



**Marta Sofia Magalhães Oliveira** O setor cerâmico e a era digital



**Marta Sofia Magalhães Oliveira** **O setor cerâmico e a era digital**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais pelo incansável apoio ao longo de todo o meu percurso académico.

## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**

professor auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira**

professor auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia**

professor auxiliar convidado no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

A elaboração deste relatório constitui o fim de uma das etapas mais marcantes da minha vida. Que não teria sido possível percorrer sem o apoio de muitas pessoas, que algumas já estavam presentes na minha vida, e que outras se tornaram imprescindíveis e insubstituíveis.

É neste sentido que pretendo agradecer aos meus pais e avós pelo apoio incondicional e a todos aqueles que durante sete meses me fizeram sentir parte da equipa de trabalho e por toda amabilidade, disponibilidade que tiveram para comigo e pelos ensinamentos transmitidos.

E à Aleluia Cerâmicas S.A por me ter proporcionado um estágio curricular numa empresa de referência.

A todos, o meu muito Obrigada!

**palavras-chave**

pavimentos e revestimentos, cerâmica, internet, marketing, marketing digital, co-criação

**resumo**

Numa sociedade em que a globalização, as novas tecnologias, o social media, e as alterações sócio-culturais ditam as regras da nossa vida, o foco na diferenciação revela-se fundamental.

O comportamento das empresas e dos consumidores tem sofrido alterações nos últimos anos, desde que a internet foi introduzida no seu quotidiano. As empresas passaram a abordar o mercado de forma diferente, o que por sua vez alterou de forma radical o modo como os consumidores interagem com estas, o que acrescentou uma nova dinâmica na relação de ambas as partes e consequentemente permitiu criar um processo interativo de aprendizagem mútua.

Focada não somente nos conceitos teóricos da área de Marketing Digital, o presente relatório pretende caracterizar e analisar o processo de adoção desta vertente do marketing pela empresa Aleluia Cerâmicas, contribuindo no final com um conjunto de sugestões de melhoria futura que poderão proporcionar o aumento da satisfação dos clientes e o aumento da produtividade.

**keywords**

Wall and floor tiles, tiles, marketing, digital marketing, co-creation

**abstract**

In a society where globalization, new technologies, social media and social and cultural changes rule our lives, it is of great importance to be different. Since the emergence of the internet in everybody's day-to-day life, the behavior of companies and consumers has been changing. Companies started to approach the market in a different way, causing the immediate and drastic change in the way consumers interact with them. This situation brought a new dynamic for both involved as well as allowed to create an interactive process of mutual learning.

This report is not only focused on Digital Marketing concepts. It is also intended to characterize and analyze how the company *Aleluia Cerâmicas* adopted this marketing process. It will offer various suggestions in order to: improve the company, to increase the clients' satisfaction and to increase its productivity.

## Índice Geral

ÍNDICE GERAL.....	I
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	II
ÍNDICE DE TABELAS.....	III
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	IV
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO E PERTINÊNCIA DO RELATÓRIO .....	1
1.2 ESTRUTURA DO RELATÓRIO .....	1
<b>2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
2.1 HISTÓRICO E ENQUADRAMENTO DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO .....	3
2.2 CARATERIZAÇÃO DO SETOR CERÂMICO .....	6
2.2.1 MERCADO DOS PAVIMENTOS E REVESTIMENTOS CERÂMICOS A NÍVEL MUNDIAL .....	10
2.2.2 MERCADO DOS PAVIMENTOS E REVESTIMENTOS CERÂMICOS A NÍVEL NACIONAL....	15
2.3 O DEPARTAMENTO DE MARKETING DA ALELUIA .....	19
<b>3. O ESTÁGIO .....</b>	<b>21</b>
3.1 OBJETIVOS E CONTEXTO DO ESTÁGIO .....	21
3.2 BALANÇO/ANÁLISE CRÍTICA .....	23
<b>4. ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>25</b>
4.1 INTEGRAÇÃO DA INTERNET NO QUOTIDIANO DOS CONSUMIDORES E DAS EMPRESAS	25
4.2 MODIFICAÇÕES NOS HÁBITOS DE CONSUMO INTRODUZIDOS PELA INTERNET .....	29
4.3 DE UMA ESTRATÉGIA CONVENCIONAL PARA UMA ESTRATÉGIA DIGITAL.....	33
4.4 IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS CONVENCIONAIS PARA A ESTRATÉGIA DE MARKETING	37
<b>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA FUTURA.....</b>	<b>43</b>
5.1 IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS CONVENCIONAIS PARA A ESTRATÉGIA DE MARKETING	43
5.2 SUGESTÕES DE MELHORIA FUTURA .....	43
5.3 CONFRONTO DO PLANO DE AÇÃO PROPOSTO COM AS AÇÕES REALIZADAS .....	46
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>49</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Logótipo institucional e das marcas .....	4
Ilustração 2 - Segmentos-alvo da Aleluia Cerâmicas, S.A.....	5
Ilustração 3 - Mercados de exportação de pavimentos e revestimentos cerâmicos em 2013....	18
Ilustração 4 - Organigrama representativo do departamento de marketing.....	20
Ilustração 5 - Número de utilizadores de internet no Mundo entre 2000 e 2014 .....	26
Ilustração 6 - Percentagem de utilizadores de internet em Portugal entre 1997 e 2013.....	27
Ilustração 7 - Percentagem de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que efetuaram comércio eletrónico em Portugal, em 2013 .....	28
Ilustração 8 – Benefícios do Marketing Digital .....	35
Ilustração 9 – Pilares fundamentais de mudança na abordagem de marketing .....	36
Ilustração 10 – Clientes virtuais contribuem para o desenvolvimento de novos produtos .....	40

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais empresas internacionais do setor cerâmico.....	7
Tabela 2 - Principais empresas nacionais do setor cerâmico.....	8
Tabela 3 - Seis maiores produtores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012.....	14
Tabela 4 - Seis maiores consumidores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012.....	14
Tabela 5 - Seis maiores exportadores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012.....	14
Tabela 6 - Seis maiores importadores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012.....	15
Tabela 7 - N.º de trabalhadores na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos em Portugal.....	16
Tabela 8 - Volume de negócios na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos em Portugal.....	16
Tabela 9 - Importações e exportações de pavimentos e revestimentos de Portugal.....	18
Tabela 10 - N.º de empresas na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos por localização geográfica em 2012.....	19
Tabela 11 - Fazer, permitir e manter promessas: diferenças entre o comércio físico e virtual.....	31
Tabela 13 – Análise TOWS.....	44

## Índice de Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APICER	Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CAE	Código de Atividade Económica
CET	Associação de Produtores Europeus de Cerâmica
CRM	Customer Relationship Management
DARPA	Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa
EDI	Intercâmbio Eletrónico de Dados
FEPICOP	Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
INE	Instituto Nacional de Estatística
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
PME	Pequenas e Médias Empresa
QR CODE	Quick Response Code
SEO	Search Engine Optimization
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths

## **1. Introdução**

O presente relatório insere-se no programa de mestrado em Gestão, no âmbito da unidade curricular Estágio/Projeto/Dissertação, tendo sido desenvolvido a partir da experiência obtida durante o estágio realizado na empresa Aleluia Cerâmicas, S.A. A realização de estágio consegue criar um paralelismo entre a componente académica e a realidade que se vive nas organizações, o que permite estimular a capacidade empreendedora e de resposta dos estagiários.

### **1.1 Contexto e pertinência do relatório**

A rivalidade e a dinâmica competitiva, associada à utilização da *internet* em grande escala para efeitos de promoção e comercialização de produtos, é uma realidade dos dias que correm, o que origina uma mudança permanente do comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, um forte empenho por parte das empresas em criar valor junto dos clientes e o sucesso do seu negócio. Esta criação de valor é, na maior parte dos casos, conseguida através da utilização da *internet* como meio para realizar a suas funções de comunicação de *marketing* de forma económica e eficiente, apostando na criação de *websites* e na presença no chamado *social media*, com o intuito de promover a empresa e as suas ofertas para aqueles que acedem a essas plataformas, fazendo face à concorrência e aumentando a notoriedade da marca (Breitenbach & Van Doren, 1998; Ferrão, 2004).

O subsector dos pavimentos e revestimentos, onde a Aleluia Cerâmicas se insere, é extremamente competitivo, o que obriga a que as empresas aproveitem as oportunidades existentes ou criem oportunidades que sejam atrativas, ou seja, oportunidades que permitam alavancar os recursos e ao *know-how* que dispõem e que ofereçam um potencial de crescimento e rendibilidade.

O facto de as empresas deste subsector estarem cada vez mais orientadas para a adoção do *marketing* digital, faz com que se torne importante compreender quais as oportunidades que esta nova forma de *marketing* tem proporcionado e quais as mudanças organizacionais necessárias para maximizar o seu potencial.

### **1.2 Estrutura do relatório**

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. Para além deste capítulo (onde é efetuada uma pequena introdução e respetivo enquadramento do estágio decorrido na Aleluia Cerâmicas), no capítulo 2, será feita uma breve descrição da empresa de acolhimento e do departamento onde decorreu o estágio, bem como uma caracterização do

## | O setor cerâmico e a era digital

subsetor dos pavimentos e revestimentos a nível nacional e internacional; no capítulo 3, será feita uma contextualização do estágio, complementada com um balanço e análise crítica do mesmo; onde serão descritas as atividades realizadas; o capítulo 4, reserva-se para o enquadramento teórico como suporte à área do *Marketing* Digital, trabalhada ao longo do estágio; o capítulo 5, sumaria as principais conclusões do trabalho realizado e indica possíveis sugestões de melhoria futura da organização.

## 2. Apresentação da empresa

### 2.1 Histórico e enquadramento da empresa de acolhimento

A criação da Fábrica Aleluia data de 1905, cujo grande mentor do projeto foi João Aleluia, juntamente com quatro amigos, que mais tarde acabaria por assumir sozinho a liderança da fábrica. Nessa altura, a empresa dedicava-se, sobretudo, ao fabrico de louças para uso doméstico e azulejos em pequena escala.

No início dos anos 70, a empresa destacou-se no panorama da cerâmica a nível nacional e internacional, sendo também vendida a uma sociedade anónima, que acabou por abandonar a produção de louça, incluindo sanitária, apostando assim na produção de azulejos de revestimento de pasta monoporosa. No primeiro semestre de 1999, a unidade fabril foi reconvertida de modo a produzir revestimento e pavimento, passando a ter uma maior capacidade produtiva (Aleluia Cerâmicas).

Motivada pela conquista de maior quota de mercado foi criada a Aleluia Cerâmicas S.A., resultante da integração por fusão em 2006, da Sociedade Aleluia, Cerâmica, Comércio e Indústria, S.A. na CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A. No seguimento da sua estratégia de diversificação no final de 2006 e de 2007 ocorreu a integração com a Fábrica Cerâmica Viúva Lamego, Lda e com a Keratec - Indústria Cerâmica, S.A. e em 2012 a Aleluia Cerâmicas passou a integrar o Grupo Prebuild, grupo de capitais privados portugueses que atua nos setores da construção, indústria e serviços.

Após a sua aquisição, foi efetuada uma reestruturação com o objetivo de se obter uma maior eficiência do ponto de vista industrial, ou seja, flexibilização das linhas de produção, especialização das unidades industriais e internalização de operações que estavam a ser subcontratadas (Grupo Prebuild, 2014).

Esta é uma empresa de elevada relevância no setor cerâmico, que em 2012 era composta por 412 colaboradores, cuja principal atividade consiste em *“conceber, fabricar e vender os seus produtos cerâmicos, de forma a maximizar a fiabilidade dos seus produtos e serviços, criando valor acrescentado e procurando a todos os níveis a excelência em permanente harmonia com o meio envolvente minimizando o seu impacte ambiental”* (Aleluia Cerâmicas, 2013) e que em 2012 teve um volume de negócios de aproximadamente 40,4 milhões de euros (Diário Económico, 2013).

#### **Portfólio de Produtos e Marcas**

As coleções da Aleluia Cerâmicas são desenhadas com base nas tendências que surgem anualmente, quer em termos de paleta de cores, quer em termos de fusões de materiais. Esta última tendência tem sido seguida de perto pela empresa, mediante a realização de

## O setor cerâmico e a era digital

misturas de padrões de cimentos, madeiras, pedra e têxtil, complementando o digital com outras aplicações, o que potencia a diferenciação de produtos (Prebuild World, 2014).

A sua vasta gama de produtos apresenta as mais variadas tipologias produtivas: pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca, faiança prensada e lastra, grés cerâmico, porcelanato prensado e porcelanato natural extrudido e azulejaria tradicional. Esta diversidade permite oferecer um conjunto de soluções que vão desde as exigências decorativas mais audazes aos pavimentos técnicos industriais anti-ácidos mais exigentes.

O seu portfólio de produtos cerâmicos é constituído por quatro marcas (observar ilustração 1):

- a Ceramic, esta marca oferece gamas de produtos que recorrem à mais recente tecnologia de impressão digital, produtos técnicos em diversos formatos e numa vasta paleta de cores e disponibiliza formatos de maior dimensão em revestimento, pavimento e porcelanato;
- a Dreamcer, que representa a mais recente aposta da Aleluia Cerâmicas e cujos revestimentos e pavimentos em grés e porcelanato são um reflexo das mais recentes inovações tecnológicas existentes no setor;
- a Keratec, que dispõe de uma diversidade de formatos, cores e acabamentos em revestimentos e porcelanato extrudido (Prebuild World, 2014);
- e a Viúva Lamego, que tem como produtos principais os azulejos e faixas tradicionais (em padrão e em painéis), os artísticos (de autor) desenvolvidos em parceria com os artistas contemporâneos e os azulejos especiais que criados para projetos de arquitetura (marketeer, 2013).

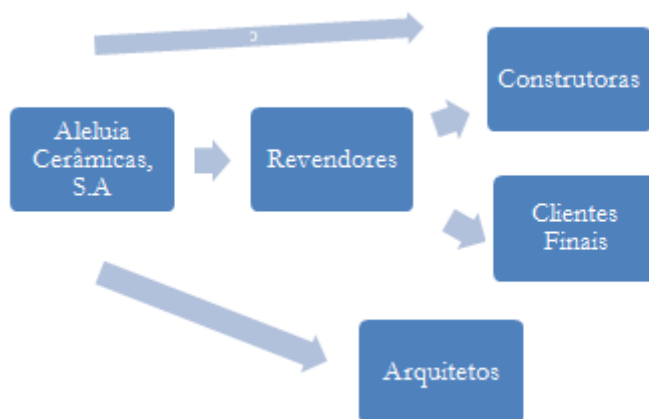


Fonte: Documentação Interna

Ilustração 1 - Logótipo institucional e das marcas

### Força de Vendas

A Aleluia Cerâmicas é uma empresa que opera numa lógica *business-to-business*, ou seja, o seu segmento-alvo são as empresas de materiais de construção (revendedores), as construtoras e os arquitetos (influenciadores) (observar Ilustração 2).



Fonte: Elaboração própria segundo informações cedidas pela empresa

Ilustração 2 - Segmentos-alvo da Aleluia Cerâmicas, S.A

Os seus produtos são vendidos através de venda direta aos revendedores, que desempenham o papel de intermediários para as construtoras e principalmente para o consumidor final. O contacto pessoal é algo que a empresa preza, o que a leva a apostar no relacionamento e na transmissão de conhecimento, através da força vendas que é composta por vendedores, promotores, agentes e pela equipa comercial que está no *back-office*.

