investimento:
 - Planos de Negócio;
 - Estudos de Viabilidade Económico-Financeira;
 - Candidaturas a Fundos Comunitários (PT2020, PDR 2020, PRR, PT2030);
 - Acompanhamento e Gestão de Projetos;
 - Candidaturas a Programas de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE, Microcrédito, Medida Empreende XXI).

Note-se que a *Intelligent Chapter, Lda.* pode recorrer à contratação externa (prestação de serviços) sempre que tal se justificar para a concretização eficaz de um qualquer projeto.

1.4.1. Certificações

Como se pode verificar pela análise das **Figuras 8 e 9**, a *Intelligent Chapter, Lda.* está credenciada para a prestação de serviços no âmbito dos «Vales Simplificados» nas áreas de Internacionalização, Indústria 4.0, Economia Circular e Comércio. Para além disso, é uma Entidade Formadora Certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e pela Federação Nacional das Associações dos Comerciantes de Carnes (FNACC).

Figura 8: Certificações da *Intelligent Chapter, Lda.*



Fonte: *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

Adicionalmente, esta organização é, também, cofinanciada pelo Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE), pelo Portugal 2020 (PT2020) e pelo Fundo Social Europeu.

Figura 9: Cofinanciamento da *Intelligent Chapter, Lda.*

Cofinanciado por:



Fonte: *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

1.5. Estratégia Empresarial e Modelo de Negócio

As organizações modernas atuam em ambientes cada vez mais exigentes, complexos e competitivos. Assim sendo, para garantirem a sua sobrevivência no mercado e, naturalmente, alcançarem a progressão e crescimento ambicionado, as empresas requerem uma orientação estratégica a longo-prazo, que lhes permita cumprir o seu propósito de existência e atingir os objetivos a que se propõem (Mações, 2019). Ou seja, esta abordagem procura essencialmente maximizar a vantagem competitiva, ultrapassando eficientemente as dificuldades inerentes a qualquer setor de atividade.

Efetivamente, a estratégia empresarial da *Intelligent Chapter, Lda.* passa por ser uma marca responsável e agregadora de valor na prestação de serviços, levando a que uma somente transação comercial se torne numa experiência de extrema qualidade para os clientes e parceiros. Com efeito, a empresa encara o comprometimento com o sucesso das suas ações um fator determinante, sendo esta a perspetiva operacional que a caracteriza e pela qual se norteia. Deste modo, de forma a distanciar-se da concorrência, a *Intelligent Chapter, Lda.* pretende continuar a honrar o compromisso com a qualidade dos serviços prestados, bem como em manter a proximidade com os clientes/parceiros e o aconselhamento, na procura da melhor e mais ajustada solução face às necessidades e preferências.

Relativamente ao modelo de negócio adotado pela *Intelligent Chapter, Lda.*, este assenta em três modalidades de prestação de serviços diferenciadas, a saber:

- Regime de Avença:

Representa o método mais completo para os clientes que pretendam incrementar e consolidar o seu posicionamento no mercado de forma sustentada, visto que têm à sua disposição todos os recursos disponíveis na empresa de forma permanente. Representa a maioria dos negócios concretizados com a empresa.

- Regime Pontual:

Nesta tipologia, o cliente recorre pontualmente aos serviços da empresa, beneficiando do seu *know-how* assim como dos recursos disponíveis, durante um determinado período de tempo.

- Regime de Projeto Único:

Este modelo ocorre quando existe um projeto mais exaustivo que deve ser trabalhado durante um período de tempo substancial e que, por norma, demora vários meses até à sua conclusão, o que exige um acompanhamento contínuo, exclusivo e multidisciplinar.

1.6. Público-Alvo

Sendo a *Intelligent Chapter, Lda.* uma organização flexível, dinâmica e sensível às solicitações dos seus clientes, que atua segundo a lógica de que cada caso é um caso, tal implica uma adaptação permanente às necessidades e especificidades do público-alvo. Ora, estando suportada por uma equipa técnica que desenvolve projetos especializados e executados de forma personalizada, este comportamento permite à empresa diferenciar-se dos principais concorrentes, adequar a sua abordagem e alinhar estratégias de modo a fazer face às constantes mutações e exigências do mercado.

Atendendo à tipologia da *Intelligent Chapter, Lda.*, o público-alvo que esta visa atingir é composto, predominantemente, por MPME (públicas ou privadas), que manifestem interesse em contratar um serviço de consultoria especializado nas diversas vertentes empresariais (descritas na secção **II. 1.4.**). Conjuntamente, a localização geográfica da empresa permite-lhe alcançar essencialmente a zona centro, mais precisamente Mira e concelhos contíguos ou próximos, designadamente, Vagos, Oliveira do Bairro, Sangalhos, Anadia, Águeda, Ílhavo, Aveiro, Coimbra, Mealhada, entre outros.

1.6.1. Principais Clientes

A carteira de clientes da *Intelligent Chapter, Lda.* é extensa e diversificada, sendo composta maioritariamente por empresas pertencentes a setores de atividade muito distintos entre si. De facto, já conta com 40 clientes nacionais e mais de 100 projetos realizados até ao momento.

Assim, entre todos os clientes com quem a *Intelligent Chapter, Lda.* já colaborou, destacam-se na **Tabela 5**, designadamente:

Tabela 5: Principais Clientes da *Intelligent Chapter, Lda.*

<i>All4Sport, Lda.;</i>
<i>Anadifer – Indústria e Comércio de Metais, Lda.;</i>
<i>A. Cantadeiro, Unipessoal, Lda.;</i>
<i>Bairralimentar, Lda.;</i>
<i>Barreirinhas – Artefactos em Cimento, Lda.;</i>
<i>Caniagueda – Produtos Para Animais, Lda.;</i>
<i>Carlos Oliveira & Cristina Oliveira – Eletrodomésticos Lda.;</i>
<i>Diálogo Cromático – Unipessoal, Lda.;</i>
<i>FitMe3070, Unipessoal, Lda.;</i>
<i>Frutas Patrícia Pilar, S.A;</i>
<i>Genuíno & Subtil, Unipessoal Lda.;</i>
<i>Grupo Patrícia Pilar, S.A;</i>
<i>Interessantequação – Produtos, Consultoria e Serviços, Lda.;</i>
<i>Intermarché – Distriproença Supermercados, Lda.;</i>
<i>Lineve, Lda.;</i>
<i>Litur Restaurante;</i>
<i>Marques Maçarico – Beach Hotel Lda.;</i>
<i>MVP Distribuições, Unipessoal, Lda.;</i>
<i>Naturmira, Lda.;</i>
<i>Panedge – Indústria e Comércio de Painéis Lda.;</i>
<i>Pedaços Diversos, Lda.;</i>
<i>Pedro M. Silva – Design Têxtil, Unipessoal, Lda.;</i>
<i>Salgáboca – Restaurante e Loja de Vinhos;</i>
<i>Secos da Aldeia: Joaquim S. Henriques – Sociedade de Torrefação, Unipessoal, Lda.;</i>
<i>Vidraria Dujoca, Lda.;</i>
<i>Vivesport, Lda.</i>
<i>WP Business.</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados cedidos pela *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

Entre outros.

1.7. Sede e Contactos

A sede da *Intelligent Chapter, Unipessoal, Lda.* está situada no seguinte endereço:

Morada Rua dos Matos, 34 Mira, 3070-437 Coimbra (Portugal)

Complementarmente, estão disponíveis os meios de contacto a seguir apresentados:

Telemóvel	(+351) 917 612 214
Email	info@ichapter.pt
Website	<u>https://www.ichapter.pt/</u>

1.8. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico, criada na década de 60 por Albert Humphrey, cuja sigla SWOT provém da abreviação dos seguintes termos em inglês: *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats* (Menschhein, 2006). Consiste numa técnica que permite identificar os fatores críticos de sucesso de uma organização, através da comparação contextual e transaccional entre o seu ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e a envolvente externa (oportunidades e ameaças), aferindo as possibilidades de resposta e os recursos disponíveis e averiguando, simultaneamente, possíveis lacunas e desajustamentos (Serra, 2015).

Com efeito, a matriz SWOT assume um papel significativo no domínio da gestão empresarial, na medida em que efetua uma síntese organizada e aprofundada dos respetivos ambientes de marketing (interno e externo) (Kotler & Keller, 2012). Ou seja, auxilia na sistematização de uma grande quantidade de informação acerca dos aspetos positivos e negativos que caracterizam a entidade (competências, recursos e limitações), bem como de fatores externos que afetam o seu desempenho (cenário, tendências e previsões do desenvolvimento futuro do mercado). Por estas razões, a matriz SWOT revela-se uma técnica indispensável para a completa e rigorosa avaliação e diagnóstico do estado global de uma empresa, dado que identifica os elementos-chave a considerar para potenciar as forças, minimizar as fraquezas, tirar vantagem das oportunidades e reduzir os efeitos das ameaças (Kotler & Armstrong, 2015).

Em conformidade, a aplicação deste modelo à *Intelligent Chapter, Lda.* torna-se fundamental, pois permite-nos enaltecer as forças (pontos fortes) e elucidar as fraquezas (pontos fracos) da empresa, confrontando-as posteriormente com as oportunidades e ameaças inerentes ao seu mercado de intervenção, traduzidas na **Tabela 6**.

Tabela 6: Análise SWOT da *Intelligent Chapter, Lda.*

	+	-
Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplo portefólio de serviços; ▪ Carteira de clientes diversificada; ▪ Parcerias com marcas reconhecidas; ▪ Equipa criativa, experiente, dinâmica e competente (elevado <i>know-how</i>); ▪ Comparecimento em convenções, congressos, feiras e outros eventos do setor; ▪ Aliados estratégicos de vários setores de atividade diferentes; ▪ Solidez financeira e boa performance económica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de recursos humanos face ao fluxo e volume de trabalho bem como aos respetivos prazos; ▪ Fraca presença online (redes sociais escassas, pouco exploradas e desatualizadas); ▪ Ausência de processos internos que uniformizem a dinâmica entre departamentos; ▪ Localização geográfica; ▪ Notoriedade aquém do desejável.
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente valorização da consultoria empresarial especializada; ▪ Sistemas de apoios e incentivos públicos destinados às MPME. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada concorrência no setor; ▪ Panorama socioeconómico nacional (dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada); ▪ Inflação e instabilidade económica provocada pela pandemia da Covid-19 e pela guerra entre a Rússia e a Ucrânia.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Consequentemente, através desta ferramenta, é possível identificar os elementos-chave a considerar no processo de gestão da *Intelligent Chapter, Lda.*, facto que facilita a definição de estratégias e estabelece prioridades de atuação.