### Mercados de Atuação

Foi observado que a estratégia da empresa baseia-se na diversificação de mercados e no desenvolvimento de novos produtos. Estas duas premissas permitiram-lhe conquistar uma imagem distinta e uma posição de destaque a nível nacional e internacional, estando assim atualmente presente nos cinco continentes e em mais de 46 países (Aleluia Cerâmicas, S.A).

Até há dois anos, as vendas concentravam-se essencialmente na Europa, mais concretamente em França (ainda hoje o seu principal mercado), na Bélgica, Holanda e Alemanha. Porém a empresa sentiu a necessidade de procurar novos mercados, tendo começado pelo Médio Oriente (Emirados Árabes Unidos, Qatar, Líbano, Jordânia), mercado esse que ainda não tem grande expressão, mas cujas vendas estão a crescer. De seguida apostou no Norte de África (Argélia e Marrocos) onde, apesar de enfrentar uma



forte concorrência de empresas espanholas e brasileiras, a marca Keratec está a ter uma implantação razoável (Grupo Prebuild , 2014).

Paralelamente ao que foi referido anteriormente, a empresa criou, em 2013, a marca Dreamcer a pensar no mercado francês, uma vez que estava presente nesse mercado através de um grossista, que posteriormente vendia para lojas de retalho. A relação da empresa com o seu cliente, baseia-se num contrato de exclusividade por parte da Aleluia Cerâmicas e num compromisso de compra por parte do cliente. Assim, a marca Dreamcer permitiu à empresa vender diretamente a pequenos revendedores, passando a ter dois tipos de clientes (Grupo Prebuild , 2014).

### **Vantagem Competitiva**

Foi observado que a Aleluia Cerâmicas tem a capacidade única de conseguir complementar a tradição do grupo, onde está inserida uma empresa que opera desde o século XIX – Viúva Lamego, com a modernidade, característica já reconhecida junto de arquitetos. Esta capacidade distintiva permite que a empresa consiga criar uma nova vantagem competitiva inerente ao conceito de complementaridade e diversidade dos produtos oferecidos e colocados no mercado. Paralelamente, tem-se focado na maior independência dos serviços prestados por fornecedores externos, com o intuito de aumentar o nível de capacidade interna, o rigor e a qualidade da apresentação e promoção dos produtos, aumentando assim o seu valor e criando vantagens competitivas.

## **2.2 Caraterização do Setor Cerâmico**

O setor da cerâmica, vocacionado para a construção, apresenta uma elevada diversidade de produtos, sejam tradicionais sejam inovadores, de tecnologias e mercados alvo (APICER, 2012).

Este setor encontra-se estruturado a nível internacional em sete subsectores: (1) Tijolos e Telhas, (2) Tubagem cerâmica, (3) Pavimentos e Revestimentos, (4) Louça Sanitária, (5) Cerâmica Utilitária e Decorativa, (6) Refratários e (7) Cerâmica Técnica. Por sua vez, a nível nacional, podemos encontrar cinco subsectores, de acordo com a produção: (1) Cerâmica Estrutural, (2) Pavimentos e Revestimentos, (3) Louça Sanitária, (4) Cerâmica Utilitária e Decorativa, e (5) Cerâmica Técnica, Refratários e Isoladores cerâmicos (APICER, 2012).

A indústria cerâmica é altamente dinâmica, tanto em inovação tecnológica quanto em *design*, e está a crescer, tanto na produção mundial como nas exportações. Todo este dinamismo

## O setor cerâmico e a era digital

gera um processo constante de *upgrading* e conseqüentemente competição entre as empresas (Meyer-Stamer, Maggi, & Seibel, 2001).

As principais empresas internacionais pertencentes a este setor em 2012 foram as enunciadas na tabela 1.

Tabela 1 - Principais empresas internacionais do setor cerâmico

Subsetor	País	Empresas
<b>Cerâmica Estrutural</b>	Áustria	Wienerberger
	Emirados Árabes Unidos	RAK
	Irlanda	CRH
	Reino Unido	Hanson Building Materials
<b>Pavimentos e Revestimentos</b>	Emirados Árabes Unidos	Rak Group
	Espanha	Pamesa Ceramica
	Espanha	Porcelanosa
	Espanha	Taulell
	Espanha	Venis
	Itália	Ceramica Atlas Concorde
	Itália	Cooperativa Ceramica D'Imola
	Itália	Grupo Ceramiche Ricchetti
	Itália	Iris Ceramica
	Itália	Marazzi
	Itália	Ceramica Cleopatra
Tailândia	Siam Cement Group	
<b>Loiça Sanitária</b>	Alemanha	Villeroy & Bosch
	Brasil	Deca
	Espanha	Roca Ceramica
	Estados Unidos da América	Kohler
	Finlândia	Sanitec
	Japão	Toto
	México	Lamosa
	Polónia	Cersanit
	Reino Unido	Ideal Standard
	Turquia	Vitra

Subsetor	País	Empresas
<b>Cerâmica Utilitária e Decorativa</b>	Alemanha	Villeroy & Bosch
	Espanha	Lladro
	Estados Unidos da América	Mikasa
	França	Imerys Ceramics
	Irlanda	Royal Doulton
	Irlanda	Wedgwood
	Japão	Noritake
<b>Refratários, Cerâmica Técnica e Isoladores Cerâmicos</b>	Alemanha	RHI
	Bélgica	Keramo Steinzeug
	Estados Unidos da América	Coors Tek
	França	Saint-Gobain
	Itália	Società del Gres
	Japão	Kyocera
	Japão	NGK Insulators
	Reino Unido	Morgan Technical Ceramics
	Reino Unido	Hepworth
	Reino Unido	Vesuvius

Fonte: APICER (2012)

Em Portugal a indústria dos materiais cerâmicos para construção, é constituído essencialmente por empresas de pequena e média dimensão, que oferecem uma grande variedade de produtos com elevada qualidade, criatividade e *design*. Algumas destas empresas são equipadas com tecnologias de ponta, o que lhes permite serem líderes em todo o mundo (aicep Portugal Global, 2013).

Em 2012, as principais empresas do setor eram as enunciadas na tabela 2.

Tabela 2 - Principais empresas nacionais do setor cerâmico

Subsetor	Produtos	Empresas
<b>Cerâmica Estrutural</b>	Telhas, tijolos, abobadilhas, produtos de grés para a construção e pavimentos rústicos, chaminés, ornamentos arquitetónicos.	CS Coelho da Silva, CT Cobert Telhas, Umbelino Monteiro, Margon, Celticerâmica, Cepabil, Cerâmica Torreense
<b>Pavimentos e Revestimentos</b>	Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas cerâmicas	Gres Panaria, Dominó, Cinca, Pavigrés, Recer, Revigrés, Gresart

## O setor cerâmico e a era digital

Subsetor	Produtos	Empresas
<b>Loiça Sanitária</b>	Artigos sanitários – em porcelana, grés fino e grés, incluindo bacias, bidés, lavatórios, tanques, colunas, bases de chuveiro e outros	Roca, Eurocer, Sanindusa, Sanitana
<b>Cerâmica Utilitária e Decorativa</b>	Louça de mesa e cozinha ou decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota	Vista Alegre, Porcel, Grestel, Porcelanas Costa Verde, Primagera, Spal, Bonvida, Cerâmicas São Bernardo, Matcerâmica, CMG, Lusogrés, Cerutil
<b>Refratários, Cerâmica Técnica e Isoladores Cerâmicos</b>	Isoladores elétricos, produtos refratários (tijolos, blocos, telhas, tomadas, cadinhos), condutas, canos, caldeiras.	Cerisol

Fonte: APICER (2012)

A APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, tem vindo a desenvolver diversas iniciativas para prestigiar e valorizar a produção de cerâmica em Portugal e no estrangeiro.

Uma dessas iniciativas consistiu na criação em 2012 do Selo “Ceramics - Portugal Does It Better”, que confere um reconhecimento à excelência das empresas em diversos níveis, reforça a sua notoriedade e promove a imagem do setor em contextos internacionais (Cerâmica, 2013). Por outras palavras, esta insígnia evidencia a excelência da oferta “made in Portugal”, esforços que já têm vindo a ser feitos em diversas plataformas para melhorar a imagem de Portugal no contexto internacional.

Das 14 empresas nacionais distinguidas, oito estão sediadas no distrito de Aveiro: CT – Cobert Telhas; CS – Coelho da Silva; Umbelino Monteiro; Clíper; Roca; Matcerâmica; Cinca; Recer; Revigrés; Sanitana Porcelanas da Costa Verde; Perpétua Pereira & Almeida; Porcel e Vista Alegre (Empreendedor, 2013).

O resultado desta iniciativa traduz-se num crescimento de 5% em 2013 das exportações da indústria cerâmica portuguesa. Segundo Albertina Sequeira (vice-presidente executiva da APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica), este crescimento resulta do reconhecimento que os produtos cerâmicos portugueses têm a nível mundial fruto de alguns projetos como é o caso do selo “Ceramics - Portugal Does it Better” (Vida Económica - Grupo Editorial, 2014).

### 2.2.1 Mercado dos pavimentos e revestimentos cerâmicos a nível mundial

Após a caracterização do mercado nacional dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, é necessário analisar este mercado a uma escala mundial, tendo-se recorrido ao Modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1980). O conhecimento e análise das Cinco Forças de Porter permite que a empresa se defenda dos seus rivais, que utilize melhor as suas forças, que melhore as suas fraquezas e que consiga identificar as alterações estratégicas mais aconselháveis e as áreas mais atraentes ou mais arriscadas resultantes da evolução da indústria em que opera (Porter, 1980).

Este modelo será adaptado no sentido de dar uma visão global da indústria cerâmica, uma vez que será feito o cruzamento das principais determinantes da indústria em análise com os cinco fatores que constituem esta abordagem: (1) Rivalidade na indústria, (2) Potencial de novas entradas, (3) Ameaça de produtos substitutos, (4) Poder negocial dos fornecedores e (5) Poder negocial dos clientes.

#### **Rivalidade na Indústria**

A indústria cerâmica enfrenta um mercado dinâmico, competitivo e intensivo de trabalho, com um utilizador final muito exigente (Qualicer, 2009). Os países desenvolvidos estão em desvantagem quando se trata de custos de trabalho que estão em ascensão, em que a crise mundial agravou esta situação.

Assim, os países detentores de matérias-primas em abundância e custos salariais reduzidos conseguem oferecer um produto a um preço mais competitivo que os seus concorrentes. Estes por sua vez, para colmatar este acontecimento concentram os seus esforços no reforço dos relacionamentos nos diferentes níveis da cadeia de abastecimento, em que os fornecedores têm um papel fundamental, através da criação de alianças e partilha de informações que permitem atender às necessidades dos clientes (Ecorys - Research and Consulting, 2008).

#### **Potencial de novas entradas**

O setor cerâmico é constituído por um vasto conjunto de *players* que competem entre si. Ao longo dos anos houve um crescimento significativo da procura de produtos cerâmicos de países emergentes como é o caso do Bangladesh que gozam de mão-de-obra barata, facilidade de acesso a matérias-primas e isenção de direitos de exportações para países da Europa (Lo & Han, 2014).

Caso semelhante acontece com os produtos cerâmicos provenientes da China, devido a este ser um país que tem como vantagens competitivas o facto de ter economias de escala e

mão-de-obra barata, o que lhe permite oferecer produtos cerâmicos a baixo preço, e ter prazos de entrega reduzidos (Lo & Han, 2014). Para contornar essa situação, a Associação de produtores europeus de cerâmica (CET) apresentou uma queixa à Comissão Europeia contra os produtores-exportadores chineses, por estes colocarem à venda na Europa produtos cerâmicos abaixo do seu custo de produção (Conselho da União Europeia, 2011). Esta reclamação foi feita em nome de produtores que são responsáveis por mais de 30 por cento da produção total da União Europeia de ladrilhos de cerâmica, levando assim a Comissão Europeia a instituir um direito *anti-dumping* provisório (e posteriormente definitivo) sobre as importações de ladrilhos cerâmicos originários da China (Conselho da União Europeia, 2011; Expresso, 2013).

Contudo, os direitos *anti-dumping* impostos são um problema para os importadores que poderiam ter encontrado oportunidades de negócio na China, que lhes permitia diversificar a sua gama de produtos através da compra de cerâmica numa vasta gama de formatos. Estes afirmam que os produtores da União Europeia tendem a não atender a pedidos específicos que estejam fora da sua gama de produtos, no que diz respeito ao *design* e a quantidades (Kasteng, 2012).

Como resultado, as importações e a concorrência da China tem contribuído para a transformação da produção na União Europeia, ou seja, esta tornou-se mais diversificada em termos de cores e formatos e menores lotes de produtos (Conselho da União Europeia, 2011), levando-a a adaptar-se às exigências dos clientes.

### **Ameaça de produtos substitutos**

A maior preocupação que se verifica na indústria cerâmica é a substituição de produtos cerâmicos, quer por outros mais baratos provenientes de países emergentes, quer pelo avanço de produtos substituto, como é o caso do *parquet*, mármore, *terrazo* - pavimento formado por pequenas pedras e pedaços de mármore (Infopédia) e tapeçarias (Sople, 2013). Tanto os pavimentos e revestimentos cerâmicos como os seus substitutos anteriormente referidos são caracterizados pela sua durabilidade, qualidade técnica e facilidade de limpeza, ou seja, pelas suas características técnicas e/ou funcionais.

Contudo, hoje em dia, as empresas cerâmicas têm apostado no desenvolvimento de soluções com um *design* semelhante a estes, com o intuito de aumentar as suas vendas e a sua quota de mercado (Qualicer, 2009) o que fez com os pavimentos e revestimentos cerâmicos sejam cada vez mais a primeira escolha dos consumidores. Segundo um estudo realizado pela Qualicer, estes são os produtos que aparecem com melhor avaliação no geral, destacando-se pela facilidade de limpeza, desinfeção simples, baixo custo de manutenção e

## O setor cerâmico e a era digital

possibilidade de personalização do produto (quer a nível do seu formato, tamanho e padrão). Enquanto a mármore é o segundo produto mais classificado, sendo associado à qualidade, prestígio e imagem (possuir uma aparência natural). O *parquet* é considerado o produto mais adequado para alcançar ambientes quentes. O *terrazzo* é considerado o produto cujo processo de fabrico é mais *eco-friendly*. E por último as tapeçarias são cada vez menos utilizadas, particularmente devido a problemas de higiene, limpeza e conservação (Qualicer, 2006).

Chega-se à conclusão que os pavimentos e revestimentos cerâmicos diferenciam-se dos restantes produtos devido essencialmente à sua diversidade e *design*, ao estarem disponíveis em diferentes tamanhos, estilos, tonalidades de cor, o que os torna uma solução ideal para combinar a decoração de cozinhas, casas-de-banho, salas de jantar, sala de estar, halls de entrada, entre outros (Lushome, 2014).

A Itália é conhecida como o centro criativo para a conceção e desenvolvimento tecnológico (Halliday, 2003; Defez, Santiago, Peris-Farjarnés, Giménez Alcaide, & Magal, 2011), sendo que se realiza anualmente na cidade de Verona a Cersaie, a mais importante feira do mundo do setor cerâmico. Nesta feira as empresas aproveitam para lançar/divulgar os seus mais recentes produtos e tendências do setor cerâmico e sanitário. Na edição 2014, marcaram presença 942 empresas espalhadas por 166 mil m<sup>2</sup> de exposição, em que cerca de 60% delas são italianas e as restantes são provientes de 38 países - um crescimento de 12% em relação ao ano anterior.

As principais tendências observadas vão desde o estilo rústico ao estilo refinado e clássico, ou seja, as principais apostas dos participantes recaíram sobre luxuosas decorações do estilo barroco, em formatos inovadores (por exemplo um painel de 5 metros de comprimento, com uma espessura 20 milímetros) e na tecnologia digital - decoração digital (CER, 2014).

### **Poder negocial dos fornecedores**

Na indústria cerâmica o poder negocial dos fornecedores é elevado, pois verifica-se a existência de poucos fornecedores a operar no mercado, ou seja, existe um grupo restrito de grandes empresas que tem capacidade e qualidade para fornecer a matéria-prima necessária à produção. Entre os principais fatores produtivos temos o pó cerâmico, o vidro, as embalagens e a energia, sendo esta última um dos pontos sensíveis da indústria cerâmica, existindo um elevado grau de dependência e um montante da fatura que chega a atingir 30 por cento dos custos de produção (aicep Portugal Global, 2013). Para rebater esta situação, Alain Delcourt (Presidente da Cerame Unie) afirma que em toda a Europa as empresas cerâmicas estão a procurar introduzir práticas de poupança de energia, melhorar a

eficiência dos recursos e afastarem-se de fontes tradicionais de energia. Esta eficiência energética pode ser alcançada, por exemplo através de uma melhor conceção dos fornos, secadores, termostatos e implementação de controlos automatizados (Cerame Unie, 2012).

No caso de as empresas pretenderem reduzir esta dependência (através do recurso a novos fornecedores que se vão tentando instalar no mercado), poderá haver o risco de os custos aumentarem, devido à necessidade de testar a compatibilidade entre os materiais do atual fornecedor com os do novo fornecedor, para verificar como é que o produto final irá reagir, para além de que durante este processo as máquinas acabam por não podem laborar ou laboram a uma capacidade inferior.

Porém, verifica-se a procura de soluções por parte das empresas cerâmicas para inverter essa situação. Na área da construção tem surgido oportunidades de negócio sustentáveis que apontam para *eco-design* e para o uso de tecnologias limpas, que tendem a reduzir o impacto ambiental e a efetuar um reaproveitamento energético de elementos que anteriormente constituíam um encargo ambiental.

### **Poder negocial dos clientes**

O consumo de cerâmica (pavimentos e revestimentos) está concentrado em 30 países. A China tem sido o motor do crescimento mundial da produção, consumo e exportação, sendo sustentada devido à globalização, aos reduzidos custos de mão-de-obra e à posse de tecnologias de ponta (Lo & Han, 2014).

Depois de quatro décadas de liderança no mercado mundial, em 2012 a Itália estava em sexto lugar, ao produzir 367 milhões de metros quadrados, estando em primeiro lugar a China, com uma produção a atingir os 5.200 milhões de metros quadrados (observar Tabela 3). Portugal encontra-se na posição 24 do top 30 dos maiores produtores de cerâmica do mundo, com uma produção de 54 milhões de metros quadrados.

Em termos de consumo, a China comprou 4.250 milhões de metros quadrados em 2012. Porém mercados como o Brasil, a Índia, o Irão, a Indonésia e o Vietname estão entre os principais consumidores de cerâmica (observar tabela 4). Os elevados índices de consumo que se verificam no Irão deve-se aos esforços de reconstrução que o país tem feito no sentido de minimizar os estragos causados pelos conflitos internacionais e civis.

As vendas mundiais de pavimentos e revestimentos cerâmicos consumidos fora do país de origem aumentaram 8,4 por cento em 2012. A grande maioria das exportações partiu dos mercados asiáticos ou europeus, ou seja, mais de 70 por cento das exportações foram provenientes da China, Espanha e Itália, e, em menor medida, do Irão e Turquia (observar tabela 5).



## O setor cerâmico e a era digital

Tabela 3 - Seis maiores produtores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012

País	2011 (Milhões metros quadrados)	2012 (Milhões metros quadrados)
<b>China</b>	4.800	5.200
<b>Brasil</b>	844	866
<b>Índia</b>	617	691
<b>Irão</b>	475	500
<b>Espanha</b>	392	404
<b>Itália</b>	400	367

Fonte: Adaptado de Stock (2013)

Tabela 4 - Seis maiores consumidores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012

País	2011 (Milhões de metros quadrados)	2012 (Milhões metros quadrados)
<b>China</b>	4.000	4.250
<b>Brasil</b>	775	803
<b>Índia</b>	625	681
<b>Irão</b>	395	375
<b>Indonésia</b>	312	340
<b>Vietname</b>	360	247

Fonte: Adaptado de Stock (2013)

Os países que mais importam são a Arábia Saudita, os Estados Unidos da América, a França, Iraque, Alemanha e Rússia (observar tabela 6). França e Alemanha são os dois países da União Europeia que demonstram uma tendência para comprar pavimentos e revestimentos feitos em Itália, representando assim os mercados mais importantes para os exportadores italianos.

Tabela 5 - Seis maiores exportadores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012

País	2011 (Milhões metros quadrados)	2012 (Milhões metros quadrados)
<b>China</b>	830	915
<b>Espanha</b>	263	296
<b>Itália</b>	298	289
<b>Irão</b>	65	93
<b>Turquia</b>	87	92
<b>México</b>	63	68

Fonte: Adaptado de Stock (2013)

Tabela 6 - Seis maiores importadores de cerâmica do Mundo em 2011 e 2012

País	2011 (Milhões metros quadrados)	2012 (Milhões metros quadrados)
Arábia Saudita	129	150
Estados Unidos da América	131	139
França	107	105
Alemanha	79	98
Rússia	90	87
Coreia do Sul	63	70

Fonte: Adaptado de Stock (2013)

Os clientes influenciam a concorrência na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, exigir maior qualidade e nível de serviço e jogam os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria/setor (IAPMEI, 2001). Cada empresa possui um portfólio de clientes com diferentes volumes de faturação, logo aqueles que adquirem maior número de *outputs* à partida detêm mais poder.

De acordo com a tabela 6, é a Arábia Saudita tem maior poder negociação com as empresas chinesas, provavelmente porque se depara com baixos custos de mudança e por a China vender os seus produtos a preços reduzidos. Todavia, existem empresas que se recusam vender ao custo de produção, independentemente do cliente, salvo se for um caso excepcional (uma venda de elevada quantidade), daí que seja necessário haver um consenso entre a empresa e os clientes, para que ambas as partes ganhem - relações *win-win*.

### 2.2.2 Mercado dos pavimentos e revestimentos cerâmicos a nível nacional

Portugal é um país com uma forte tradição na produção e utilização de pavimentos e revestimentos cerâmicos, utilizados na arquitetura local de muitas regiões, principalmente na Grande Lisboa, no Centro e no Norte, para revestir as fachadas de edifícios públicos, religiosos e residenciais (Herizo, 2012).

A indústria portuguesa de pavimentos e revestimentos cerâmicos integra o Grupo 233 da CAE – Rev. 3, sendo que o processo produtivo deste subsector compreende as seguintes etapas: Preparação da Pasta e Atomização, Prensagem e Secagem, Vidragem, Cozedura, Escolha e Embalagem (Vieira, Alves, Silva, & Roque, 2011) .

De acordo com os dados publicados pelo INE, referentes ao ano de 2012, a indústria de pavimentos e revestimentos em Portugal era composta por 68 empresas, que empregavam

## O setor cerâmico e a era digital

3.924 trabalhadores (observar tabela 7) e geravam um volume de negócios de cerca de 352 milhões de euros (observar tabela 8) (Oliveira, 2014).

Tabela 7 - N.º de trabalhadores na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos em Portugal

Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Fabricação de azulejos</b>	674	635	481	454	402
<b>Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica</b>	4.355	4.026	3.841	3.746	3.522
<b>Total</b>	<b>5.029</b>	<b>4.661</b>	<b>4.322</b>	<b>4.200</b>	<b>3.924</b>

Fonte: Oliveira (2014), com base INE

Tabela 8 - Volume de negócios na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos em Portugal

Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos	2008 (milhões de euros)	2009 (milhões de euros)	2010 (milhões de euros)	2011 (milhões de euros)	2012 (milhões de euros)
<b>Fabricação de azulejos</b>	37.542.775	30.560.791	30.356.930	29.100.732	25.299.481
<b>Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica</b>	414.822.888	375.444.919	373.942.053	359.995.627	327.125.451
<b>Total</b>	<b>452.365.663</b>	<b>406.005.710</b>	<b>404.298.983</b>	<b>389.096.359</b>	<b>352.424.932</b>

Fonte: Oliveira (2014), com base INE

Estes números traduzem uma descida gradual que se tem verificado nos últimos anos, devido a uma crise nos mercados financeiros e por um forte abrandamento da atividade económica à escala mundial, sendo o setor da construção um dos mais afetados.

O inquérito realizado às empresas de construção civil de 27 países da União Europeia promovido pela Comissão Europeia, revelou uma evolução positiva da atividade de construção civil e obras públicas, o que traduz uma melhoria do Indicador de Confiança da construção. Esta evolução resulta das melhorias sentidas pelos empresários ao nível da carteira de encomendas e conseqüentemente da recuperação das suas perspetivas quanto à evolução do emprego assegurado pelas suas empresas (FEPICOP, 2014). Esta tendência crescente da carteira de encomendas da atividade de construção civil e obras públicas, vai-se refletir no aumento do volume de negócios do setor dos pavimentos e revestimentos cerâmicos.

## O setor cerâmico e a era digital

Podendo então afirmar-se que o seu principal cliente é o setor da construção civil, quer seja na construção de novos edifícios e/ou na requalificação urbana, o setor hoteleiro também representa um forte potencial cliente, no caso da utilização de da aplicação de produtos cerâmicos ao nível dos acabamentos (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, 2012) . Para chegar até estes segmentos os produtores de pavimento e revestimento usam quatro canais de venda distintos: (1) Venda direta, normalmente é limitado a projetos importantes e produtores com marcas de prestígio e é acordada com prescritores envolvidos na conceção dos edifícios, em vez de ser acordada com os construtores que realizam o projeto. (2) Armazenistas Especializados, é o canal responsável pela distribuição da maior quota de mercado, onde existem empresas que operam a nível nacional e regional, que normalmente dispõem de uma vasta gama de produtos de construção complementares, apresentados nos *showrooms* destes, onde muitas das vezes são realizadas as vendas e oferecidos os serviços de decoração e aplicação (3) Rede de Distribuidores, que possuem geralmente grandes lojas que vendem apenas produtos que têm em exposição, em que o seu cliente-alvo é o consumidor final podendo também vender a profissionais independentes, pequenas obras, entre outros e (4) Retalhistas Tradicionais, que são representados por pequenas lojas com valor residual no mercado, que não tem uma relação direta com os produtores, tendo como segmentos-alvo os profissionais independentes e consumidores finais, cuja relação é de proximidade entre vendedor e comprador (Herizo, 2012).

Para além destes segmentos, os pavimentos e revestimentos portugueses são a primeira escolha de muitos artistas, urbanistas e arquitetos de todo o mundo, porque a indústria cerâmica portuguesa dispõe de competências para atender a qualquer requisito técnico destes (aicep Portugal Global, 2013a).

As exportações de pavimentos e revestimentos cerâmicos portugueses têm aumentado de ano para ano, contrariamente às importações que têm vindo a diminuir desde 2009 (observar tabela 9).

## O setor cerâmico e a era digital

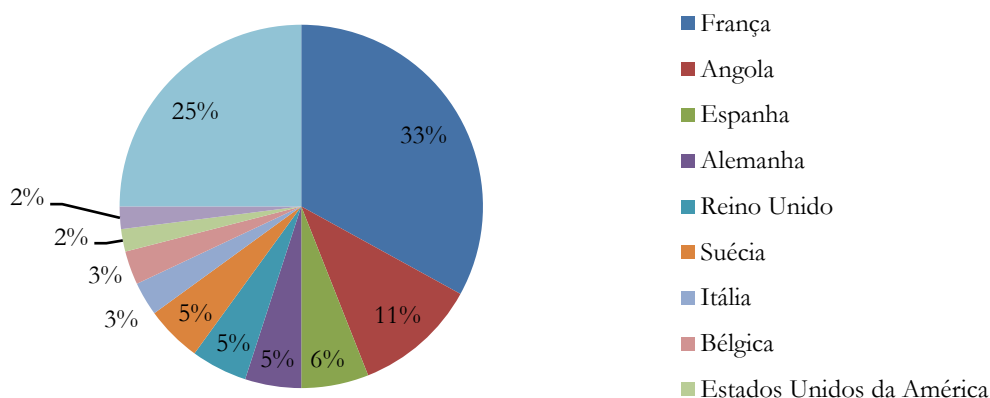
Tabela 9 - Importações e exportações de pavimentos e revestimentos de Portugal

Pavimentos e Revestimentos	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Exportações (milhões €)</b>	230,4	241,8	253,1	255,3	255,8
<b>Importações (milhões €)</b>	74,3	61,8	47,7	37,9	28,9

Fonte: Oliveira (2014), com base INE

Em 2013, Portugal foi o quinto fornecedor de pavimentos e revestimentos para países membros da União Europeia e o sexto fornecedor mundial com uma quota de mercado de 2,15% (aicep Portugal Global, 2013). Os principais mercados de destino dentro da União Europeia, foram: a França, Espanha, Alemanha e Reino Unido, enquanto de entre os Países Terceiros, os mercados mais relevantes foram Angola e Estados Unidos da América (observar ilustração 3). Todavia, os pavimentos e revestimentos portugueses estão repartidos por 132 países (Oliveira, 2014).

### Mercados de Exportação em 2013



Fonte: Oliveira (2014)

Ilustração 3 - Mercados de exportação de pavimentos e revestimentos cerâmicos em 2013

Quanto à distribuição geográfica das empresas produtoras de pavimentos e revestimentos cerâmicos utilizando como referência a divisão territorial preconizada pela Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS), concentram-se principalmente no Centro de Portugal, de seguida na NUT de Lisboa, Norte, Algarve e por último Alentejo e na Região Autónoma dos Açores. A indústria portuguesa de pavimentos e revestimentos não existe na Região Autónoma da Madeira (observar tabela 10).

## O setor cerâmico e a era digital

Segundo indicou, por e-mail à candidata, António Oliveira da APICER, os dez principais produtores nacionais de pavimentos e revestimentos localizam-se essencialmente no distrito de Aveiro e passo a assinalar por ordem decrescente do volume de negócios: (1) Pavigrés Cerâmicas S.A; (2) Grés Panaria Portugal, S.A; (3) Cinca - Companhia Industrial de Cerâmica; (4) Aleluia Cerâmicas, S.A; (5) Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, Lda; (6) Recer - Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A; (7) Dominó – Indústrias Cerâmicas, S.A; (8) Gresart – Cerâmica Industrial, S.A; (9) Primus Vitória – Azulejos, S.A e (10) Clíper Cerâmica, S.A.