CAPÍTULO III – Estágio Curricular

A premissa fundamental associada à realização do estágio curricular relaciona-se com a aquisição de uma especialização de natureza profissional, que permita a consolidação das competências teóricas previamente adquiridas no processo de instrução e a respetiva aplicação em contexto real. Por conseguinte, descrevem-se neste último capítulo as funções ocupadas na empresa, as tarefas desenvolvidas e projetos empreendidos durante o período estabelecido e, por fim, apresentam-se as reflexões críticas acerca do estágio.

1. Realidade Organizacional

A integração na *Intelligent Chapter, Lda.* foi facilitada por toda a sua envolvente. Tendo ingressado pela primeira vez nesta empresa, o processo de socialização procurou, desde o início, inserir-me e adaptar-me eficazmente à respetiva cultura e filosofia organizacional, de forma a inculcar os princípios que deveriam ser respeitados e segundo os quais deveria agir. À luz dessa ideologia, foi-me facultada, antecipadamente, toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho que iria integrar, assim como foram definidos os procedimentos e as respetivas exigências da função que iria desempenhar.

De facto, pode afirmar-se que existiu um acolhimento de sucesso, estruturado e contínuo, sobretudo por parte do gerente, Romeu Oliveira, e da supervisora de estágio, Ana Vieira, uma vez que o meu espaço de trabalho foi preparado com antecedência, garantindo-me as condições ergonómicas e o equipamento indispensável à realização das tarefas que me seriam atribuídas. Para além disso, todos os membros da equipa foram devidamente informados acerca da admissão de uma nova colaboradora, especialmente aqueles com quem iria trabalhar e contactar de forma mais próxima. A partir daí, todo o trabalho foi realizado num ambiente recetivo, agradável e colaborativo.

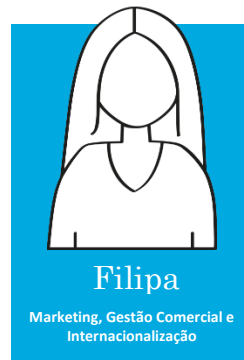
1.1. Departamento

Como estagiária na *Intelligent Chapter, Lda.*, as funções exercidas foram essencialmente vinculadas ao departamento de Marketing, Gestão Comercial e Internacionalização (ver **Figura 10**), cujo responsável é também o gerente da empresa.

Este departamento assume fundamentalmente duas valências, nomeadamente: Consultoria Especializada (elaboração de projetos específicos e apoio na resolução de

necessidades das empresas); e Mentoria e Formação (ampliação de conhecimentos e desenvolvimento de processos de aprendizagem em matérias afetas à área do marketing, gestão comercial e internacionalização).

Figura 10: Departamento de Estágio na *Intelligent Chapter, Lda.*



Fonte: *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

1.2. Duração do Estágio

O estágio curricular na *Intelligent Chapter, Lda.* teve a duração de 6 meses (equivalente a 960 horas, distribuídas como se pode comprovar no **Apêndice 1**), com início no dia 10 de janeiro de 2022 e término no dia 30 de junho do ano corrente.

A totalidade das 960 (novecentas e sessenta) horas foram destinadas à permanência no local de estágio, tendo este sido realizado em regime presencial, com uma carga horária de 8 (oito) horas diárias, durante 5 (cinco) dias por semana, perfazendo 40 (quarenta) horas semanais, durante 6 (seis) meses.

2. Atividades Desenvolvidas

As atividades realizadas durante as 960h de estágio curricular foram previamente definidas no *Plano de Estágio Curricular*, desenvolvido em estreita colaboração com o representante da *Intelligent Chapter, Lda* e com a respetiva supervisora de estágio.

No entanto, no quotidiano de uma empresa, por vezes surgem situações repentinas que têm de ser resolvidas no imediato. Neste caso específico, tratando-se de uma empresa de prestação de serviços e consultoria especializada, e dada a tipologia do seu modelo de negócios, é impossível prever ou determinar de forma exata quando vão surgir novos trabalhos ou projetos, visto que esse facto está dependente de diversos fatores que podem,

naturalmente, modificar a agenda prevista e alterar o planeamento interno dos trabalhos e, por esse motivo, o plano de atividades inicialmente definido (disponível para consulta no **Apêndice 2**) sofreu algumas alterações, pois, na realidade, não foi possível que todas as tarefas fossem executadas.

Com efeito, após o momento inicial, destinado essencialmente ao processo de integração na empresa e na equipa (no qual me foram apresentados os colaboradores, as instalações, os departamentos e os principais clientes) foram concretizadas várias tarefas ao longo do estágio curricular, que se dividiram de acordo com a sua periodicidade:

Ocorrência Regular

- Realização de Estudos de Mercado Setoriais;
- Participação na elaboração de Diagnósticos e Planos de Desenvolvimento no âmbito do *Programa Formação PME*;
- Elaboração e acompanhamento de dossiers técnico-pedagógicos da *Intelligent Chapter, Lda*;
- Criação e gestão do *LinkedIn* institucional da *WP Business*;
- Produção e planeamento de conteúdos digitais para o *LinkedIn* da *WP Business*;
- Revisão e atualização dos *websites* das marcas *Intelligent Chapter, Lda.* e *WP Business*.

Ocorrência Ocasional

- *Rebranding* de *templates* documentais da *Intelligent Chapter, Lda.* (Proposta Comercial, Inquérito de Satisfação, Código de Ética e Pastas de Formação);
- Criação de uma assinatura de email institucional para a marca *WP Business*;
- *Brainstorming* para dinamização das redes sociais da marca *WP Business*;
- Organização e atualização de documentação administrativa da *Intelligent Chapter, Lda.*

2.1. Cronograma

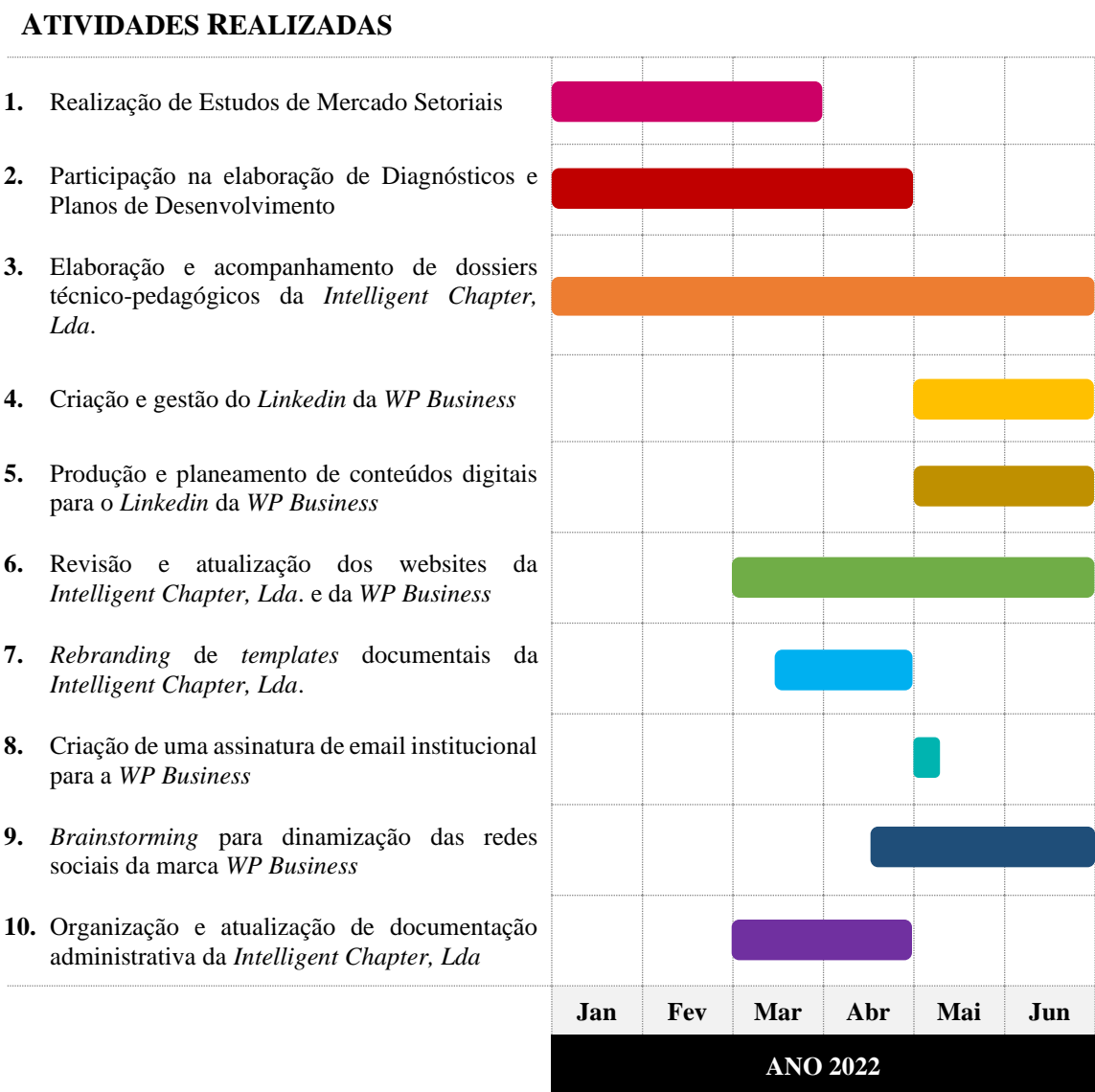
Assim sendo, os primeiros meses de estágio foram dedicados predominantemente a matérias da esfera da gestão comercial, tais como a realização de estudos de mercado setoriais inseridos na elaboração de diagnósticos e planos de desenvolvimento para

clientes. Pelo que, os meses restantes foram maioritariamente despendidos na concretização de projetos no domínio do marketing digital.

Não obstante, como referido anteriormente, a par das atividades pré-definidas no plano de estágio, foram também efetuadas algumas tarefas complementares, quer para solucionar lacunas ou necessidades da empresa, quer para dar resposta a solicitações de clientes.

Deste modo, o **Gráfico 2** a seguir apresentado demonstra as tarefas efetivamente cumpridas.

Gráfico 2: Diagrama de *Gantt*. Calendarização das Atividades Realizadas no Estágio



Fonte: Elaboração própria (2022).

2.2. Descrição e Evidências

OCORRÊNCIA REGULAR

Estas atividades foram desenvolvidas sistematicamente, de forma interrupta, durante a maioria do período de estágio curricular. Genericamente, não existiu mais do que uma semana sem ocorrência de *touchpoints* frequentes ou desenvolvimentos em algum dos projetos a seguir descritos.

Realização de Estudos de Mercado Setoriais

A primeira tarefa que realizei e à qual me dediquei durante as primeiras semanas de estágio passou pela realização vários estudos de mercado setoriais, que constituem uma parte integrante dos relatórios de Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento no âmbito do *Programa Formação PME* (que serão abordados e especificados na tarefa seguinte).

Com efeito, a elaboração dos estudos de mercado setoriais a incluir era executada internamente e contemplava a informação indispensável à definição de uma estratégia de atuação, dentro de um setor de atividade específico, ao qual se efetuava uma análise independente. Posteriormente, com base nesses dados era possível determinar as principais oportunidades e ameaças ao negócio, os modelos e táticas estratégicas de maior sucesso, o contexto do mercado (nacional e/ou internacional) e as tendências do setor.

À medida que os consumidores se tornam mais exigentes e sofisticados, os gestores precisam de obter informações cada vez mais detalhadas e completas a respeito de como eles irão reagir aos produtos e serviços disponíveis no mercado. Naturalmente, com a intensificação da concorrência e com as rápidas transformações do ambiente de mercado, é necessário aferir sistematicamente a eficácia das ações de marketing praticadas e, obviamente, avaliar o retorno do investimento efetuado. Daí, o principal objetivo dos estudos de mercado setoriais foi, acima de tudo, fornecer a cada cliente informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atualizadas acerca do seu negócio e do respetivo mercado-alvo, evitando a tomada de decisões incorretas, equivocadas e baseadas somente em instintos ou intuições.

Com efeito, participei no desenvolvimento de doze estudos de mercado setoriais diferenciados para os doze clientes descritos na próxima tarefa, sendo que cada um deles opera em mercados diferentes, pelo que todos os estudos desenvolvidos estavam

associados setores de atividade bastante distintos entre si, como por exemplo: indústria e comércio de metais; produção e comércio de produtos alimentares; indústria e comércio de materiais para a construção; produção e comércio de eletricidade proveniente de fontes renováveis; indústria e comércio por grosso de acessórios e produtos alimentícios, de higiene e de limpeza para animais; comércio a retalho e reparação de eletrodomésticos; serviços de impressão, preparação de documentos e outras atividades especializadas de apoio administrativo; exploração comercial de supermercados e hipermercados; hotelaria e turismo; comércio e distribuição de produtos de cosmética, estética e perfumaria; produção têxtil e comércio a retalho de vestuário e acessórios; e restauração.

Participação na elaboração de Diagnósticos e Planos de Desenvolvimento no âmbito do Programa Formação PME

Após a execução dos estudos de mercado setoriais, foi, por diversas vezes, solicitada a minha participação na elaboração de Diagnósticos e Planos de Desenvolvimento, nos quais estes se inserem. Com efeito, os relatórios foram produzidos no âmbito do *Programa Formação PME*, que consiste num projeto conjunto de formação-ação, enquadrado no Sistema de Incentivos às empresas no âmbito da Qualificação e Internacionalização do COMPETE 2020, que pretende contribuir para o reforço de competências dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como os trabalhadores das empresas, apoiadas em temáticas associadas à inovação e mudança, através: do aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas; do aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação; e da promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.

Com efeito, a metodologia do Modelo de Intervenção baseia-se no ciclo PDCA (*PLAN – DO – CHECK – ACT*), respeitando a ordenação lógica destas etapas e garantindo a constante monitorização da intervenção em cada PME:

I – Diagnóstico e Definição do Plano de Desenvolvimento

Caraterização Global da Empresa Beneficiária

Estrutura Organizacional

Política de Gestão e Competências dos Recursos Humanos

Atividade Operacional – Setor de Atividade

Ação Comercial – Produção / Serviços, Logística e Manutenção

Estudo de Mercado Setorial

Situação Económico-Financeira

Análise SWOT

Programação das Medidas Estratégicas (Situação Atual versus Situação Desejada)

Projeto de Responsabilidade Social

II – Implementação do Plano de Ação

III – Acompanhamento do Plano de Ação

IV – Avaliação de Resultados / Melhorias Implementadas

Os diagnósticos seguem o referencial acima descrito e são construídos tendo por base a análise do estado de vários componentes funcionais e organizacionais, tais como atividades e métodos de funcionamento, organograma e estruturação orgânica, gestão dos recursos humanos e condições de trabalho, produtos e serviços, aprovisionamento e logística, controlo e garantia da qualidade, posicionamento e ação comercial, análise económico-financeira particular e comparativa, processos de inovação e desenvolvimento, práticas de responsabilidade social e ambiental. Por outro lado, é avaliado o enquadramento estratégico da empresa, à luz da realidade setorial e das tendências de mercado. Com base nas informações recolhidas é elaborado o plano de ação, onde são identificados os objetivos a alcançar e são estipuladas as medidas de formação e de consultoria necessárias à concretização do projeto, no horizonte temporal definido.

Em conformidade, participei ativamente na conceção dos relatórios de Diagnóstico e Definição do Plano de Desenvolvimento (Etapa I), ficando responsável pela elaboração das seguintes temáticas: Caracterização Global da Empresa Beneficiária; Estrutura Organizacional; Política de Gestão e Competências dos Recursos Humanos; Atividade Operacional – Setor de Atividade; Ação Comercial – Produção / Serviços, Logística e Manutenção e Estudo de Mercado Setorial. Para além disso, acompanhei a formulação da análise da Situação Económico-Financeira e a execução da Análise SWOT para cada cliente, em colaboração com outros colegas de equipa.

Todas estas tarefas envolveram contacto direto e uma interação continuada com cada cliente, de modo a recolher toda a informação necessária, aliada a um intenso e rigoroso trabalho de pesquisa.

Correspondentemente, participei no desenvolvimento de relatórios de Diagnóstico e Definição do Plano de Desenvolvimento afetos a 12 clientes, designadamente: *Anadifer – Indústria e Comércio de Metais Lda.*; *Bairralimentar, Lda*; *Barreirinhas – Artefactos em Cimento, Lda.*; *Caniagueda – Produtos Para Animais, Lda.*; *Carlos Oliveira & Cristina Oliveira – Eletrodomésticos Lda.*; *Diálogo Cromático – Unipessoal, Lda.*; *Intermarché – Distriproença Supermercados, Lda.*; *Marques Maçarico – Beach Hotel Lda.*; *MVP Distribuições, Unipessoal, Lda.*; *Panedge – Indústria e Comércio de Painéis Lda.*; *Pedro M. Silva – Design Têxtil, Unipessoal, Lda.*; *Salgáboca – Restaurante e Loja de Vinhos.*

Figura 11: Diagnósticos e Planos de Desenvolvimento PME



Fonte: Elaboração própria (2022).

Elaboração e acompanhamento de dossiers técnico-pedagógicos da *Intelligent Chapter, Lda.*

Conforme a classificação da atividade económica associada à *Intelligent Chapter, Lda.*, esta empresa é, também, uma entidade formadora certificada pela DGERT. Assim sendo, constitui uma obrigatoriedade que a entidade formadora deva elaborar um dossier técnico-pedagógico por cada ação de formação a realizar, executando o devido acompanhamento do mesmo até à conclusão efetiva da respetiva ação. Portanto, a *Intelligent Chapter, Lda.*, elabora e trata da construção e organização do dossier técnico-pedagógico, bem como de toda a burocracia referente à certificação, já que emite os certificados através da plataforma SIGO (Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa), deixando assim que os clientes se foquem exclusivamente nos conteúdos e na formação, a um custo competitivo.

Por essa razão, esta foi uma tarefa que foi realizada com muita frequência ao longo do estágio, tendo sido realizada repetidamente desde o início até ao final do mesmo.

Com efeito, em conformidade com o Artigo 76.º da Portaria n.º 292/2020, de 18 de dezembro (BDJUR, 2022), cada dossier técnico-pedagógico está afeto a uma única ação de formação e deve conter a seguinte informação:

- a. “Programa de formação que inclua informação sobre objetivos gerais e específicos, destinatários, modalidade e forma de organização da formação, metodologias de formação, critérios e metodologias de avaliação, conteúdos programáticos, carga horária, recursos pedagógicos e espaços;
- b. Cronograma;
- c. Regulamento de desenvolvimento da formação;
- d. Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;
- e. Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes;
- f. Fichas de inscrição dos formandos, ou lista nominativa em caso de designação pelo empregador;
- g. Registos e resultados do processo de seleção, quando aplicável;
- h. Registos do processo de substituição, quando aplicável;
- i. Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;
- j. Planos de sessão;
- k. Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- l. Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados, quando aplicável;
- m. Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;

- n. Registo da classificação final, quando aplicável;
- o. Registos e resultados da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;
- p. Registos e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;
- q. Registos de ocorrências;
- r. Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;
- s. Relatório final de avaliação da ação;
- t. Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;
- u. Resultados do processo de seleção de entidades recetoras de estagiários, quando aplicável;
- v. Atividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;
- w. Relatórios, atas de reunião ou outros documentos que evidenciem atividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- x. Documentação relativa à divulgação da ação, quando aplicável.” (BDJUR, 2022)

Porém, se a ação de formação for promovida por outra entidade que não a entidade formadora, alguns requisitos referidos nas alíneas anteriores podem ser inaplicáveis, devendo, neste caso, o empregador e a entidade formadora declarar conjuntamente os fundamentos da não aplicação dos mesmos.