Tabela 10 - N.º de empresas na indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos por localização geográfica em 2012

Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira	Total
Fabricação de azulejos	2	14	16	3	0	0	0	35
Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica	2	26	3	0	1	1	0	33
Total	4	40	19	3	1	1	0	68

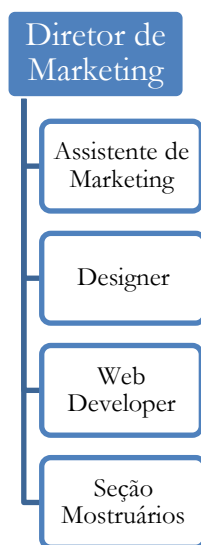
Fonte: Oliveira (2014), com base INE

### 2.3 O departamento de marketing da Aleluia

O *marketing* é mais do que uma atividade direcionada à venda e não se traduz apenas numa atividade de um departamento empresarial, é considerado um elemento fundamental para o sucesso de uma empresa e dos seus produtos e/ou serviços. Marca presença em todas as fases de vida de um produto ou serviço e na relação da empresa com o cliente (Daniel, Santos, Oliveira, & Fernandes, 2007), permitindo assim que as empresas se diferenciem dos seus concorrentes, aproveitando os pontos fortes destes para oferecer valor acrescentado aos clientes e criarem uma posição única e valiosa no mercado onde atuam (Jain, 2009).

## O setor cerâmico e a era digital

O departamento de *marketing* da Aleluia Cerâmicas é gerido pelo Diretor Comercial do Mercado Interno e do Mercado Externo, que assume também o cargo de Diretor de *Marketing* (observar ilustração 4).



Fonte: Elaboração Própria segundo informação fornecida pela empresa

Ilustração 4 - Organograma representativo do departamento de marketing

Segundo Sônia Serôdio (assistente de marketing da Aleluia Cerâmicas) o departamento assume o papel de elo de ligação de comunicação interna entre todos os departamentos da organização, já que todas as áreas funcionais da empresa dependem do desenvolvimento/atualização dos suportes comunicacionais que o departamento elabora, de forma a existir coerência ao nível da comunicação. É também um dos responsáveis pela manutenção do relacionamento entre a empresa e a rede de distribuidores, já que ao *inputs* que recebe são maioritariamente de âmbito comercial, o que cria a necessidade de uma parte significativa do orçamento de *marketing* seja investida em suportes comunicacionais como catálogos, amostras, *corners* (que promovem os produtos nas instalações dos clientes), *flyers*, *newsletters* e presença em feiras do setor cerâmico, que são utilizados para construir e comunicar marcas/produtos junto dos seus segmentos-alvo.

### 3. O estágio

#### 3.1 Objetivos e contexto do estágio

O estágio curricular foi realizado no departamento de *Marketing* da Aleluia Cerâmicas, sob a orientação da Dr<sup>a</sup> Sónia Serôdio, teve início em Setembro de 2013 e teve a duração de 7 meses. Foi traçado um plano de trabalho, que incluía atividades essencialmente de âmbito digital: Gestão de Conteúdos do *Website* Institucional; Dinamização da Comunicação Interna e Externa; Pesquisa e *Clipping*; Criação de Novos *Websites* e Gestão de *Social Media*.

Os principais objetivos subjacentes à realização do estágio foram a obtenção de uma visão global das tarefas executadas no departamento de *marketing*, a operacionalização da informação filtrada para executar as atividades acima referidas, a aquisição de conhecimento prático e a perceção da polivalência existente.

- **Gestão de Conteúdos do Website Institucional**

Com a crescente popularidade da *internet*, tornou-se quase imperativo uma empresa ter um *website*, e a Aleluia Cerâmicas não é exceção. Ao longo de alguns meses, o foco residiu na atualização e inserção de conteúdos - informações, notícias, produtos, entre outros, disponibilizados nos mais variados menus, devido a empresa considerar que este é uma poderosa ferramenta de *marketing* e comunicação, que permite encurtar as distâncias entre os seus atuais ou potenciais clientes

- **Dinamização da Comunicação Interna e Externa**

Nos dias de hoje, a Informação assume, um papel importante no quotidiano das empresas e da sociedade, deste modo, a empresa criou dois novos instrumentos de comunicação, de cariz interno, a “Aleluia Info” – um boletim informativo, e de cariz externo, a “Speak Out” – uma *newsletter*. Neste caso, foi necessário desenvolver e dinamizar a comunicação externa, definindo o *deadline* de envio, o público-alvo, o *layout* e conteúdos da *newsletter*. Periodicamente, procedeu-se à atualização da base de dados criada no momento de definição do público-alvo, devido ao *feedback* recebido – *removers* e/ou potenciais subscritores.

- **Pesquisa e Clipping**

O objetivo desta atividade baseou-se no estudo do que a concorrência (direta) tinha desenvolvido no âmbito digital até ao momento em análise, uma vez que a Aleluia Cerâmicas pretendia criar um *website* para cada marca. Foi explicitado e clarificado que cada



marca detém uma identidade própria e *targets* distintos, o que exige um *layout* e apresentação e informação de produtos diferentes.

Assim sendo, foi necessário efetuar a análise de alguns dos concorrentes nacionais e internacionais, o que permitiu a identificação de pontos fortes e fracos destes. E ainda compará-los com as oportunidades que emergiam do mercado, como o rápido crescimento do uso e aplicações de dispositivos móveis, consequentemente a importância do *web design* dos *websites* ser *responsive* (Deeb, 2013) e a existência de uma boa linha gráfica, onde o audiovisual domina, com o que era pretendido.

*Responsive web design* “é a abordagem que sugere que o *design* e o desenvolvimento devem ter em conta o comportamento do utilizador e o seu ambiente baseado no tamanho do ecrã, a plataforma e a orientação” (Knight, 2011, p. 234) assim como o seu tipo de acesso (*tablets*, *smartphones*, entre outros) e largura de banda.

- **Criação de Novos *Websites***

A criação de um *website* para cada uma das quatro marcas foi uma decisão importante que a Aleluia Cerâmicas tomou, devido a cada marca deter uma identidade própria e diferenciadora tal como mencionado anteriormente. Cada *website* teria que espelhar as características únicas de cada uma, juntamente com os aspetos que são cruciais para o sucesso de um *website* – como é o caso de ter um *design responsive*, o que permite oferecer aos futuros utilizadores uma ótima experiência de visualização, fácil leitura e navegação, independentemente de ser em monitores de computador, telemóveis ou *tablets*. Para o desenvolvimento desta atividade contou-se com a colaboração da equipa de programação, que foi responsável pela execução, enquanto a equipa de *marketing* pelo planeamento e desenvolvimento de conteúdos.

- **Gestão do Social Media**

Outra decisão relevante que a empresa tomou foi fortalecer a sua presença nas redes sociais – página no *LinkedIn* e no *Youtube*, através da criação de uma página no *Facebook*. Era algo que a empresa já andava a equacionar há muito tempo devido ao facto de o *social media* ser cada vez mais utilizado pelas empresas para se aproximarem do seu público-alvo e desenvolverem ou manterem uma relação com os seus clientes e colaboradores.

Na criação da página do *Facebook* foi dada especial relevância ao desenvolvimento de conteúdos relacionados com os produtos – apresentação de séries pertencentes às diferentes marcas, divulgação de notícias e projetos. Além disso, foi criado um passatempo

## O setor cerâmico e a era digital

cujo intuito prendeu-se com o aumento do número de gostos e seguidores, conseqüentemente a aplicação da ferramenta *Random.org* foi usada para selecionar o vencedor. Após, a data de término desta ação, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, ou seja, assistiu-se a aumento do número de gostos, impulsionado de início principalmente pelo *word-of-mouth* (segundo indicações à equipa interna, de forma a alavancar as redes de contactos respetivas).

- **Projetos**

A Aleluia Cerâmicas lança anualmente novos produtos com a finalidade de sempre que possível exceder as expectativas dos clientes, como tal torna-se imprescindível a atualização dos catálogos, nomeadamente das séries presentes e do *layout* destes. Nesse sentido existiu a oportunidade de acompanhar o projeto de atualização do catálogo da marca Ceramic, ao nível da escolha do novo *layout*, dos ambientes a marcarem presença, realização de testes de cor efetuados nas instalações do fornecedor e correção de eventuais erros.

### 3.2 Balanço/análise crítica

O estágio teve término em Abril de 2014, embora nessa data não tivessem sido realizadas todas as atividades inicialmente previstas, devido à ação de criação de um *website* ser um processo tanto ou quanto moroso, apenas sendo possível acompanhar a criação do *website* da Keratec.

Estes sete meses de estágio foram encarados como sendo uma oportunidade de ter um contacto mais próximo com o mercado de trabalho e colocar em prática competências obtidas durante o percurso académico, mas também aprender novos conhecimentos, especialmente na componente de *marketing* e comunicação *online*.

Todas as atividades executadas tornaram-se extremamente enriquecedoras, e durante este processo existiu um forte apoio de toda a equipa de *marketing*, que possibilitou participar e sugerir eventuais melhorias, ou seja, permitiu a troca de conhecimentos e aprendizagens entre o estagiário e a empresa. É de salientar também o apoio recebido por parte da equipa comercial, o que demonstra o bom ambiente de trabalho e o espírito de equipa que existe entre departamentos.

Apesar disso, ao concluir o estágio e ao fazer-se uma reflexão sobre as atividades realizadas, considera-se que a empresa poderia reforçar a sua aposta em *marketing*. Embora nos últimos tempos tenha vindo a desenvolver esforços nesse sentido, ao direcionar-se para o *marketing*

## | O setor cerâmico e a era digital

digital, através da criação de um *website* para cada marca e ao reforçar a presença nas redes sociais. Contudo julga-se a existência de pouca divulgação sobre a criação dos *websites* e falta de adesão por parte dos clientes e influenciadores nas redes sociais. O futuro passa por consciencializar os clientes e os colaboradores da funcionalidade do *website* institucional e a existência de um para cada marca, bem como reforçar a sua estratégia de *social media*.

Nos capítulos seguintes procurar-se-á fornecer uma perspetiva sobre o estado da arte neste tema e compreender quais os contributos que a teoria fornece para o desenvolvimento deste tipo de ações em empresas com as características da Aleluia.

## 4. Estado da arte

Neste capítulo serão analisadas as alterações dos hábitos de compra (gerais e de materiais cerâmicos) por parte dos consumidores resultantes da evolução tecnológica que tem existido ao longo dos anos e, das modificações que as empresas foram fazendo de forma a se adaptarem a esta nova realidade, nomeadamente a nível de *marketing* digital que possibilita a integração do consumidor no processo de co-criação.

### 4.1 Integração da internet no quotidiano dos consumidores e das empresas

As tecnologias de informação e de comunicação (TIC) têm contribuído para a construção de um mundo em constante mudança, cujas alterações verificam-se nas formas de interação e de vivência em sociedade. Os últimos anos têm sido marcados pela introdução de novos meios de comunicação, que permitem que a informação circule de forma rápida, eficiente, integrada e interativa e, que por sua vez se gere um maior conhecimento entre os utilizadores, ou seja, induz o aparecimento de novos desafios e necessidades.

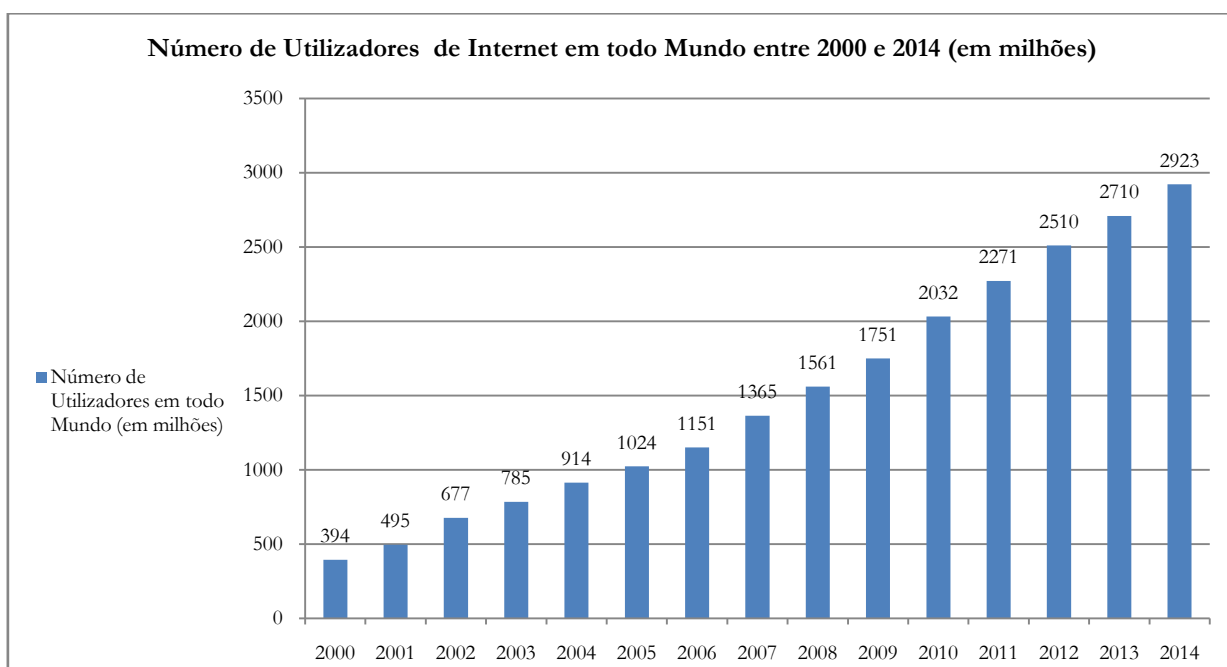
A *internet* foi desenvolvida no final dos anos 60 por um grupo de cientistas que trabalhavam para a Defesa dos Projetos de Pesquisa Avançada dos EUA (DARPA), sendo então conhecida como ARPANET. Foi criada a fim de conectar diferentes centros informáticos de universidades e do governo em todo o país e arquitetada para que fosse resiliente a um eventual ataque nuclear. (Cerf, 1996 cit. in Breitenbach & Van Doren, 1998).

Com base nestes princípios, a ARPANET tornou-se uma rede comercial que se passou a designar por internet, tornando-se uma infra-estrutura informática e de comunicações globais em rápida expansão, nomeadamente na segunda metade dos anos 90, que facilitou o surgimento de ambientes mediados por computador que pudessem servir como mercados eletrónicos que promovem o encontro entre compradores e vendedores (Varadarajan & Yadav, 2002). Com base na informação obtida nestes mercados eletrónicos, é possível às empresas recolher informações sobre clientes, concorrentes e mercados (Lichenthal & Eliaz, 2003), fornecer informações e proceder à venda de produtos/serviços, bem como permite aos consumidores dispor de um maior acesso a informação e de uma seleção mais ampla de produtos, com preços competitivos (Shang, Chen, & Shen, 2005).

Todavia, segundo estudos realizados por Hamilton (2002) e por Patsiotis, Hughes, & Webber (2014), existem alguns motivos que levam algumas pessoas a não utilizarem a internet, nomeadamente devido a fatores como questões de privacidade, segurança, custo, falta de perceção de benefícios, falta de confiança e falta de conhecimento das tecnologias disponíveis (íliteracia digital) ou simplesmente preferências para a interação humana.

## O setor cerâmico e a era digital

No entanto, ao longo dos últimos anos, verifica-se um aumento de pessoas a utilizar internet devido: (1) aos inúmeros conteúdos disponíveis, ou seja, a existência de informações detalhadas que apoiam no processo de compra em websites de transação e na construção de relacionamentos ou experiências de marca para incentivar o uso dos produtos; (2) à capacidade de personalização, que poderá estar presente nas páginas dos websites ou em alertas de e-mails; (3) à comunidade, que poderá ser criada através de fóruns e chats de conversação ou em blogs e que permite que os consumidores discutam ideias; (4) à conveniência e escolha, dando a possibilidade de selecionar fornecedores e comprar produtos e (5) à redução de custos, pelo facto de a internet ser percebida como um local de compra de baixo custo, cuja diferença de preço é o que estimula o uso de serviços online (Chaffey, Ellis\_Chadwick, Mayer, & Johnston, 2009).