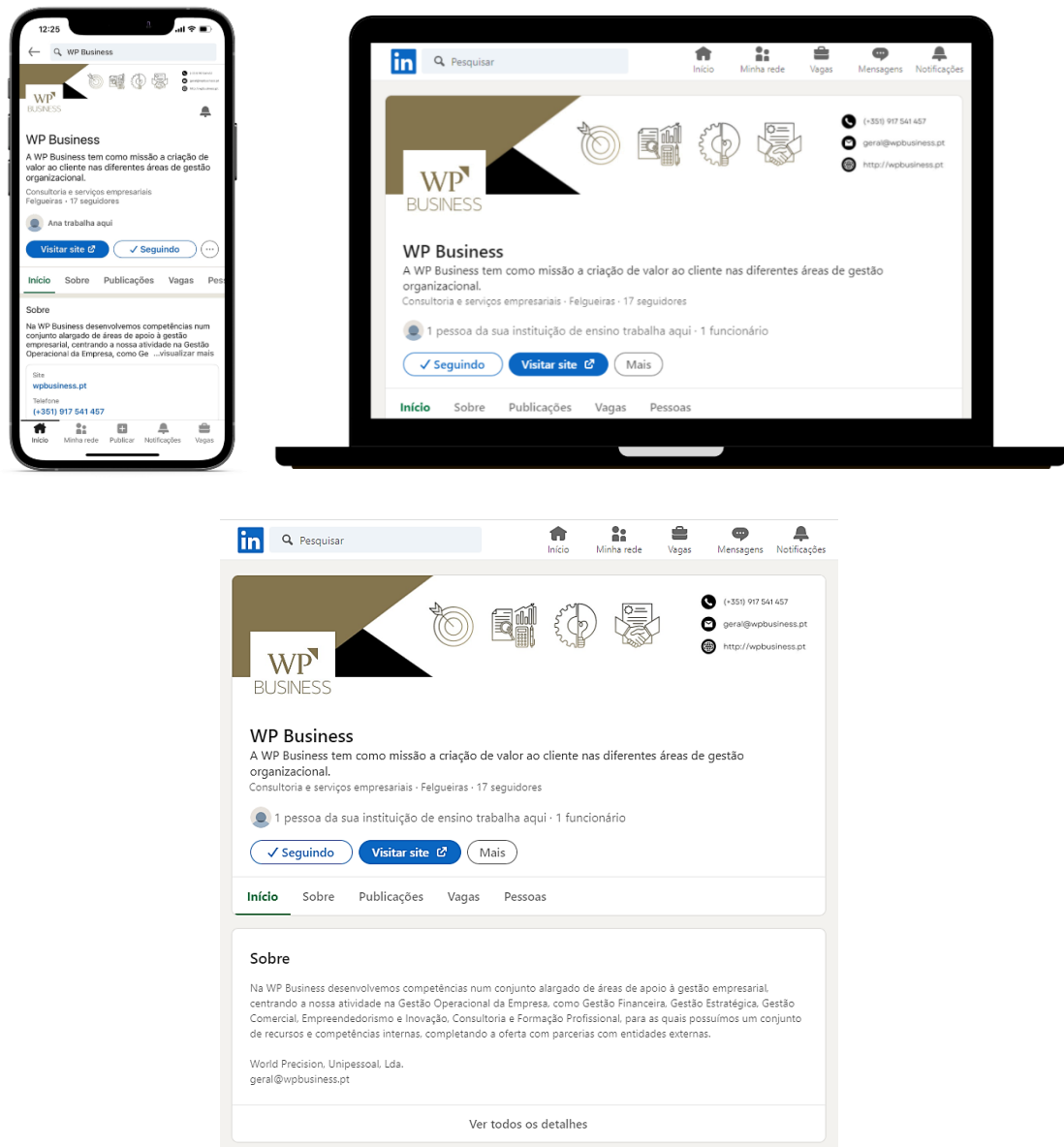
Adicionalmente, com o intuito de reforçar e integrar a bolsa de formadores externos da empresa, paralelamente à realização do estágio, frequentei e concluí com aproveitamento o curso profissional de “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, com a duração de noventa horas, no sentido de obter o CCP – Certificado de Competências Pedagógicas, emitido pelo IEFP (ver **Anexo 3**), que me habilita a coordenar e ministrar cursos de formação nas minhas áreas de formação técnica que, de acordo com a Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (CNAEF) – Portaria nº 256/2005, de 16 de março – correspondem a 342 – Marketing e Publicidade (integrada na área de estudo 34 – Ciências Empresariais, pertencente ao grande grupo 3 – Ciências Sociais, Comércio e Direito) e a 812 – Turismo e Lazer (integrada na área de estudo 81 – Serviços Pessoais, pertencente ao grande grupo 8 – Serviços) (DGERT, 2019)

Criação do *LinkedIn* Institucional da *WP Business*

No que diz respeito a *social media*, dediquei-me inicialmente à criação de raiz de um *LinkedIn* institucional para a *WP Business*, pois verifiquei que não existia até há data nenhum investimento em redes sociais que complementasse o *website* da empresa. Assim sendo, após a aprovação por parte da CEO referente ao aspeto visual e à informação a

constar no mesmo, foi então criada a página do *LinkedIn*, podendo esta observar-se na **Figura 12.**

Figura 12: Página Institucional do *LinkedIn* da *WP Business*



Fonte: Elaboração própria (2022).

Produção e planeamento de conteúdos digitais para o *LinkedIn* da *WP Business*

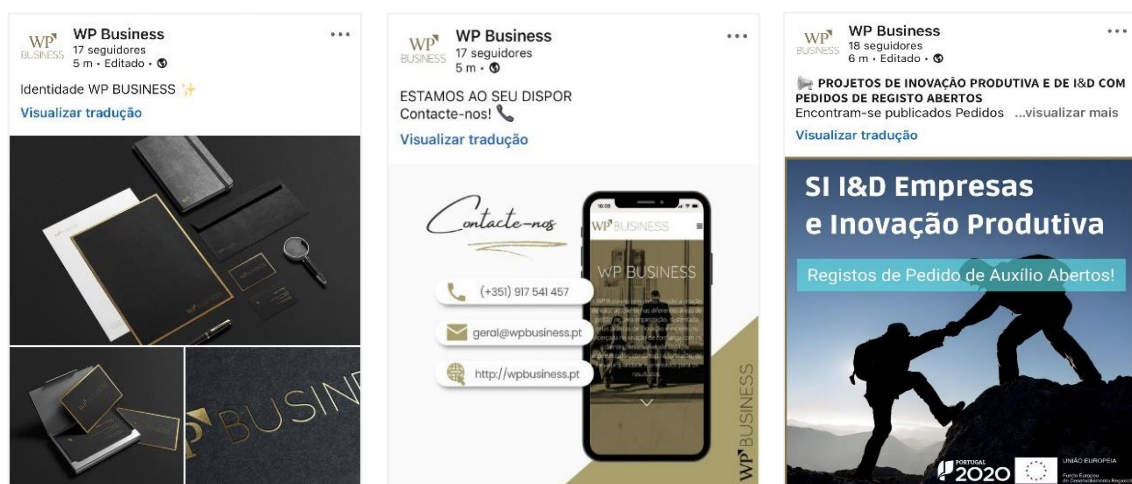
Com efeito, após a criação do *LinkedIn* da marca *WP Business*, fiquei encarregue da sua gestão e dinamização através da produção e publicação regular de conteúdos (design de criatividades e *copies*) que consistiram, predominantemente, em *posts* com imagens e descrições e, também, na partilha de notícias pertinentes e divulgação de artigos de opinião interessantes na área de atividade da empresa, isto é, consultoria especializada

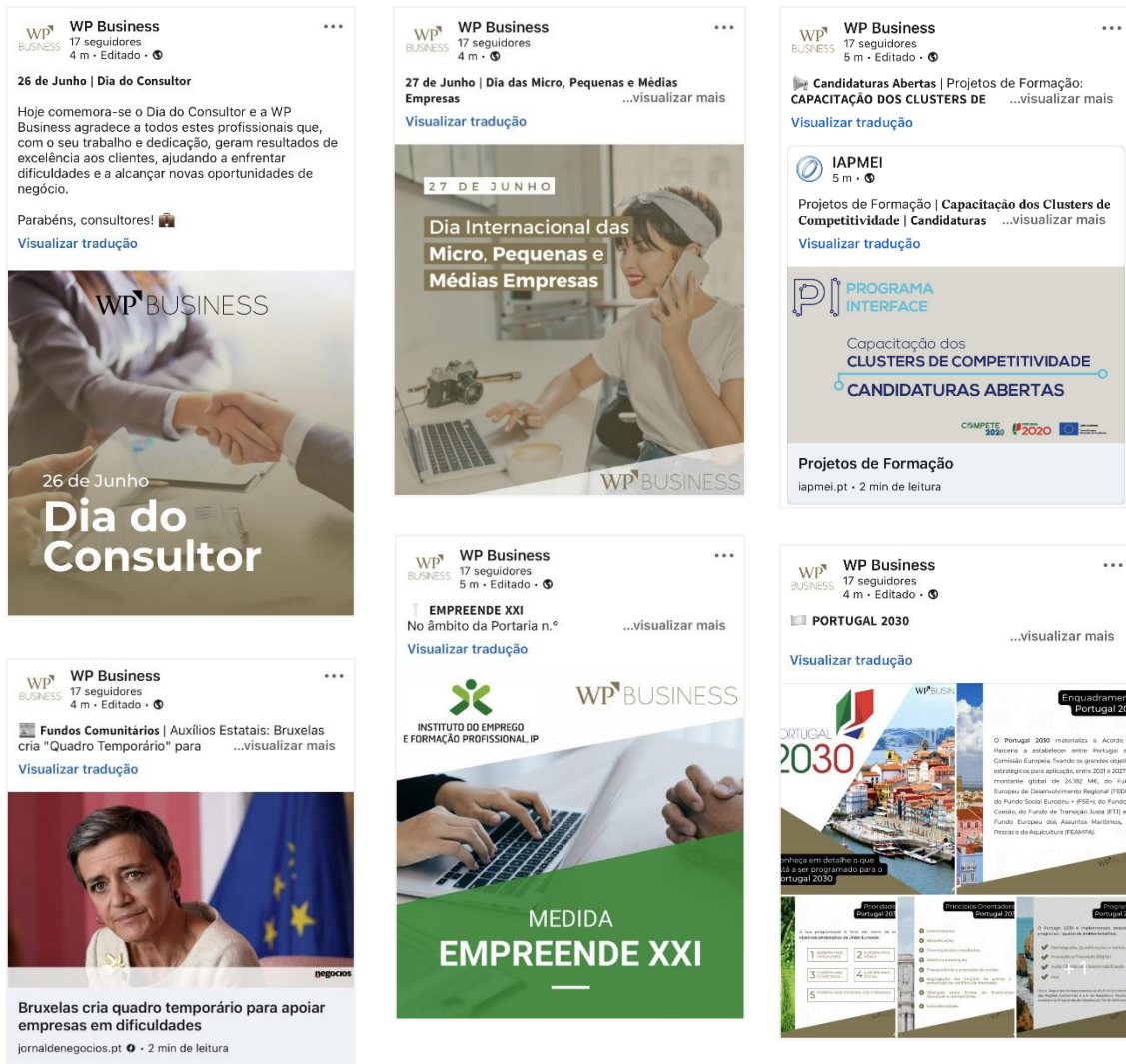
em finanças, empreendedorismo, projetos de investimento, e coordenação pedagógica de projetos de formação profissional.