Fonte: Adaptado de Statista (2014)

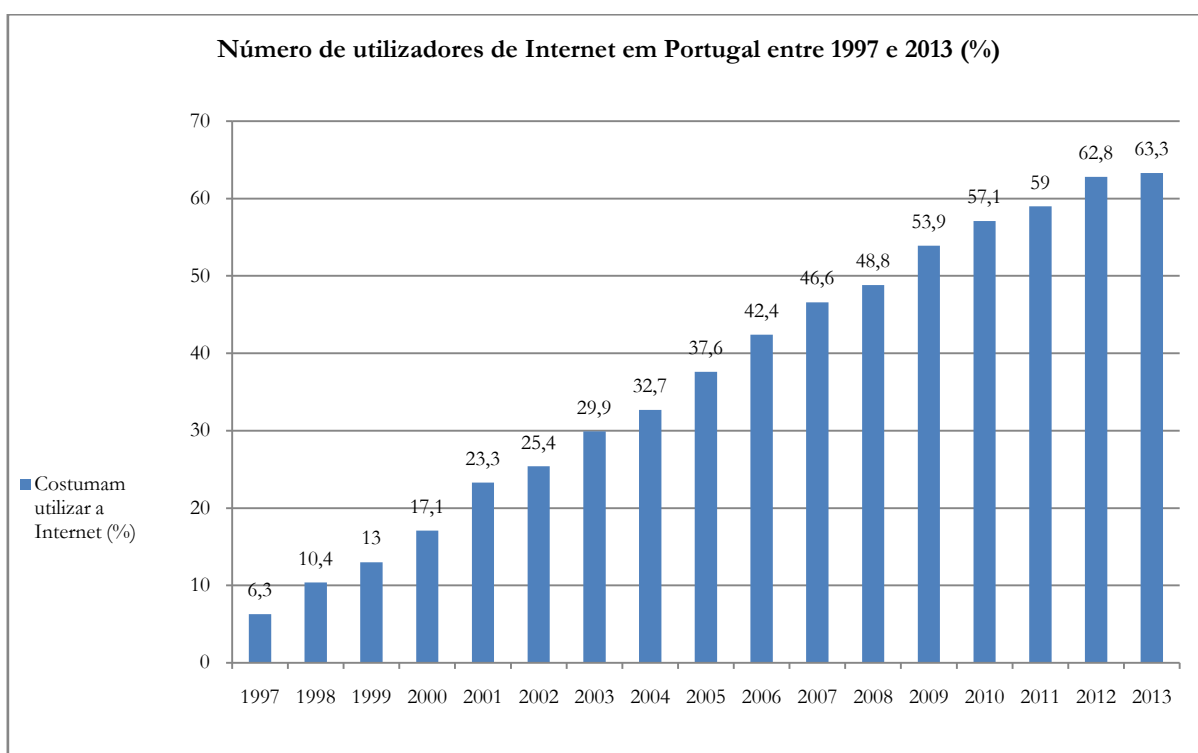
Ilustração 5 - Número de utilizadores de internet no Mundo entre 2000 e 2014

Em 2000 de acordo com Statista (2014), 394 milhões de pessoas utilizaram a *internet* em todo o mundo, passados 13 anos este número passou a ser de 2.710 milhões de utilizadores de um total de 7.000 milhões de potenciais utilizadores (observar ilustração 5). Enquanto isso, em Portugal, a Marktest (2013) contabilizou no ano de 2013 um total de 5.423 mil utilizadores - residentes no Continente (observar ilustração 6), em 2013, número que aumentou dez vezes mais nos últimos 16 anos, passando de 6.3% em 1997 para os 63.3% utilizadores de *internet*. As pessoas utilizam a *internet*, para fins informativos, entretenimento, procurar emprego (Paisana & Lima, 2012), bem como para efetuar compras. A utilização do comércio eletrónico é uma prática mais frequente no grupo etário dos 25 aos 34 anos,

## O setor cerâmico e a era digital

sendo que a partir dos 45 aos 54 anos, verifica-se o inverso. Em 2013, 14,8% das pessoas com idade entre 16 e 74 anos de idade utilizavam o comércio eletrónico, o que reflete um aumento de 5,1% face a 2009 (INE, 2013a).

No universo das pessoas que utilizam a *internet*, denota-se um aumento da utilização de dispositivos móveis para aceder a conteúdos presentes na *internet*, segundo um estudo da Marktest em 2013, 25% dos entrevistados acediam à *internet* através de telemóvel e 10% fazia-o através de *tablet*. Este crescimento exponencial deve-se à atual mobilidade inerente a quase qualquer rede e ao valor que lhe é dado tanto por consumidores como por empresas (Cisco, 2014), ou seja, hoje em dia podemos utilizar estes equipamentos em qualquer local, sem ter que nos deslocar para aceder aos conteúdos.



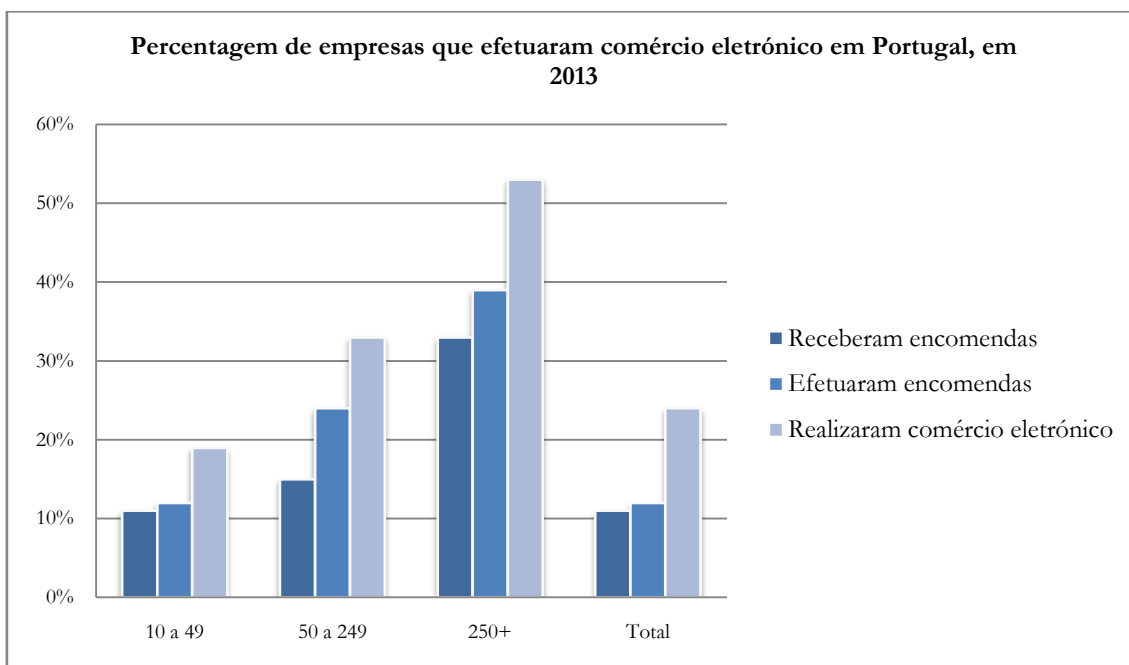
Fonte: Adaptado de Marktest (2013)

Ilustração 6 - Percentagem de utilizadores de de internet em Portugal entre 1997 e 2013

O setor empresarial, de uma forma geral (PME), utiliza cada vez mais o computador com ligação à *internet* e as redes sociais como ferramenta de trabalho (Jornal de Negócios, 2003 e 2013). 96,2% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizam computador com acesso à *internet* e quase 60% têm uma página na *internet* ou um *website* próprio ou do grupo a que pertencem. E 39% dessas empresas utilizam as redes sociais como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócio, de acordo com os resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação (INE, 2013b).

## O setor cerâmico e a era digital

A prática de comércio eletrónico em 2013 foi referida por 24% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, em que 14% referiram ter recebido encomendas através de redes eletrónicas (de *website* ou de intercâmbio eletrónico de dados - EDI), enquanto 12% efetuaram encomendas de bens ou serviços através deste tipo de comércio. Em período homólogo, mais de 20% das empresas realizaram comércio eletrónico, 12,5% efetuaram encomendas de bens ou serviços através de redes eletrónicas e 13,9% receberam encomendas através do *website* da empresa ou de intercâmbio eletrónico de dados) (observar ilustração 7). Conclui-se assim que em 2013 a realização de comércio eletrónico aumentava em 2013, isto é, as entidades que operam na área do B2B e B2C, aumentaram o volume de vendas em comparação com 2012, cujas principais categorias de produtos e serviços transacionados foram produtos de Informática (38%) e artigos para a Casa/Arte/Decoração (33%) (ACEPI & Netsonda, 2013).



Fonte: Adaptado de INE (2014)

Ilustração 7 - Percentagem de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que efetuaram comércio eletrónico em Portugal, em 2013

De acordo com o referido anteriormente e com um inquérito realizado em 2014, 39% das empresas utilizam aplicações baseadas na *internet* ou em plataformas de comunicação criadas pelas próprias empresas, principalmente através das redes sociais, com o objetivo de conectar, criar e trocar conteúdos *online*, com os seus parceiros de negócio - clientes, fornecedores ou outros (INE, 2014).

#### 4.2 Modificações nos hábitos de consumo introduzidos pela internet

Um canal de distribuição consiste num conjunto de elementos interdependentes que estão envolvidos no processo de colocar o produto disponível para uso ou consumo (Kotler & Armstrong, 2006), ou seja, é um conjunto de elementos e organizações que fazem chegar o produto até ao consumidor final, a partir do produtor.

O comércio tradicional é a forma mais antiga de praticar comércio, o que origina a existência de uma maior confiança por parte dos clientes, pois segundo Enders & Jelassi, (2000), o consumidor tem a oportunidade de olhar, experimentar, tocar, cheirar os produtos, ser aconselhado, comprá-los e ainda levá-los de imediato para casa. A confiança do cliente depende de estratégias orientadas para a criação de uma boa imagem de marca com base na promoção, técnicas de publicidade e de mais alguns parâmetros tais como: tamanho e reputação da empresa, força de vendas, localização física e aparência de uma loja (Papadopoulou, Andreou, Kanellis, & Martakos, 2001).

Nos canais tradicionais/*offline*, o fornecedor interage com o cliente, devido à existência de uma loja física e de um contacto mais próximo entre as duas partes (*“brick-and-mortar”* – sendo este modelo baseado numa loja física). Os dois aspetos anteriormente referidos constituem uma vantagem face ao comércio eletrónico, uma vez que a existência de uma loja física diminui o risco percebido devido à confiança e a experiência de compra que é proporcionada aos consumidores durante o processo de compra. Porém, existem desvantagens associadas a este tipo de canal que são a localização fixa das instalações e o horário de funcionamento estipulado (Enders & Jelassi, 2000).

A globalização dos mercados e o crescimento exponencial da *internet* obrigou as empresas a repensar e modificar os seus processos. Neste contexto, o comércio eletrónico surge como uma ferramenta estratégica para esta redefinição dos processos de negócio, cujas empresas que aderem a este tipo de comércio pretendem aumentar a sua base de clientes, tornar as atividades associadas à comercialização mais flexíveis e eficientes e melhorar a resposta às expectativas dos seus parceiros comerciais (Tecnologia, 1997).

O comércio eletrónico pode ser caracterizado como estando baseado nas transações de bens ou serviços realizadas e processadas com base na *internet*, através de diferentes técnicas ou ferramentas eletrónicas, realizadas entre uma organização e os seus *stakeholders* (Yoon, 2002; Eurostat, 2004; Chaffey & Smith, 2009).

Segundo a Research & Archetype/Sapient (1999) e Banerjee & Banerjee (2012), nos canais eletrónicos/*online*, a confiança nas transações *online* é construída com base em seis fatores. Esses fatores são: (1) Garantia de segurança, que tem como função criar a garantia de



segurança nas transações, através da implementação de sistemas de segurança; (2) Marca, que permite uma previsão sobre a credibilidade de uma empresa com base na reputação e experiência passada dos consumidores; (3) Pesquisa, que fornece a conveniência em encontrar o que um consumidor consulta; (4) Cumprimento, que fornece informações precisas sobre o processamento de pedidos e resolução de problemas quando ocorre um problema; (5) Apresentação, atributos de *design* cujo significado remete para a qualidade e profissionalismo e (6) Tecnologia, superioridade técnica e atualidade (Research & Archetype/Sapient, 1999). Todavia, ao inquirir 262 consumidores com experiência em compras *online*, estes afirmaram que esses fatores seriam: (1) Integridade, que é considerada como a honestidade e veracidade das ações do vendedor; (2) Segurança e Privacidade, a percepção de risco (financeiro) por parte dos consumidores reduz-se drasticamente se existir uma política de privacidade e segurança que seja explícita, uma vez que estes riscos podem surgir porque os consumidores estão preocupados com a segurança na transmissão de informações relacionadas com o cartão de crédito (Bhatnagar, Sanjog, & Raghav Rao, 2000); (3) Informações úteis, disponibilização de informações detalhadas sobre o produto e a capacidade do *website* na prestação de informações de acordo com as necessidades dos clientes, o que vai permitir que os consumidores não fiquem receosos de que o produto que encomendam não seja de acordo com as suas expectativas, porque os produtos/serviços *online* normalmente não são imediatamente verificáveis (Gefen & Straub, 2004; McKnight & Chervany, 2002) (risco de produto); (4) Conveniência de Uso, o *website* deve ser fácil de ler e compreender e disponibilizar o mapa do website, caso contrário os consumidores sentem-se desconfortáveis o que pode resultar num certo grau de insatisfação; (5) Webdesign, um *website* visualmente atraente com um olhar profissional gera o “fator sentir-se bem” entre os consumidores e reflete a imagem de marca da vendedor e (5) Word-of-Mouth, este mecanismo cria consciência, as percepções, atitudes e comportamentos, é meio de comunicação eficaz já que um cliente satisfeito pode angariar novos clientes (Banerjee & Banerjee, 2012).

São inúmeros os benefícios que o comércio eletrônico proporciona aos consumidores. Além de poderem comprar ou fazerem transações convenientemente a partir de locais remotos, 24 horas por dia, e em qualquer lugar geográfico, sem pressão da força de vendas, possibilita que tenham à disposição uma oferta mais ampla de produtos e informação, que por sua vez facilita a comparação entre vasto leque de produtos (Enders & Jelassi, 2000; Gupta, Su, & Walter, 2004; Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009). Apesar

## O setor cerâmico e a era digital

dos benefícios aparentes do comércio eletrônico, muitos consumidores ainda são relutantes em fazer compras *online*, devido aos riscos associados a estas (Forsythe & Shi, 2003).

Em suma, o que distingue o comércio tradicional do comércio eletrônico é fundamentalmente, a forma como a informação é trocada e processada entre as partes envolvidas (observar tabela 11). No caso do comércio tradicional, existe um contacto pessoal direto entre o vendedor e comprador, onde o cliente tem oportunidade de fazer perguntas e a equipa de vendas pode trabalhar no sentido de assegurar a sua satisfação, tendo por vezes a oportunidade de incentivar o cliente a comprar um produto mais caro. Enquanto no comércio eletrônico o contacto é estabelecido através de uma rede digital ou de outro qualquer canal eletrônico, que proporciona aos clientes conhecer a gama de produtos oferecidos por uma empresa e a esta por sua vez proporciona a adoção de ferramentas de *marketing*, que poderão resultar em maiores volumes de vendas e maior tráfego nas lojas físicas (Anacom, 2004; Lizarraga, 2011).