Desta forma, a metodologia utilizada para obter uma planificação mais eficiente dos conteúdos digitais para publicação no *LinkedIn*, simplificando a definição de prioridades, corresponde ao planeamento mensal, sendo que procedimento foi realizado com recurso ao *software* de gestão de projetos *Trello*, uma vez que esta ferramenta permite efetuar a programação e agendamento de conteúdos, auxiliando o processo de organização dos mesmos, dispondo-os em quadrados categorizados por semanas e tipologia de *post*, com menção ao dia e horário de publicação.

No processo de criação e produção de conteúdo para o *LinkedIn*, efetuaram-se varadíssimas pesquisas e análises às estratégias de marketing digital e aos conteúdos que mais *engagement* proporcionam às empresas nesta plataforma, de modo a maximizar a presença online da *WP Business* e a promover adequadamente os seus serviços. Deste modo, isto foi realizado por via das métricas de análise da página disponibilizadas pela respetiva plataforma, relativamente aos visitantes e seguidores, geração de *leads*, conteúdos e concorrência. Daí foram tidos em consideração os seguintes aspetos: horários de maior afluência na rede; *posts* informativos e visualmente atrativos; aproveitamento de dias temáticos, feriados, épocas do ano, eventos, entre outros.

Figura 13: Conteúdos Digitais para o *LinkedIn* da *WP Business*





Fonte: Elaboração própria (2022).

Revisão e atualização dos *websites* das marcas *Intelligent Chapter, Lda.* e *WP Business*

De acordo com Ferreira *et al.* (2021), os *websites* representam o meio por excelência para estar permanentemente presente e acessível aos clientes efetivos e potenciais de uma empresa, dado que estes permitem realizar, em simultâneo, os processos de transação, de promoção e de interação com todos aqueles que manifestem interesse em conhecer a oferta apresentada online. Para além de desempenharem as funções citadas anteriormente, os *websites* devem estar otimizados e devem ser especialmente eficazes quanto à garantia de que a organização e os seus produtos/serviços conseguem ser facilmente encontrados na internet e que, preferencialmente, conseguem atrair e reter a atenção do consumidor, perante um mercado altamente saturado de informação (Ferreira *et al.*, 2021).

Neste sentido, durante grande parte do período de estágio, fui incumbida de efetuar o acompanhamento regular dos *websites* da *Intelligent Chapter, Lda.* e da *WP Business*, sobretudo ao nível dos separadores referentes aos “Apoios e Incentivos” que eram alimentados, sempre que se justificasse, com novos conteúdos informativos acerca de medidas de financiamento previamente aprovadas e publicadas por organismos públicos (*IAPMEI, IEFP, Portal dos Incentivos, Invest2030, Compete 2020, PRR, Portugal Digital, Portal e-Portugal...*), de modo a que os *websites* se mantivessem sempre atualizados, como se pode verificar nas **Figuras 14 e 15**.

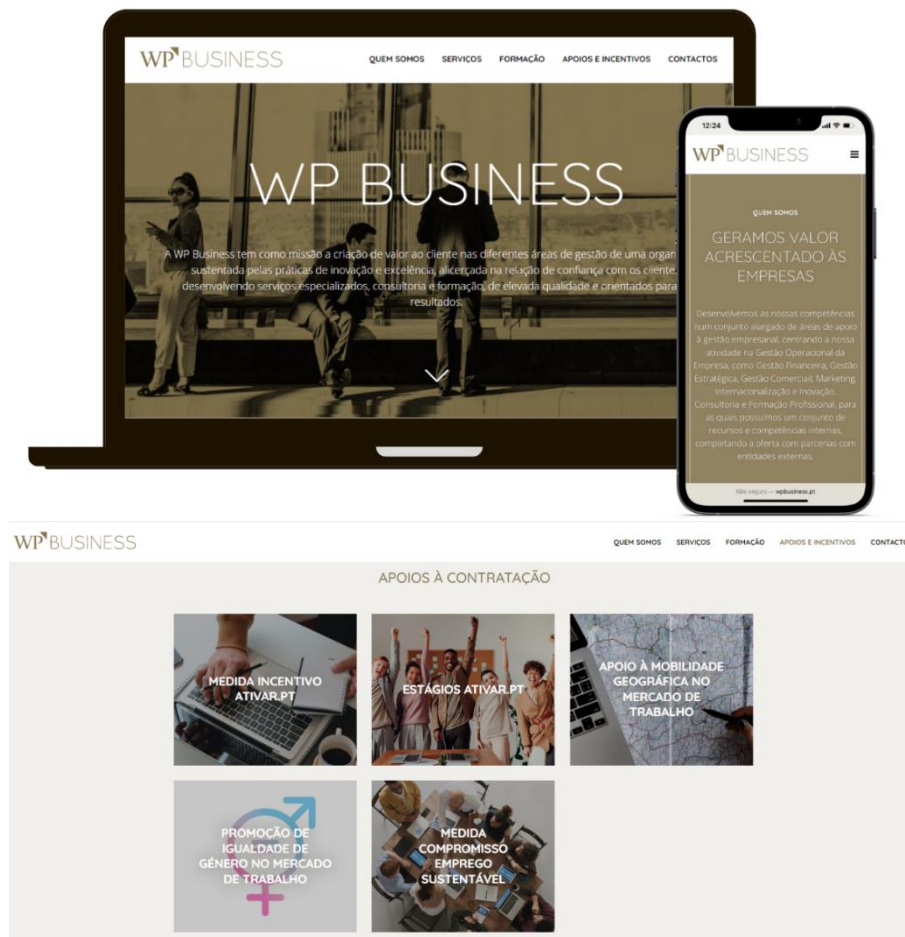
Assim sendo, semanalmente e às segundas-feiras era realizada uma pesquisa alargada online em todas as páginas institucionais de entidades de referência sinalizadas e, subsequentemente, recolhiam-se todas as informações de relevo sobre notícias, apoios, avisos e regulamentação que já tinham efeito ou que estavam em vias de entrar em vigor, para, posteriormente, serem encaminhadas para seleção e aprovação sendo que, mediante o resultado, estas seriam ou não publicadas para divulgação nos *websites* corporativos.

Figura 14: Website da *Intelligent Chapter, Lda.*



Fonte: Adaptado de *Intelligent Chapter, Lda.* (2022).

Figura 15: Website da WP Business



Fonte: Adaptado de WP Business (2022).

OCORRÊNCIA OCASIONAL

Estas atividades realizaram-se pontualmente e durante reduzidos períodos de tempo comparativamente às atividades regulares. Neste caso, os *touchpoints* eram esporádicos e/ou mediante solicitação da empresa e/ou de clientes. Algumas destas atividades não foram suficientemente significantes, pelo que optei pela sua exclusão do presente relatório.

Rebranding de templates documentais da Intelligent Chapter, Lda.

Quando já estava a completar cerca de metade do período de estágio, fiquei encarregue de apresentar sugestões de *rebranding* relativamente ao design de alguns *templates*

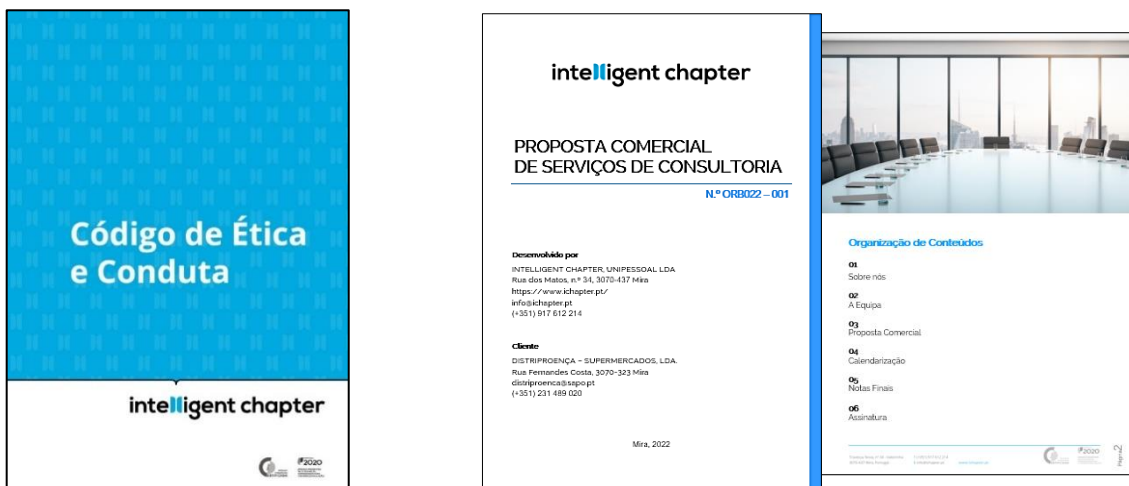
documentais da *Intelligent Chapter, Lda.* que, após aprovação, seriam encaminhados para a designer gráfica desenvolver e executar devidamente.

Porém, para se poder falar com propriedade em “rebranding” e para se entender verdadeiramente do que se trata, é pertinente conhecer o significado deste conceito. Deste modo, a expressão *rebrand* é um neologismo, composto por dois termos, nomeadamente: “re” que constitui um prefixo comum de verbos que indicam a realização de uma ação, implicando que esta ocorra pela segunda vez); e “marca”, que segundo a mais recente definição proposta pela AMA (2022), corresponde a “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os produtos ou serviços de um vendedor, diferenciando-os de outros vendedores concorrentes”.

Desse modo, na **Figura 16** podemos observar alguns dos esboços que foram elaborados de acordo com os requisitos e as orientações transmitidas, de ideias que visavam revitalizar a identidade visual de certos documentos, mais especificamente, da “Proposta Comercial”, do “Inquérito de Satisfação”, do “Código de Ética e Conduta” e das “Pastas de Formação”.

Contudo, importa referir que, apesar de não ser esta a minha área de formação académica, aceitei o desafio e quis contribuir positivamente para o sucesso deste trabalho.

Figura 16: Rebranding de Templates Documentais da *Intelligent Chapter, Lda.*





Fonte: Elaboração própria (2022).