Tabela 11 - Fazer, permitir e manter promessas: diferenças entre o comércio físico e virtual

Evidência Comercial Física	Evidência Física Online
<b>Fazer uma promessa</b>	
Publicidade difundida	Publicidade interativa com agentes
Mensagem e público-alvo definido antes da apresentação	Mensagem é processada com segmentação em tempo real, durante a interação de acordo com o cliente
Gap entre a exposição da mensagem e resposta do cliente	Exposição da mensagem e resposta do cliente ocorrem simultaneamente, em tempo real
Estratégia unidirecional, de um para muitos	Comunicação interativa e personalizada
<b>Ativar uma promessa</b>	
Pesquisa e recomendações limitadas, dependendo do vendedor,	Pesquisa e recomendações completas e extensas, impulsionado pelo cliente
Apresentação subjetiva	Apresentação objetiva
Tocar e sentir o produto	Visualização virtual do produto e experiência em 3D
<b>Manter uma promessa</b>	
Pagamento convencional	Pagamento online
Entrega física	Entrega online ou física
Serviço pós-venda separada de compra	Pós-venda (acompanhamento da entrega) no tempo e espaço de compra

Fonte: Adaptado de Papadopoulos, Andreou, Kanellis, & Martakos, 2001

## | O setor cerâmico e a era digital

O comportamento das empresas e dos consumidores tem sofrido alterações nos últimos anos, desde a introdução da *internet* no seu quotidiano. Uma das alterações consiste na forma como as empresas abordam o mercado, isto é, se dirigem aos seus consumidores, que por sua vez altera de forma radical o modo como estes interagem com as empresas.

Outra alteração verificada consiste na informação disponibilizada, que auxilia os consumidores no desenvolvimento do seu processo de decisão de compra. Tornando-os um tipo de fonte de informação que influencia a escolha de produtos *online*, sendo mais influente do que as fontes convencionais de recomendação (Senecal & Nantel, 2004), isto é, os consumidores representam uma valiosa fonte de informação, quer seja através dos conteúdos que geram, de *blogs*, de redes sociais ou de sistemas de avaliação de satisfação.

O conhecimento adquirido pelos consumidores pode ser de dois tipos: (1) Capital de Informação, cujo conhecimento é adquirido ao longo do tempo sobre computadores, internet e assim por diante e (2) Capital Humano, é influenciado sobretudo por fatores demográficos, pelo facto de que à medida que os consumidores amadurecem, adquirem mais experiência e por sua vez conhecimento sobre produtos, levando-os a deixarem de sentir a necessidade de tocar ou sentir os produtos e de serem apoiados pelo vendedor, porque sabe realmente o que quer e o que está a comprar (Bhatnagar, Sanjog, & Raghav Rao, 2000). Assim, à medida que os consumidores se tornam mais bem informados, a sua percepção de risco diminui e a sua confiança aumenta.

### 4.3 De uma estratégia convencional para uma estratégia digital

Existem diferentes definições de *marketing*, que não são exatamente iguais, uma vez que refletem a dinâmica de mercado. Kotler (2000, p.19) afirma que é o “processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com clientes, a fim de capturar o valor dos clientes em troca”. Segundo a *American Marketing Association* (AMA, 2013), é a “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Contudo, segundo Peter Drucker (cit. in Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2012), é o “processo pelo qual a economia se integra na sociedade servindo as necessidades humanas” e Theodore Levitt (cit. in Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2012), afirma que é o “processo de atrair e manter o cliente”.

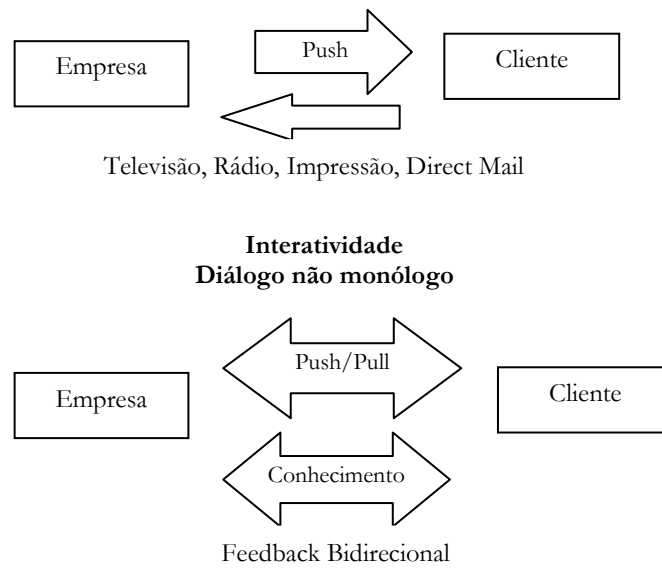
O *marketing* surgiu, em primeiro lugar, na indústria de bens de grande consumo. Estendeu-se de seguida aos bens semiduráveis, aos serviços, às empresas de distribuição e restauração. Nas últimas décadas, alargou-se às organizações sem vocação comercial ou lucrativa (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2012). Verifica-se assim, que o *marketing* é uma disciplina em constante evolução que passou por diversas fases, em que a etapa *Marketing* da Idade de Ouro (*Marketing* Pós – *Internet*), fez com que o *Marketing* Digital e suas ferramentas ganhassem destaque junto das organizações, por ser uma solução que permite recolher informação e interagir com o cliente, relacionando-se, como nunca antes foi possível (Morais, 2011). A ênfase neste novo *marketing*, deveu-se ao facto de o período em causa ter sido marcado por não bastar apenas satisfazer o cliente, sendo necessário proporcionar uma oferta personalizada a este (de valor individual), com o intuito de o cativar e posteriormente o fidelizar.

O *marketing* digital é semelhante ao *marketing* tradicional: trata-se de pessoas (*marketers*) que têm ligação com outras pessoas (consumidores) para construir relacionamentos e, finalmente, impulsionar as vendas e que precisam de alguma forma de tecnologia interativa para o fazer (Dann & Dann, 2011). Por outro lado Chaffey & Smith (2009) e Chaffey, Ellis\_Chadwick, Mayer, & Johnston (2009), defendem que se trata de *marketing online* quer seja através de *websites*, anúncios *online*, *email*, quiosques interativos, televisão interativa ou telemóveis, e que tem um significado mais amplo do que comércio eletrónico, pelo facto de não se limitar apenas a transações entre uma organização e o seu público-alvo, mas inclui todo o processo relacionado ao *marketing* (aproximar-se de clientes, entendendo-os melhor e manter um diálogo com estes). Já Hortinha (2001), considera *marketing* digital como sendo

a aplicação do *marketing* aos negócios digitais, utilizando novos suportes disponibilizados pelas novas tecnologias.

O sucesso do *marketing* digital depende da necessidade de integração das suas técnicas com os *meios* tradicionais, como a imprensa, televisão e *direct mail* como parte de comunicações de *marketing* multicanal (Chaffey, Ellis\_Chadwick, Mayer, & Johnston, 2009). Segundo Dann & Dann (2011), não deve ser a tecnologia que impulsiona o *marketing* digital, mas o facto de as empresas quererem conquistar novos clientes e manter relacionamentos com os clientes atuais. Como tal, estas aderem a uma gama de plataformas de acesso *online* (como os *PC's*, *PDA's*, telemóveis, televisão digital interativa) e a ferramentas de comunicação (como o *Social Media Marketing*, *Marketing Viral*, *Email Marketing*, *Mobile Marketing*, *Vídeo Marketing*), uma vez que uma empresa sem presença na *web* é rotulada como estando a viver no passado (Breitenbach & Van Doren, 1998; Ferrão, 2004). Assim, quando bem implementado, o *marketing* digital permite identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma eficaz (Chaffey & Smith, 2009) (observar ilustração 8). Em suma, os benefícios do *marketing digital* são:

- (1) Proximidade com os clientes, através da criação de um diálogo bidirecional criado através das interações na *web*, como fóruns, realização de pesquisas de mercado *online* através de pesquisas formais e informais e monitorização de salas de *chat* para saber mais sobre os clientes;
- (2) Poupança de recursos, através de comunicações *online*, isto é, envio de *emails*, realização de vendas e transações de serviços para reduzir o pessoal, impressão e custos de envio
- (3) Extensão da marca *online*, através do fornecimento de novas propostas, novas ofertas e novas experiências *online*, que, ao mesmo tempo, parecem familiares (Chaffey & Smith, 2009).



Fonte: Adaptado de Chaffey & Smith, 2009

Ilustração 8 – Benefícios do Marketing Digital

Conclui-se que o *marketing* no século XXI está a modificar-se em todas as suas vertentes, devido ao uso das tecnologias digitais por parte das empresas e dos consumidores. O que resulta numa sociedade de informação cada vez mais dinâmica, uma empresa cada vez mais tecnológica e um consumidor cada vez mais informado e proativo (observar ilustração 9).

O impacto da era digital é mais evidenciado no *Marketing-Mix*, devido às mudanças do comportamento do consumidor e dos meios disponíveis para alcançar o mercado.

O *marketing-mix* é uma ferramenta de negócios criada com o intuito de orientar as empresas na alocação dos seus recursos, contudo o cliente de hoje em dia pretende criar um relacionamento *one-to-one* com o seu fornecedor de produtos/serviços (Chea, Bui, & Luo, 2012). Kotler & Keller (2006), redefiniram os 4 P's, passando a designá-los como os 4 C's, em que Produto é substituído por Necessidades dos Clientes; Preço por Custos para os Clientes; Distribuição (Placement) por Conveniência e Promoção por Comunicação. Porém também se pode incluir os outros três P's – evidência física (Physical evidence), pessoas e processos caso se trate da prestação de um serviço *online* (Friesner, 2014).

## O setor cerâmico e a era digital



Fonte: Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009

Ilustração 9 – Pilares fundamentais de mudança na abordagem de marketing

Sendo que muitos dos atores no mercado, para além do produto vendem serviços a ele associados, isto é, muitas empresas tendem a ajustar o seu *marketing mix*, com serviços centrados nos clientes, o que permite a criação de comunidades de clientes que estendem a marca em novas experiências *online* (Chaffey, Ellis\_Chadwick, Mayer, & Johnston, 2009).

O *marketing-mix* digital é essencialmente o mesmo que o *marketing-mix* tradicional, simplesmente se ajustam os quatro elementos – produto, preço, distribuição e promoção, ao contexto de *marketing* digital.

Para O'Connor e Galvin (1997 cit. in Dominici, 2009), as tecnologias digitais podem ser úteis para melhorar a funcionalidade do *mix* mantendo os 4 P's como o instrumento básico para o *marketing* digital.

A abordagem do *marketing-mix* é capaz de se adaptar às novas necessidades: produto, com a introdução de *co-design* com os clientes e informação personalizada; preço, com maiores níveis de transparência; distribuição, com a criação de novas formas de chegar até os clientes, isto é, entrega direta; e comunicação, graças aos novos recursos interativos (Peattie, 1997; Bhatt e Emdad, 2001 cit. in Dominici, 2009).

#### 4.4 Impacto das estratégias convencionais para a estratégia de marketing

A co-criação consiste num processo de colaboração entre a empresa e alguma outra entidade (Urbick, 2011), onde as partes envolvidas podem trocar uma gama de recursos que vão além de bens e dinheiro (Michel, Brown, & Gallan, 2008), e que ajuda as empresas a destacar o ponto de vista dos consumidores ou clientes e a identificar as necessidades destes (Lusch & Vargo, 2006). Por outras palavras, trata-se de processo de *design*, onde os membros individuais de comunidades participam e contribuem para a criação de produtos e serviços, juntamente com os membros de uma organização. Os seus principais impulsionadores incluem, a procura mais pró-ativa de novos mercados e inovações (Chesbrough, 2003 cit. in (Dyer, 2014)), uma vantagem competitiva única/diferenciação e o *empowerment* dos clientes através de tecnologias baseadas na *web* (Dervojeda, et al., 2014) .

No passado, o processo de criação de valor foi impulsionado quase que exclusivamente dentro da empresa (lógica bens dominantes), ou seja, os fornecedores produziam bens e serviços, e os clientes adquiriam esses mesmos bens e serviços, fazendo com que tivessem papéis distintos - produção e consumo (Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Vargo, 2008). Mas, ao entrarmos no século XXI, os negócios passaram a ser realizados através da *Internet* (também designado como *e-business*), acrescentando dinâmica e maior competitividade, o que proporcionou novas possibilidades de criação de valor (Amit & Zott, 2001). Este facto leva as empresas a estarem constantemente à procura de novas formas de criar valor e de satisfazer o cliente, focando-se no *marketing* relacional, *marketing one-to-one* e na gestão da qualidade total (Eng, 2008).

Além dos métodos convencionais as empresas têm apostado nas novas tecnologias de informação, o que contribui para que a distinção existente entre produtor e consumidor fosse esbatida e adiciona uma nova dinâmica na relação entre ambas as partes, uma vez que os clientes podem envolver-se praticamente em qualquer fase da cadeia de valor, o que origina por si só um processo interativo de aprendizagem mútua (lógica do serviço dominante) (Ballantyne, 2004; Vargo, 2008).

A *internet* proporcionou a existência de oportunidades de interação e criação de comunidades *online*, o que permitiu que a co-criação virtual se tornasse um meio adequado de criar valor e melhorasse o sucesso de novos produtos. Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jaweck (2010) afirmam que a co-criação virtual por parte dos clientes significa a partilha de informação com várias entidades num ambiente de inovação distribuída.

Os *websites* devem ser transformados em evidências físicas *online* centradas no cliente (Papadopoulou, Andreou, Kanellis, & Martakos, 2001), ou seja, o ambiente virtual deve ser



criado de modo a proporcionar uma experiência digital que motive os consumidores a terem um papel ativo no desenvolvimento de novos produtos, bem como aumentar as intenções destes em participar em projetos futuros de desenvolvimento de produtos, devendo contribuir para o desenvolvimento de uma relação duradoura entre a empresa e o cliente, sendo a interação feita através de um interface eletrónico sem contacto direto, em que o *feedback* não é recebido instantaneamente.

Em ambientes virtuais, as interações com os clientes podem acontecer em tempo real e com maior frequência. O esforço físico e cognitivo necessário para a empresa e para os clientes é muito menor em ambientes virtuais, de modo que as interações podem ser mais frequentes. As principais restrições são a disposição dos clientes para interagir e questões de privacidade, que podem limitar a profundidade da informação que os clientes podem estar dispostos a partilhar com a empresa. Assim, ao combinar maior alcance, maior interatividade, maior persistência, maior velocidade e maior flexibilidade em ambientes virtuais permite produzir três benefícios essenciais para a inovação colaborativa com os clientes: (1) a direção de comunicação, sendo que o diálogo bidirecional ajuda as empresas a aprenderem progressivamente sobre e com os clientes; (2) a intensidade e a riqueza da interação, que aumenta porque as comunidades virtuais de clientes ajudam as empresas a explorar o conhecimento social do cliente individual; e (3) a dimensão e alcance do público, que aumentam porque a empresa pode participar em interações mediadas por terceiros que são capazes de alcançar os potenciais clientes e os não-clientes (observar Tabela 12).

Na maioria das vezes a co-criação ocorre durante o processo de inovação, nas atividades de geração e avaliação de ideias de novos produtos, elaboração, avaliação e criação de protótipos virtuais (Kohler, Fueller, Matzler, & Stieger, 2011). Os consumidores que participam em comunidades *online*, de acordo com von Hippel (2005), são uma fonte promissora de inovação, cuja ilustração 10 mostra isso mesmo.

O primeiro estágio do processo de desenvolvimento de novos produtos é a Geração de Ideias e Conceitos, que consiste na identificação e geração de ideias, conceitos e oportunidades desafiadoras de novos produtos. As contribuições dos consumidores podem ser agregadas às sugestões de uma equipa multifuncional, cujos membros estão espalhados por vários locais do mundo (Dahan & Hausser, 2002), em que as ideias mais promissoras podem ser selecionadas de entre uma vasta gama de alternativas.

## O setor cerâmico e a era digital

Tabela 12 - Diferenças chave entre a colaboração dos clientes em ambientes físicos e virtuais

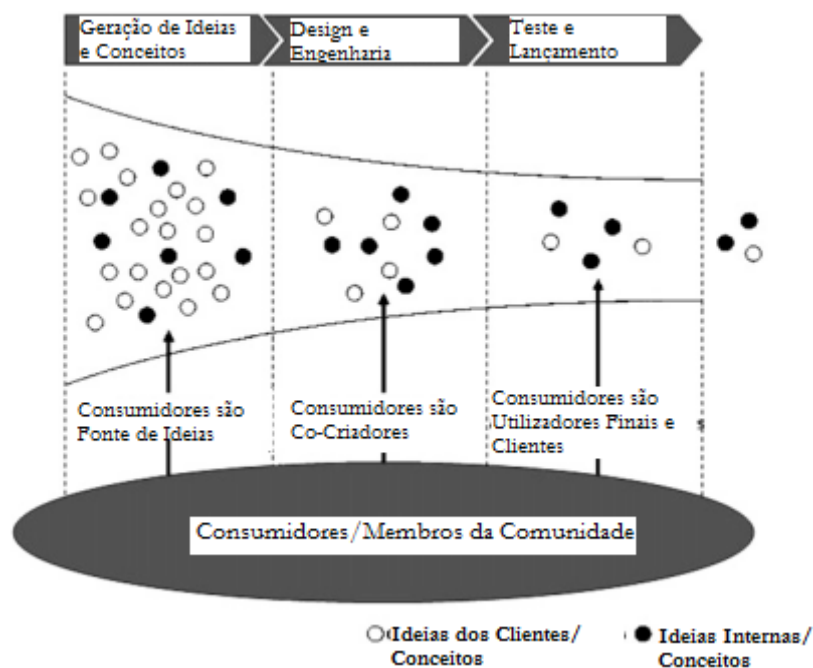
	Perspetiva Tradicional – Envolvimento do Cliente em Ambientes Físicos	Perspetiva de Co-criação – Envolvimento do Cliente em Ambientes Virtuais
<b>Perspetiva de Inovação</b>	Foco na empresa	Foco no Cliente
<b>Papel do Cliente</b>	Passivo – voz do cliente é como um input para criar e testar produtos	Ativo – o cliente como um parceiro para criar e testar os produtos no processo de inovação
<b>Direção da Interação</b>	Unidirecional – da empresa para com os clientes	Bidirecional – diálogo com os clientes
<b>Intensidade da Interação</b>	Pontual	Contínua
<b>Riqueza da Interação</b>	Foco no conhecimento individual	Foco no conhecimento social e experiencial
<b>Dimensão e Âmbito do Público</b>	Interação direta com os clientes atuais	Interação direta e com clientes atuais e potenciais

Fonte: Adaptado de Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005

O segundo estágio é *Design* e Engenharia, que consiste em avaliar ideias para novos produtos, discutir e melhorar as diferentes soluções apresentadas e selecionar ou individualizar o protótipo virtual preferido.

Por último, o terceiro estágio é Teste e Lançamento, que consiste em testar e experimentar as novas funcionalidades do produto, executar simulações, obter informações sobre os novos produtos ou simplesmente consumi-los (Füller & Matzler, 2007; (Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jawecki, 2010).

Nestes tempos de comunidades *online*, *Second Life* e *Web 2.0*, o *social media*, permite que os consumidores tenham cada vez mais a acesso a informações sobre empresas, produtos, preços, ações e reações dos consumidores de todo o mundo (Prahalad & Ramaswamy, 2004), ao mesmo tempo que proporciona às empresas oportunidades únicas e criativas para capitalizar o potencial e conhecimento inovador dos consumidores. Os mundos virtuais (um tipo de *social media*), são vistos como a tecnologia capaz para co-criação, pelo facto de incorporar os últimos avanços tecnológicos já existentes, permitindo em tempo real a colaboração altamente interativa entre as empresas e os consumidores. Porém, o desafio que se coloca no processo de co-criação em mundos virtuais, não passa apenas por conceber a infra-estrutura tecnológica, mas essencialmente a capacidade de agregar participantes, retê-los e incentivá-los a fazer contribuições (Kohler, Fueller, Matzler, & Stieger, 2011)



Fonte: Adaptado de Füller & Matzler, 2007

Ilustração 10 – Clientes virtuais contribuem para o desenvolvimento de novos produtos

A mesma tecnologia também permite que os consumidores formem comunidades, para partilhar ideias e opiniões/sentimentos, onde não existem barreiras geográficas ou sociais. Estas comunidades podem ser criadas a partir do interesse por um determinado tema ou produto/marca, cujo poder destas advém da independência dos consumidores em relação à empresa, levando assim, a que a rede de consumo inverta o padrão tradicional de comunicações de *marketing*. Estes desenvolvimentos originam uma mudança de paradigma, em que se passa de uma lógica centrada na empresa para uma lógica centrada no cliente, o que permite um aumento do poder de negociação dos consumidores e uma participação ativa destes no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Derojeda et al., 2014).

Em suma, o valor do cliente é geralmente definido como a diferença entre os benefícios percebidos e os custos percebidos e quanto menor for essa diferença maior será o valor criado para o cliente. Para diminuir um eventual *gap*, as empresas estão a adotar o *social media* e o *crowdsourcing* para entender melhor os seus clientes e assim proporcionar-lhes uma oferta que satisfaça as suas necessidades. Derojeda et al., (2014), realizaram um estudo que demonstrou que a prática de co-criação tem resultados diretos na inovação, aumentando a velocidade com que os produtos saem para o mercado, a qualidade dos produtos e reduzindo os esforços de inovação que não atendem às necessidades dos clientes. Na generalidade, as empresas em estudo informaram que a co-criação resultou em novos

## | O setor cerâmico e a era digital

produtos e serviços, maior vantagem competitiva, novos clientes e maior quota de mercado. Todavia para que um processo de co-criação de valor seja bem-sucedido, é necessário que as empresas aprendam novas técnicas para motivar os clientes a co-criarem valor, novas formas de monitorar e gerir com sucesso esse processo (Kambil, Friesen, & Sundaram, 1999), bem como deve enfatizar a existência de interações de alta qualidade e de diálogo (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007).



## 5. Conclusões e sugestões de melhoria futura

### 5.1 Impacto das estratégias convencionais para a estratégia de marketing

A existência de diversas empresas cerâmicas localizadas por todo o país, faz denotar a elevada competitividade que existe neste setor, o que faz com que as empresas apostem cada vez mais em fatores que lhes permitam diferenciar-se. Apostam normalmente na investigação e desenvolvimento de novos produtos, ou seja, estão constantemente a querer inovar, pois é assim que se conseguem diferenciar da sua concorrência e na expansão para novos mercados, de forma a aumentar o seu poder de mercado. Todavia, nos últimos tempos, a comunicação feita entre as empresas e o público-alvo mudou, uma vez que passaram a apostar no *marketing* digital, de forma a ganharem competitividade e aumentarem o seu potencial de inovação.

“Num espaço de quatro anos o *marketing* digital deixou de ser uma tendência para ser um dado adquirido por parte das empresas” (Gonçalves, 2013), pois estas consideram que o *social networking* com o público-alvo é um elemento vital para se movimentarem na *internet*, realizado normalmente através das diversas plataformas (redes) sociais. Sendo de ressaltar que o facto de as empresas marcarem presenças nas redes sociais é um aspeto positivo, porém apenas irá resultar de forma eficaz se a estratégia digital for complementada com a existência de um *website* bem desenhado e construído, de um plano de *search engine optimization* (SEO) idealizado corretamente, de uma análise pormenorizada dos dados analíticos e na aposta em campanhas integradas que tanto contemplem os meios digitais como os meios tradicionais.

### 5.2 Sugestões de melhoria futura

A realização de uma análise TOWS (observar tabela 13) teve com objetivo recomendar sugestões de melhoria futura em termos de *marketing* digital, através da identificação clara das oportunidades e perigos colocados pelo *marketing* digital e o seu reflexo na forma como a organização está estruturada. A Matriz TOWS é um método que auxilia a identificação/ligação entre as forças e fraquezas da empresa, com as oportunidades e ameaças que emanam do ambiente externo (Ruocco & Proctor, 1994). Segundo Weihrich, as oportunidades e ameaças externas podem ser adaptadas às forças e fraquezas da empresa, o que irá resultar em quatro grupos distintos de alternativas estratégicas: (1) as estratégias SO, criadas imaginando meios nos quais a organização pode escolher usar suas forças para aproveitar as oportunidades; (2) as estratégias ST, levam em conta as forças de uma organização como meio para evitar eventuais ameaças; as estratégias WO, tentam

## O setor cerâmico e a era digital

aproveitar as oportunidades para superar as fraquezas e as estratégias WT, são utilizadas para reduzir as fraquezas e evitar ameaças.

Tabela 12 – Análise TOWS

		Forças	Fraquezas
		Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1 - Crescimento no mercado externo;</li> <li>• S2 - Oferta alargada de produtos e soluções;</li> <li>• S3 - Forte conhecimento da concorrência;</li> <li>• S4 - Forte rede de distribuição;</li> <li>• S5 - Boa localização geográfica;</li> <li>• S6 - Posse de diferentes certificações;</li> <li>• S7 - Disponibilização de catálogos eletrônicos de produtos;</li> <li>• S8 - Existência de um website corporativo e no futuro um para cada marca;</li> <li>• S9 - Presença nas redes sociais;</li> <li>• S10 – Boa relação com os clientes.</li> </ul>
Ambiente Externo			
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 - Acesso a novos mercados devido à globalização;</li> <li>• O2 - Proximidade dos clientes;</li> <li>• O3 - Aumento da utilização de canais de venda alternativos;</li> <li>• O4 - Aumento da utilização de dispositivos móveis;</li> <li>• O5 - Aumento da utilização das redes sociais para interagir;</li> <li>• O6 - Mudança dos hábitos de consumo por parte dos consumidores;</li> <li>• O7 - Aumento das oportunidades de investimento (ambiente digital);</li> <li>• O8 - Crescimento da importância da co-criação virtual;</li> <li>• O9 - Alteração do grau de envolvimento dos utilizadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvência dos clientes no processo de desenvolvimento/ inovação dos produtos (S2O8);</li> <li>• Explorar o LinkedIn, como meio complementar para comunicar com os clientes (S9O5);</li> <li>• Criação de comunidades virtuais e clubes de utilizadores (S9O9).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um sistema de CRM e-CRM, de forma a conhecer/aprender mais sobre as necessidades e comportamentos de compra e assim personalizar a sua oferta (W3O6);</li> <li>• Investimento na divulgação da existência e das potencialidades dos novos meios de comunicação (W4;O4/O5).</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T1 - Instabilidade económica nos países da Europa</li> <li>• T2 - Existência de produtos substitutos;</li> <li>• T3 - Políticas ambientais, segurança e saúde não equiparáveis entre países concorrentes;</li> <li>• T4 - Mudança do ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento contínuo de produtos de design apelativo e funcional (S8T4);</li> <li>• Desenvolvimento de programas de marketing relacional, com o intuito de criar uma relação mais forte e de maior longevidade com os clientes (S10;T5).</li> <li>• Aposta na avaliação e gestão de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de ações de formação e sensibilização junto dos colaboradores e clientes, para a importância e funcionalidade dos novos websites (W4;T5);</li> <li>• Aposta na qualidade, diversificação e atualização da informação presente nos diferentes meios digitais</li> </ul>

## O setor cerâmico e a era digital

	global e digital; <ul style="list-style-type: none"><li>• T5- Desconfiança dos utilizadores relativamente à internet.</li></ul>	todas as plataformas que permitam a monitorização e controlo da informação veiculada sobre a empresa (S9T 1).	(W4T4).
--	---	---	---------

Fonte: Elaboração Própria



### 5.3 Confronto do plano de ação proposto com as ações realizadas

A Aleluia Cerâmicas tem-se focado na dinamização da sua estratégia de comunicação digital, com o intuito de proporcionar um serviço de excelência, de cariz informativo e interativo com os seus atuais e potenciais clientes. Mas, apesar deste esforço, e ao proceder-se a uma análise notou-se que a maioria dos clientes continuam a visitar o *website* institucional para recolher informações sobre a empresa e a sua gama de produtos, em detrimento dos outros meios.

Como sugestões de melhoria contínua, propõe-se a necessidade de dar como terminado o desenvolvimento dos *websites* das quatro marcas a curto-prazo, para depois se proceder à atualização da imagem do *website* institucional. Informar/esclarecer os clientes, influenciadores e colaboradores das mudanças/potencialidades que têm vindo a ser realizadas nesta ferramenta, para que estes consigam utilizá-la de uma forma eficiente. E atualizar com frequência a informação presente, o que transmitirá uma imagem de dinamismo e organização.

Por outro lado, as empresas vêem a *web* social, como um novo conjunto de canais que lhes permite comunicar com os seus clientes, com o mercado, construir *brand equity*, e aumentar a fidelização dos clientes (Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012). Porém, devido à sua natureza interativa e bidirecional, é necessário um esforço e cuidado adicional para gerir essa comunicação, ao contrário dos jornais, revistas, rádio, televisão, entre outros, uma vez que são meios unidirecionais (Ryan & Jones, 2009). Assim sendo, seria importante a empresa investir no relacionamento com o seu público-alvo através das redes sociais, principalmente no *LinkedIn*, que tem um importante papel a desempenhar no mercado *business-to-business*, mas que terá que ser alimentado através do contacto pessoal. É certo que a empresa já iniciou este processo, mas a comunicação que tem sido feita está direcionada para o mercado em geral, o que leva que a maioria dos seus seguidores sejam (potenciais) consumidores finais. O que poderá significar que a estratégia de *marketing* de *social media* não está alinhada com a estratégia de *marketing* global da empresa, o que leva a que o perfil de pessoas presentes no *LinkedIn* e no *Facebook* não correspondam ao segmento-alvo.

Uma das ações que poderia ser feita nesse sentido é a criação de uma comunidade *online*, cujos membros (revendedores, arquitetos, construtoras) poderiam trocar experiências entre eles e enviar perguntas para a empresa que participaria ativamente na comunidade e daria dicas para a resolução dos problemas. Após o desenvolvimento da plataforma, considera-se que a comunidade *online* seria responsável pelo aumento do tráfego nas redes sociais e

simultaneamente evitaria clientes insatisfeitos que reclamam em “voz alta”, denigrem a imagem da marca e por sua vez afastam potenciais clientes (Labrecque, vor dem Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013).