Criação de uma assinatura de email institucional para a marca *WP Business*

No decorrer dos trabalhos no domínio do marketing digital para o cliente *World Precision, Unipessoal, Lda. (WP Business)*, foi-me proposta a criação de uma assinatura de email institucional para a CEO da marca.

Deste modo, sabendo a importância que uma assinatura de email corporativa assume em *networking*, já que, por um lado, contribui para transmitir uma imagem favorável acerca da empresa, conferindo-lhe seriedade e credibilidade e, por outro lado, auxilia na construção da identidade da marca empresarial perante a rede de contatos, foi então criada a assinatura de email pretendida, recorrendo à ferramenta online de design gráfico, *Canva*.

Assim, pretende-se que a assinatura proposta na **Figura 17** represente a marca empresarial e todo o interesse por parte da empresa em institucionalizar e padronizar qualquer tipo de comunicação comercial. Com isto, será mais fácil identificar a empresa e o profissional vinculado a ela, tal como o posicionamento hierárquico interno.

Figura 17: Assinatura de Email Institucional para a *WP Business*



Fonte: Elaboração própria (2022).

Brainstorming para dinamização das redes sociais da marca WP Business

Esta tarefa foi realizada periodicamente nos meses finais do estágio, após a criação do *LinkedIn* da *WP Business*, em conjunto com o responsável de marketing.

Brainstorming (ou “tempestade de ideias”), consiste numa técnica para desenvolvimento de novas ideias ou resolução de problemas, baseada numa discussão em grupo, que se vale da contribuição e sugestão espontânea de ideias por parte de todos os intervenientes (Dicionário Priberam, 2022), para que sejam escolhidas as melhores ou uma fusão delas, no intuito de resolver algum problema ou gerar *insights* de criatividade. A ideia deste processo é dar vida à máxima «duas cabeças pensam melhor do que uma» (Woebcken, 2019).

Com efeito, estes *brainstormings* decorreram em reuniões com a CEO da empresa *WP Business*, com o objetivo de delinear estratégias de comunicação para criar uma presença online mais relevante, primeiramente através da dinamização da plataforma *LinkedIn*, mas tendo também como intenção dar continuidade a este projeto, posteriormente, nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*. Nestas reuniões, abordava-se, fundamentalmente, a criação de conteúdos de interesse, o respetivo planeamento e a aprovação dos mesmos, antes da sua publicação na página.

Organização de documentação administrativa da Intelligent Chapter, Lda.

Pontualmente, na qualidade de estagiária, fui designada para a função de suporte administrativo na gestão diária de processos nos diversos departamentos, na qual tive de desempenhar várias tarefas com vista a aprimorar e otimizar procedimentos operacionais e administrativos, organizar e preparação de documentos e mercadorias, colocar e atualizar documentos na *drive* da empresa para permitir o acesso imediato a todos os colaboradores, estabelecer contacto com clientes e fornecedores, entre outras.

3. Análise Crítica

3.1. Contributos Teórico-Práticos

No que concerne ao contributo da estrutura curricular do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, considero que foi extremamente útil e vantajosa, na medida em que esta modalidade promoveu a correlação entre os conteúdos programáticos e sua

respetiva aplicação prática em contexto real de trabalho, servindo-se da transferência de conhecimento e inovação proveniente das aprendizagens adquiridas através das várias unidades curriculares lecionadas ao longo do curso. Assim sendo, durante a realização deste estágio na *Intelligent Chapter, Lda.*, concretizei tarefas de natureza multidisciplinar com foco nos domínios de Marketing e Gestão Comercial, dando especial ênfase às unidades curriculares de Marketing Internacional, Gestão Comercial, Marketing Digital, Estratégia e Competitividade, Gestão da Marca e Novas Tendências, que foram as que mais se relacionaram com as atividades desenvolvidas, contribuindo significativamente para a sua correta realização.

No que concerne ao estágio propriamente dito, considero que os objetivos pretendidos foram alcançados. Ao aplicar em contexto real os conhecimentos e competências teóricos assimilados durante o curso, consegui aprender e desenvolver com mais facilidade, rapidez e autonomia várias aptidões profissionais no processo de realização das tarefas requeridas e, ainda, permitiu uma adaptação mais favorável e proveitosa às diferentes situações de trabalho com as quais inevitavelmente me deparava.

Importa destacar o excelente acolhimento e integração por parte da equipa da *Intelligent Chapter, Lda.* que, desde o primeiro dia de estágio, demonstrou uma enorme vontade e total disponibilidade para me apoiar e incentivar no cumprimento das minhas funções, durante as quais me senti sempre valorizada, motivada e recompensada. Para além disso, foi-me dada a confiança necessária para realizar os trabalhos a meu cargo de forma autónoma. Ao espírito de ajuda e companheirismo manifestado por parte dos colaboradores, acrescenta-se o ambiente de grande proximidade e descontração que se vivenciava diariamente entre todos os colegas, que permitiu que me sentisse à vontade para realizar todo o tipo de questões que achasse pertinentes e fomentou a criação e continuidade da relação de amizade após o estágio. Relativamente ao espaço de trabalho, foi-me proporcionado todo o material em perfeitas condições, permitindo-me realizar adequadamente todas as tarefas requeridas, sem dificuldades acrescidas e desnecessárias ao desenvolvê-las.

Portanto, durante os seis meses de permanência no estágio, considero que fui um contributo valioso para a empresa e, mais especificamente, para a obtenção de bons resultados referentes ao bom desempenho do departamento no qual exerci funções, tendo auxiliado no desenvolvimento de muitas tarefas, o que aliviou a sobrecarga de trabalho

sentida pelos colegas e tendo colaborado com a equipa na implementação de ideias inovadoras.

Em síntese, do meu ponto de vista, o estágio curricular apresenta-se como a opção mais assertiva, sobretudo para quem nunca teve contacto com a realidade empresarial, pois consiste numa experiência que privilegia a aquisição de aptidões e competências técnicas que, futuramente, poderá constituir um fator de diferenciação determinante para se alcançar o cargo profissional ambicionado. Naturalmente, a realização de um estágio proporciona, efetivamente, uma maior preparação para enfrentar os desafios inerentes à vida profissional. Vale acrescentar que terminei o estágio com uma proposta de colocação na empresa.

3.2. Limitações

À semelhança de qualquer estudo ou projeto, a realização de um estágio curricular implica a existência de algumas limitações que, por vezes, não se conseguem ultrapassar e com as quais eu fui confrontada:

- A primeira limitação está relacionada com a falta de liberdade criativa que, como estagiária, por vezes senti, condicionando assim a minha intervenção aquando da execução de algumas tarefas ou da realização de certas propostas ou sugestões que estavam também afetas a outros colegas/departamentos;
- A segunda limitação assenta sobre o facto de não ter sido possível realizar todas as atividades previstas, dado que o período de estágio foi curto para as concretizar devido à não adaptação do período real de estágio ao plano de estágio entregue pela entidade acolhedora, o que levou a que ficassem muitas matérias (potencialmente interessantes) por explorar;
- A terceira limitação diz respeito à questão de a empresa ser relativamente nova no mercado e, por esse motivo, a mesma não possuir ferramentas internas de comunicação de marketing digital, o que influenciou fortemente a qualidade e a diversidade dos trabalhos desenvolvidos, limitando-os estritamente aos meus conhecimentos sobre *social media*. Desta forma, não tive formação estratégica acrescida na área, nem tive oportunidade de interagir com nenhuma plataforma profissional de suporte à criação de uma presença forte e destacada na internet para a empresa e respetivos clientes;

- A quarta e última limitação corresponde à não especificação das competências a desenvolver, sendo que é fundamental que estas sejam informadas previamente, para que, como estagiária, perceba se as mesmas se adequam ou não à minha formação e objetivos académicos.

3.3. Sugestões e Propostas de Melhoria

Por fim, com o propósito de contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento dos procedimentos internos da *Intelligent Chapter, Lda.* perante futuros estágios, considero que devem ser tidas em consideração as seguintes recomendações:

- Antes de aceitar estagiários, a entidade acolhedora deve ter um conhecimento mais preciso sobre os seus objetivos específicos e, em conformidade, deve determinar convenientemente as atividades e projetos a realizar de acordo com a finalidade do estágio, a fim dos estagiários desenvolverem, preferencialmente, as suas competências profissionais na área do curso em que o estágio se insere;
- O plano de estágio elaborado deve descrever com maior detalhe as tarefas que se preveem realizar durante o estágio e deve, também, referir sucintamente as competências a adquirir e a desenvolver durante o desempenho de cada uma das funções especificadas, sendo que este deve estar ajustado e organizado de acordo com a delimitação temporal na qual o(a) estagiário(a) está presente na entidade, para que exista uma garantia de alcance de todos os objetivos.

CONCLUSÃO

Para que se conseguissem cumprir os objetivos propostos e atendendo que o presente Relatório está associado a um Estágio Curricular, o mesmo incorporou quatro momentos fulcrais: (1) realização de uma revisão da literatura sobre conceitos ligados ao marketing e à gestão comercial; (2) recolha de informação sobre a organização onde foi realizado o estágio e o setor de atividade onde a mesma se insere; (3) enumeração e descrição das atividades realizadas durante o estágio bem como dos processos que compõem o departamento de Marketing, Gestão Comercial e Internacionalização; (4) análise crítica sobre o desempenho e as atividades desenvolvidas.

Com efeito, este trabalho caracteriza-se fundamentalmente pela sua vertente descritiva, que contempla a consolidação dos conhecimentos concedidos ao longo do percurso escolar, aliada à forte componente prática proporcionada pela realização do estágio na entidade acolhedora selecionada, *Intelligent Chapter, Lda.*. Neste sentido, esta experiência revelou-se crucial, na medida em que me permitiu consolidar, complementar e ampliar conhecimentos teórico-práticos e refletir sobre várias questões e desafios que abordei ao longo do meu período de formação e que, certamente, irei enfrentar em contexto laboral. Para além disso, proporcionou-me a hipótese de estabelecer contacto com vários profissionais da área bem como conhecer diretamente a realidade do setor, permitindo-me alargar e aprofundar significativamente o meu *know-how* e, também, criar uma rede de contactos que se espera bastante útil e vantajosa para a minha jornada profissional. Desta forma, como mestranda, dispus de uma formação profissional qualificada que me conferiu competências técnicas e que me preparou para assumir posições de relevo na área do marketing em empresas do setor e/ou noutras organizações também envolvidas em negócios internacionais, habilitando-me a um melhor desempenho enquanto *marketer*.

Concluindo, considero que a realização do estágio foi, indubitavelmente, uma mais-valia para o meu crescimento a nível pessoal e profissional, tendo constituído um desafio muito enriquecedor e gratificante. Por fim, faço um balanço bastante positivo, tanto do estágio curricular realizado como de todo o percurso académico vivenciado e sinto, por isso, que o meu dever foi cumprido e todo o esforço, trabalho e dedicação valeu a pena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adolpho, C. (2012). *Os 8 P's do Marketing Digital: O guia estratégico do marketing digital*. Texto Editores.
- Afonso, C. & Alvarez, S. (2020). *Ser Digital – Como criar uma presença online marcante*. Casa das Letras.
- Ajzental, A. (2008). *Uma História do Pensamento em Marketing* [Doctoral Dissertation, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas]. Sistema de Bibliotecas FGV. <http://hdl.handle.net/10438/2602>
- Almeida, M. R. & Pereira, J. M. (2014). *Marketing de Serviços* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- AMA – American Marketing Association (2022). *About AMA*. Retrieved from: <https://www.ama.org/about-ama/>
- AMA – American Marketing Association (2022). *Branding*. Retrieved from: <https://www.ama.org/topics/branding/>
- AMA – American Marketing Association (2022). *Digital Marketing*. Retrieved from: <https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>
- AMPER (2022). *We Are Social e HootSuite – Digital 2022*. Retrieved from: <https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2022-resumo-e-relatorio-completo>
- Bala, M. & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339. https://www.academia.edu/37632966/A_Critical_Review_of_Digital_Marketing
- Baker, K. (2022). *Social Media Marketing: The Ultimate Guide*. HubSpot. <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing>
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2021). *Mercator 25 Anos – O Marketing na Era Digital* (18ª ed. atualizada). Dom Quixote.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80003-X)
- BDJUR – Base de Dados Jurídica (2022). *Legislação: Diário da República nº 245 Série I de 18/12/2020*. Retrieved from: http://bdjur.amedina.net/item.php?field=item_id&value=2395105
- Brito, C. M. (2011). Marketing Relacional: Das Origens às Actuais Escolas de Pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26(1), 15-26. <https://hdl.handle.net/10216/71081>
- Câmara Municipal de Mira (2022). *Localização*. Retrieved from: <https://www.cm-mira.pt/node/65>
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2012) *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Coppin, A. (2017). Organisation Structure and Design. In *The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent* (pp. 45-49). Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-49121-9_5
- Cruz, R. (2012). *Planeamento em Marketing: Um estudo de caso em B2B* [Master's Thesis, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – FEUC]. Estudo Geral Repositório Científico da UC. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21372/1/TeseMestrado_Planeamento%20em%20Marketing%20Um%20estudo%20de%20caso%20em%20B2B_RaquelCruz.pdf

- Dicionário Financeiro (2022). *O que é macroeconomia?* Retrieved from: <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-e-a-macroeconomia/>
- Dicionário Priberam (2022). *Brainstorming.* Retrieved from: <https://dicionario.priberam.org/brainstorming>
- DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (2019). *Legislação: Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação.* Retrieved from: <https://certifica.dgert.gov.pt/legislacao/cnaef-classificacao-nacional-de-areas-de-educacao-e-formacao.aspx>
- DMI – Digital Marketing Institute (2022). *Digital Marketing.* Retrieved from: <https://digitalmarketinginstitute.com/resources/glossary/digital-marketing>
- Empresite (2022). *Intelligent Chapter – Unipessoal, Lda.* Retrieved from: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/INTELLIGENT-CHAPTER-MIRA.html>
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Pereira, J. & Rodrigues, M. (2021) *Fundamentos de Marketing* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Freitas, V. B. (2021). *A Evolução do Marketing e os Conceitos de Marketing Social.* Retrieved from [https://www.ufrb.edu.br/saed/images/discursossoes/A evolu%C3%A7%C3%A3o do Marketing e os conceitos de Marketing Social.pdf](https://www.ufrb.edu.br/saed/images/discursossoes/A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20Marketing%20e%20os%20conceitos%20de%20Marketing%20Social.pdf)
- Fuciu, M. & Dumitrescu, L. (2018, June 14-16). *From Marketing 1.0 To Marketing 4.0 – The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21ST Century* [Paper presentation]. International Conference Knowledge-Based Organization, Romania. <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0064>
- Google Maps (2022). *Intelligent Chapter, Lda.* Retrieved from <https://goo.gl/maps/a31h9HHNmuRNkv4i9>
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.). John Wiley&Sons
- HubSpot (2022, October 13th). *Social Media Marketing Platforms.* Retrieved from: <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-marketing>
- IBM (2022). *What is blockchain technology?* Retrieved from: <https://www.ichapter.pt/https://www.ibm.com/topics/what-is-blockchain>
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2022). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?* Retrieved from: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQ_Smodo=1&xlang=pt
- Intelligent Chapter, Lda. (2022). *Website.* Retrieved from: <https://www.ichapter.pt/>
- Investopedia (2022). *Key Performance Indicator (KPI): Meaning, Types, Examples.* Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- Klipfolio (2022). *What is a KPI?* Retrieved from: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing – Global Edition* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing – Global Edition* (18th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit.* John Wiley & Sons, Inc.

- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). B2B Brand Management. *The Marketing Review*, 7(2). <http://dx.doi.org/10.1362/146934707X205877>
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7), 68-78. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
- Kubicki, M. (2016). *El Marketing-Mix: Las 4Ps para aumentar sus vendas*. 50Minutos.es.
- Linkedin (2022). *Romeu Filipe da Costa Oliveira*. Retrieved from: <https://pt.linkedin.com/in/romeu-oliveira?trk=org-employees>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific. https://www.academia.edu/49324388/Services_Marketing_People_Technology_Strategy_9th_edition
- Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico – As Quatro Etapas para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar o Desempenho*. Actual Editora.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2021). *Marketing Research Applied Insight* (6th ed.). Pearson Education.
- Marques, V. (2019). *Marketing Digital de A a Z* (1^a ed.). Edição Digital 360.
- Mendes, A. C. & Marques, S. (2020, November 12-13). Peculiaridades do Health Care Marketing: uma abordagem teórica focada no Marketing Interno e na Gestão das Pessoas [Conference Session]. *ICIEMC 2020 – International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour*, Aveiro. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i1.24124>
- Menshhein, R. M. (2006). *Análise SWOT em Marketing*. Retrieved from: <http://goo.gl/RRp7R>
- Narciso, H. C. M. (2022). *EMPLOYER BRANDING – O CASO BTRUST* [Master's Thesis, Instituto Superior de Administração e Gestão – ISAG]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/40960>
- OUTMarketing (2022). *Marketing para empresas de Tecnologias de Informação*. Retrieved from: <https://outmarketing.pt/blog-de-marketing/>
- Portal Netforce (2022). *Certificados*. Retrieved from: https://netforce.iefp.pt/PT-UTE/PROCE/UTE_Menu_CERTIFICADO
- Prior, J. S. (2019). *Plano de Marketing da Empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.* [Master's Project, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra – ISCAC]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31939>
- Proença, D. J. A. (2019). *As diferenças entre os Marketers e os Gestores Comerciais ao nível do seu Perfil, Motivações, Orientações e Estereótipos* [Master's Thesis, Faculdade de Economia da

- Universidade do Porto – FEP]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/122341>
- Queiroz, M. A. (2012). *Gestão Comercial*. IESDE Brasil S.A.
- Racius (2022). *Intelligent Chapter – Unipessoal, Lda*. Retrieved from: <https://www.racius.com/intelligent-chapter-unipessoal-lda/>
- Ribeiro, C. F. P. (2022). *Estudos de mercado e análise de dados: o caso da EST, S.A.* [Master's Thesis, Instituto Superior de Tecnologia e Gestão – IPL]. IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/7332>
- Ringold, D. J. & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), pp. 251-260. <https://www.jstor.org/stable/30000800>
- Ritchie, J. & Lewis. J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (1st ed.). SAGE Publications, Ltd.
- Rocha, A. & Silva, J. F. (2006). Marketing de Serviços: Retrospectiva e Tendências. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 46(4), pp. 79-87. <https://www.scielo.br/j/rae/a/LZKKrJWfP95QLZKNSGCtvLG/?lang=pt&format=pdf>
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P. & Suárez, L. M. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*, 9(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390/fi9040076>
- SendPulse. (2022). *What is a Marketing Lead? - Definition and Guide*. Retrieved from: <https://sendpulse.com/support/glossary/marketing-lead>
- Serra, P. V. (2015). *Caixa de Ferramentas de Produção e Análise de Informação: Análise SWOT*. Retrieved from: https://www.academia.edu/12192045/An%C3%A1lise_SWOT
- Smart Insights (2022). *Introducing The RACE Framework: A practical framework to improve your digital marketing*. Retrieved from: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Mitchel, V., & Barnes, B. (2009). Chapter 5: Business-to-Business Marketing. In *Marketing: Real People, Real Choices* (pp. 184-211). Prentice Hall.
- The Chartered Institute of Marketing – CIM (2015). *7 Ps: A brief summary of marketing and how it works*. Retrieved from: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>
- Woebcken, C. (2019, July 10). *O que é brainstorming e as 9 melhores técnicas para a tomada de decisões inteligentes*. Rock Content. Retrieved from: <https://rockcontent.com/br/blog/brainstorming/>
- WP Business. (2022). *Website*. Retrieved from: <http://wpbusiness.pt/>
- Yi, Z. (2018). Market Research. *Marketing Services and Resources in Information Organizations*, 19-27. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100798-3.00002-7>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy* (pp. 1-11). <http://dx.doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>

APÊNDICES

APÊNDICE 1: DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA POR MÊS

ANO 2022			
MÊS	DIAS ÚTEIS	HORAS	
Janeiro	16	128	
Fevereiro	20	160	
Março	23	184	
Abril	19	152	
Maiο	22	176	
Junho	20	160	
Total	<i>6 meses</i>	<i>120 dias úteis</i>	<i>960 horas</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

APÊNDICE 2: PLANO DE ATIVIDADES DO ESTÁGIO CURRICULAR

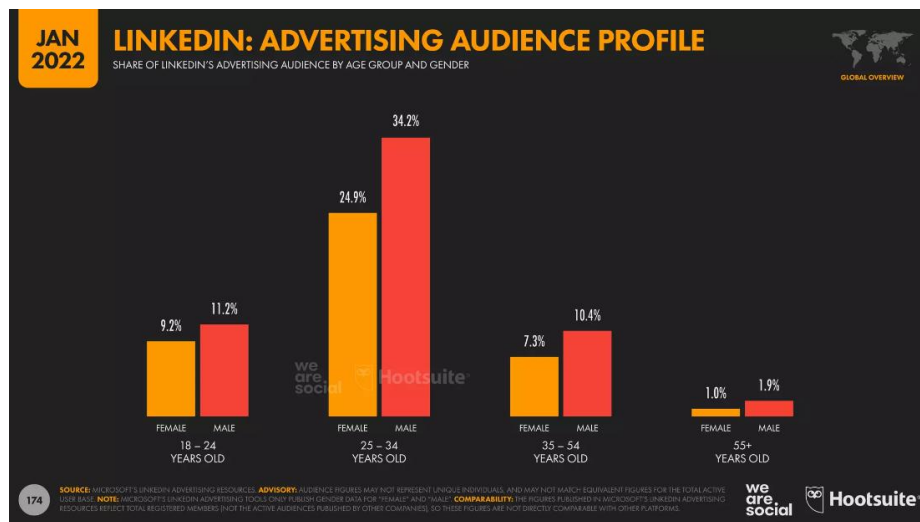
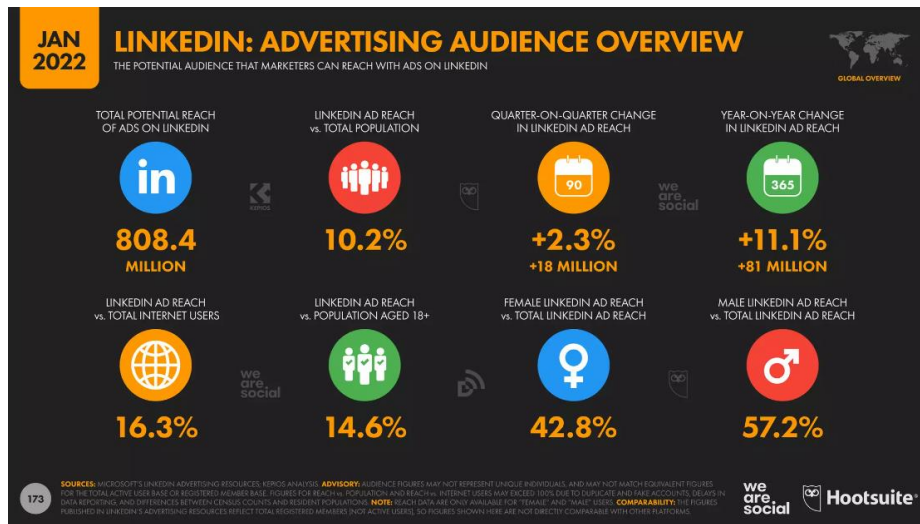
		ANO 2022					
DEPARTAMENTO	ATIVIDADE	MESES					
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Gestão Comercial	Prospecção de Mercado (<i>Leads e Prospects</i>)	X	X	X	X	X	X
	Estudos de Mercado Setoriais	X	X	X	X	X	X
Marketing	Marketing Relacional Acompanhamento, contacto e gestão de clientes	X	X	X	X	X	X
	Marketing de Conteúdo Elaboração e desenvolvimento de conteúdos promocionais	X	X	X	X	X	X
	Marketing Digital Dinamização e gestão de redes sociais	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria com base no Plano de Estágio Curricular (2022).

ANEXOS

ANEXO 1

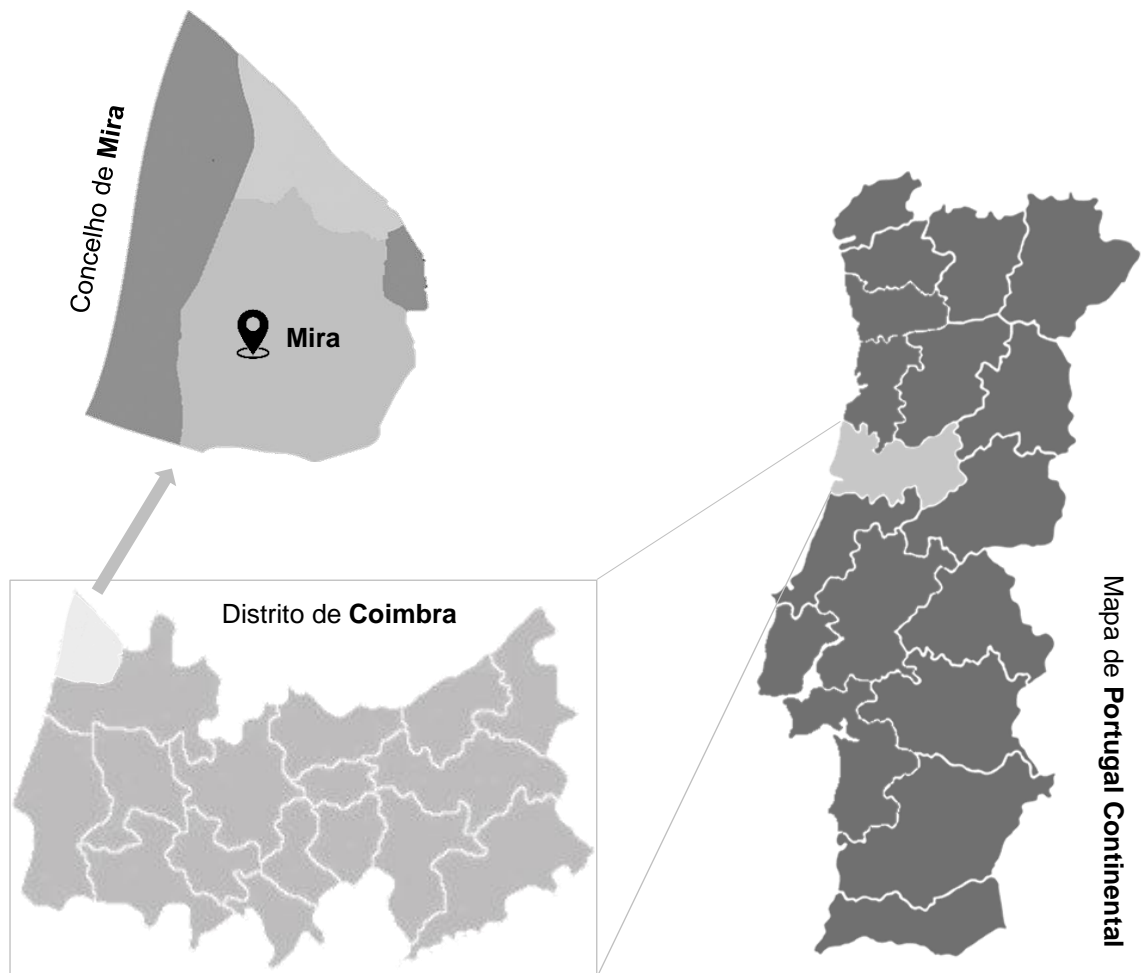
DIGITAL 2022 GLOBAL OVERVIEW REPORT: LINKEDIN – ADVERTISING AUDIENCE OVERVIEW



Fonte: AMPER (2022).

ANEXO 2

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO DISTRITO DE COIMBRA E DO CONCELHO DE MIRA NO MAPA DE PORTUGAL



Fonte: Adaptação própria com base nas imagens da Câmara Municipal de Mira (2022).

ANEXO 3

CCP – CERTIFICADO DE COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP
Entidade certificadora competente ao abrigo da Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio

Certificado de Competências Pedagógicas

Certifica-se que ANA FILIPA FERREIRA SANTOS, nascido(a) em 16-05-1997, natural de COIMBRA, titular do cartão cidadão n.º 15382143, válido até 26-10-2026, possui competências pedagógicas para exercer a atividade de FORMADOR (M/F), conforme certificado n.º F727806/2022 emitido a 18-05-2022.

Coimbra, 18 de maio de 2022



António Alberto Costa
O Delegado Regional

Validação digital de acordo com a Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio
Pode ser consultado no portal <https://inefc.inefp.pt>
Impresso em 18-05-2022





A proteção de dados é uma prioridade para o IEFP, I.P.
Não divulgue dados pessoais indevidamente.
Cumpra o RGPD.

Página 1 de 3

Competências adquiridas

- Analisar o contexto de intervenção da formação
- Aplicar metodologias de gestão da diversidade no contexto da formação
- Aplicar técnicas de interação pedagógica e de dinamização de grupos de formação
- Atribuir e reportar resultados da formação e das aprendizagens
- Conceber os instrumentos de avaliação da formação e das aprendizagens
- Conceber/explorar os recursos didáticos e multimédia
- Desenhar o programa de formação
- Planear atividades de aprendizagem
- Utilizar e gerir plataformas colaborativas e de aprendizagem

Validação digital de acordo com a Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio
Pode ser consultado no portal <https://inefc.inefp.pt>
Impresso em 18-05-2022



A proteção de dados é uma prioridade para o IEFP, I.P.
Não divulgue dados pessoais indevidamente.
Cumpra o RGPD.

Página 2 de 3

Anexo ao Certificado de Competências Pedagógicas n.º F727806/2022

Via Formação Pedagógica Inicial de Formadores
Curso:
Formação Pedagógica Inicial de Formadores
Concluído em 13-04-2022



Entidade formadora:
JOVIFORM CONSULTORIA EMPRESARIAL LDA
RUA NOSSA SENHORA DE FÁTIMA, 432
coordenacao@formacaoformadores-ccp.pt

Duração: 90 horas
Organização: B-Learning

Avaliação final: 5 - EXCELENTE

Estrutura curricular
MÓDULO 1. FORMADOR: SISTEMA, CONTEXTOS E PERFIL
MÓDULO 2. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL
MÓDULO 3. COMUNICAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS EM FORMAÇÃO
MÓDULO 4. METODOLOGIAS E ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS
MÓDULO 5. OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO
MÓDULO 6. RECURSOS DIDÁTICOS E MULTIMÉDIA
MÓDULO 7. PLATAFORMAS COLABORATIVAS DE APRENDIZAGEM
MÓDULO 8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E DAS APRENDIZAGENS
MÓDULO 9. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA FINAL

Validação digital de acordo com a Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio
Pode ser consultado no portal <https://inefc.inefp.pt>
Impresso em 18-05-2022



A proteção de dados é uma prioridade para o IEFP, I.P.
Não divulgue dados pessoais indevidamente.
Cumpra o RGPD.

Página 3 de 3

Fonte: Portal *Netforce* (2022).