Além do mencionado anteriormente, seria deveras interessante a adoção de outras práticas, das quais se destacam: a Criação de Bases de Dados sólidas, ou seja, a criação de uma base de dados estruturada e atualizada de arquitetos e construtoras e a implementação de um sistema de CRM e posteriormente um sistema e-CRM, que viriam otimizar o fluxo de informação dentro da empresa, ou seja, aumentariam a eficiência para as áreas de *front office* como as vendas, a assistência ao cliente ou o *marketing*. A Adoção do QR Code, seria extremamente vantajoso que a empresa adotasse o sistema de código de *quick response*, tanto nos catálogos ou mesmo nos cartões-de-visita, uma vez que a combinação QR Code e o telemóvel é o futuro dos canais de comunicação. Por último, destaca-se a importância do desenvolvimento de ações integradas, que envolvam os ambientes *online* e *offline*

Em suma, pode concluir-se que todas as sugestões de melhoria representam oportunidades para aumentar a interação entre a empresa e os seus clientes e influenciadores. Por sua vez, permitiriam a criação e entrega de valor, em diferentes contextos espaciais e temporais, através da lógica serviço-dominante (SD) que defende que os produtores e os consumidores (empresas B2B) criam em conjunto valor, ao interagir, integrar recursos e ao aplicar as suas competências. Por outras palavras, todas as ferramentas enunciadas iriam proporcionar o aumento da satisfação dos clientes, o aumento da produtividade e integração da Aleluia Cerâmicas nas atividades que lhe são mais importantes e inseri-la num nível competitivo superior. Todavia seria necessário a existência de planeamento estratégico, uma vez que apesar de a *internet* ter transformado o comportamento dos consumidores (incluindo empresas B2B) e a forma como as empresas (intermediárias B2B) interagem com estes, ainda existe alguns que são relutantes à comunicação feita *online*.



## Bibliografia

- ACEPI, & Netsonda. (2013). *Barómetro Trimestral do Comércio Electrónico em Portugal - 4º Trimestre de 2013*. Retrieved 2014 йил 3-Setembro from [http://www.netsonda.pt/not\\_estudos.php](http://www.netsonda.pt/not_estudos.php)
- aicep Portugal Global. (2013). Retrieved 2013 йил 15-Novembro from [http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/documents/Revistas\\_PDFs/Portugalglobal\\_n56.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n56.pdf)
- aicep Portugal Global. (2013a). Retrieved 2014 йил 2-Outubro
- Aleluia Cerâmicas. (n.d.). Retrieved 2014 йил 2014-Novembro from <http://www.aleluia.pt/index.php?cat=87#>
- Aleluia Cerâmicas. (2013). Manual de Acolhimento.
- Aleluia Cerâmicas, S.A. (s.d.). Obtido em 14 de Outubro de 2014, de <http://www.aleluia.pt>
- AMA. (2013). Retrieved 2014 йил 25-Fevereiro from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Anacom. (2004). *O Comércio electrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio*. Retrieved 2014 йил 8-Julho from <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=718378>
- APICER. (2014). *A Indústria Portuguesa de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos*.
- APICER. (2012 йил Dezembro). *Promoção do empreendedorismo e da criação de empresas com maior valor acrescentado*. Retrieved 2013 йил 15-Novembro from [http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros/pdf/estudos/Estudo\\_Promocao\\_Empreendedorismo.pdf](http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros/pdf/estudos/Estudo_Promocao_Empreendedorismo.pdf)
- Auh, S., Bell, S., McLeod, C., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359–370.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 114-123.
- Banerjee, M., & Banerjee, N. (2012). An empirical study on factors influencing consumers' trust in E-tailers – evidence from India. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2 (7), 42-59.
- Bhatnagar, A., Sanjog, M., & Raghav Rao, H. (2000). On Risk, Convenience, and Internet Shopping Behavior. *Communications of the ACM*, 43 (11), 98-105.
- Breitenbach, C., & Van Doren, D. (1998). Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, 15, 558-575.
- Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro. (2012). *Plano sectorial de melhoria da eficiência energética em PME - Sector da cerâmica e do vidro*.

## O setor cerâmico e a era digital

- CER. (2014 йил Settembre/Ottobre). *Cer Magazine il giornale della Ceramica* .
- Cerame Unie. (2012). *Paving the way to 2050 - The Ceramic Industry Roadmap*. Cerame Unie - The European Ceramic Industry Association.
- Cerâmica, P. d. (2013). Retrieved 2014 йил 11-Agosto from <http://www.ceramica.pt/SELO/selo.php>
- Chaffey, D. (2011). *E-business & e-commerce management strategy, implementation and practice* (5 ed.). Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2009). *eMarketing eXcellence: planning and optimizing your digital marketing* (3 ed.). Elsevier.
- Chaffey, D., Ellis\_Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (4 ed.). Prentice Hall.
- Chea, S., Bui, T., & Luo, M. (2012). Revitalizing the P's of e-Marketing with Customer Experience Management. *Hawaii International Conference on System Sciences* , 3208-3217.
- Cisco. (2014). Retrieved 2014 йил 3-Setembro from <http://www.cisco.com/web/PT/press/articles/2014/20140205.html>
- Conselho da União Europeia. (2011 йил 12-Setembro). Retrieved 2014 йил 11-Agosto from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:238:0001:0023:EN:PDF>
- Conselho da União Europeia. (2011 йил 1-Setembro). *Dossier interinstitucional: 2011/0220 (NLE)*. Retrieved 2014 йил 11-Agosto from <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=PT&f=ST%2013470%202011%20INIT>
- Dahan, E., & Hausser, J. (2002). The Virtual Customer. *Journal of Product Innovation Management* , 19 (5), 332-353.
- Daniel, A., Santos, F., Oliveira, S., & Fernandes, I. (2007 йил 7-Agosto). *A importância do Marketing*. Retrieved 2014 йил 11-Setembro
- Dann, S., & Dann, S. (2011). *e-marketing: theory and application* (1 ed.). Palgrave Macmillan.
- Deeb, G. (2013 йил 12-Novembro). (Forbes) Retrieved 2013 йил 13-Dezembro from <http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/12/11/top-digital-trends-for-2014/>
- Defez, B., Santiago, V., Peris-Farjarnés, G., Giménez Alcaide, F., & Magal, T. (2011). Evolution of the design and decoration processes of ceramic tiles. *International conference on Innovative Methods in Product Design*, (pp. 394-396).
- Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E., et al. (2014). Co-creation design as a new way of value creation. *Business Innovation Observatory* , 2-17.
- Diário Económico. (2013 йил 3-Dezembro). Retrieved 2014 йил 4-Outubro from [http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/1000maiores.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/1000maiores.pdf)
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *b-Mercator: Blended Marketing* (1 ed.). Publicações Dom Quixote.

## O setor cerâmico e a era digital

- Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management* , 4 (9), 17-24.
- Dyer, W. (2014 йил Марço). (T. T. Review, Ed.) Retrieved 2014 йил 21-Setembro from <http://timreview.ca/article/423>
- Ecorys - Research and Consulting. (2008). *FWC Sector Competitiveness*.
- Empreendedor, A. (2013). Retrieved 2014 йил 11-Agosto from <http://www.aveiro-empendedor.pt/selo-ceramics-portugal-does-it-better/>
- Enders, A., & Jelassi, T. (2000). The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers. *European Management Journal* , 18 (5), 542-550.
- Eng, T. (2008). E-customer service capability and value creation. *The Service Industries Journal* , 28 (9), 1293-1306.
- Eurostat. (2004). Retrieved 2014 йил 18-Agosto from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/conferences/documents/93rd\\_dgins\\_conference/SESSION%20I%20DOC%203.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/conferences/documents/93rd_dgins_conference/SESSION%20I%20DOC%203.PDF)
- Expresso. (2013 йил 13-Novembro). *À conquista de novos mercados*. Retrieved 2014 йил 11-Setembro from <http://expresso.sapo.pt/a-conquista-de-novos-mercados=f836098>
- FEPICOP. (2014 йил Janeiro). Retrieved 2014 йил 22-Setembro from [www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file284\\_pt&ext=pdf](http://www.fepicop.pt/getfile.php?xp=2&src=file284_pt&ext=pdf)
- Ferrão, F. (2004). *E-Empresa: Gestão e Tecnologia*. Escolar Editora.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, J., & Rodrigues, M. (2012). *Fundamentos de Marketing* (2 ed.). Edições Sílabo.
- Forsythe, S., & Shi, B. (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping. *Journal of Business Research* , 56, 867-875.
- Friesner, T. (2014). *Digital Marketing Mix*. Retrieved 2014 йил 1-Maio from [www.marketingteacher.com/digital-marketing-mix/](http://www.marketingteacher.com/digital-marketing-mix/)
- Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation* , 27, 378–387.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jaweck, G. (2010). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems* , 26 (3), 71-102.
- Gefen, D., & Straub, D. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega* , 32, 401-413.
- GharExpert. (n.d.). Retrieved 2014 йил 2-Setembro from <http://www.gharexpert.com/Research/Comparison-Tiles-vs-Wooden-Flooring-vs-Marble.aspx>
- Gonçalves, V. (5 de Novembro de 2013). Obtido em 20 de Outubro de 2014, de <https://veronicagoncalves.wordpress.com/tag/digital/>

## O setor cerâmico e a era digital

- Grupo Prebuild . (2014). Aleluia Cerâmicas: Flexibilizar, Especializa, Conquistar Mercados. *Prebuild World* , 11, 36.
- Gupta, A., Su, B.-c., & Walter, Z. (2004). An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce* , 8 (3), 131-161.
- Halliday, P. (2003). Retrieved 2014 йил 22-Agosto from <http://www.infotile.com/pdfFile/advicetopic/34201035125.pdf>
- Hamilton, B. A. (2002). *The World's Most Effective Policies For The e-Economy*. Retrieved 2014 йил 8-Julho from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan007030.pdf>
- Herizo, J. (2012 йил Julho). *EL MERCADO DE PAVIMENTOS Y REVESTIMIENTOS CERÁMICOS EN PORTUGAL*. Retrieved 2014 йил 14-Setembro from [http://export.midipyrenees.fr/commun/afficher\\_etude\\_pdf.php/icex\\_373411.pdf?id=373411&cle=ddc0455bc075a42fe0177b9febcb9c0](http://export.midipyrenees.fr/commun/afficher_etude_pdf.php/icex_373411.pdf?id=373411&cle=ddc0455bc075a42fe0177b9febcb9c0)
- Hortinha, J. (2001). *E-marketing; um guia para a nova economia*. Edições Sílabo.
- IAPMEI. (2001 йил 29-Maio). Retrieved 2013 йил 11-Dezembro from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>
- INE. (2013b йил 6-Novembro). Inquérito à Utilização de tecnologias da Informação e da comunicação nas Empresas. *destaque - informação à comunicação social* , 1-7.
- INE. (2014 йил 6-Novembro). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas. *destaque - informação à comunicação social* , 1-8.
- INE. (2013a йил 6-Novembro). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. *destaque - informação à comunicação social* , 1-9.
- Infopédia. (n.d.). Retrieved 2014 йил 12-Novembro from <http://www.infopedia.pt/dicionarios/espanhol-portugues/terrazo>
- Jain, S. (2009). *Marketing: Strategic & Planning* (8 ed.). South-Western College Publishing.
- Jornal de Negócios. (2003 йил 10-Dezembro). Retrieved 2014 йил 6-Outubro from [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/empresas\\_portuguesas\\_estao\\_cada\\_vez\\_mais\\_ligadas\\_a\\_internet.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/empresas_portuguesas_estao_cada_vez_mais_ligadas_a_internet.html)
- Jornal de Negócios. (2013 йил 6-Novembro). Retrieved 2014 йил 6-Outubro from [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/redes\\_sociais\\_sao\\_cada\\_vez\\_mais\\_uma\\_ferramenta\\_das\\_empresas\\_portuguesas.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/redes_sociais_sao_cada_vez_mais_uma_ferramenta_das_empresas_portuguesas.html)
- Kambil, A., Friesen, B., & Sundaram, A. (1999). *Co-creation A new source of value*. Retrieved 2014 йил 3-Setembro from <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/cocreation2.pdf>
- Kasteng, J. (2012). Paving the Way for Unfair Competition: The Imposition of EU Anti-Dumping Duties on Ceramic Tiles from China. *Munich Personal RePEc Archive* , 37133.

## O setor cerâmico e a era digital

- Knight, K. (12 de Janeiro de 2011). Obtido em 27 de Janeiro de 2015, de <http://krackerjackdesigns.com/SM-ResponsiveWebDesign.pdf>
- Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., & Stieger, D. (2011). Co--Creation in Virtual Worlds: The Design of the user Experience. *MIS Quarterly* , 35 (3), 773-788.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (9 ed.). Upper Saddle River, New Jersey, EUA: Prentice Hall International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing* (11 ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12 ed.). Prentice Hall.
- Labrecque, L., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing* , 27 (4), 1-13.
- Lichenthal, J., & Eliaz, S. (2003). Internet Integration in Business Marketing Tactics. *Journal of Industrial Marketing Management* , 32, 3-13.
- Lizarraga, I. (2011). *Weighing the Differences Between eCommerce and Traditional Commerce*. Retrieved 2014 йил 19-Junho from <http://ezinearticles.com/?Weighing-the-Differences-Between-eCommerce-and-Traditional-Commerce&id=6611722>
- Lo, M. H., & Han, D. C. (2014). Exploring Competitive Strategies of China Ceramic Tile Industrial. *Open Journal of Social Sciences* , 11-18.
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. From [http://books.google.pt/books?id=Sdn3ZK5PUoEC&pg=PA128&hl=pt-PT&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=Sdn3ZK5PUoEC&pg=PA128&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)
- Lushome. (2014). Retrieved 2014 йил 28-Novembro from <http://www.lushome.com/35-modern-interior-design-ideas-creatively-using-ceramic-tiles-home-decorating/88409>
- marketeer. (2013). Azulejos que contam histórias. *marketeer* , 56-59.
- Marktest. (2013). Retrieved 2014 йил 1-Setembro from <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c28.aspx>
- McKnight, D., & Chervany, N. (2002). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce* , 6 (2), 35-59.
- Meyer-Stamer, J., Maggi, C., & Seibel, S. (2001). *Cadeia de Valor Global do Setor Cerâmico: um estudo comparativo dos clusters de Sassuolo, Castellón e Criciúma*. Institute of Development Studies.
- Michel, S., Brown, W., & Gallan, A. (2008). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. *California Management Review* , 1-19.
- Morais, P. (2011). *Marketing "tradicional" vs "novo" Marketing*. Retrieved 2014 йил 10-Março from <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing/>
- Oliveira, A. (2014). *A Indústria Portuguesa de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos*. APICER.



## O setor cerâmico e a era digital

- Paisana, M., & Lima, T. (2012). Retrieved 2014 йил 8-Setembro from <http://www.obercom.pt/content/782.np3>
- Papadopoulou, P., Andreou, A., Kanellis, P., & Martakos, D. (2001). Trust and relationship building in electronic commerce. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy* , 11 (4), 322-332.
- Patsiotis, A., Hughes, T., & Webber, D. (2014). Managing Consumer Resistance to Internet-Based Services. *Keller Center Research Report* , 7 (2), 18-23.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 36 (1), 83-96.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitor*. . New York: The Free Press.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* , 32 (3), 4-9.
- Qualicer. (2006). *Consumer Behaviour In The Ceramic Product Replacement Market And Comparison with substitutes Products*.
- Qualicer. (2009). Gestão do Portfólio de Produtos e Elaboração de um Guia para a Análise da Carteira de Produtos. *Cerâmica Industrial* , 14 (1).
- Research, C., & Archetype/Sapient, S. (1999). *eCommerce Trust Study*. Retrieved 2014 йил 8-Julho from <http://experiencecurve.com/articles/ecommerceTrustCheskin.pdf>
- Ruocco, P., & Proctor, T. (1994). Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence & Planning* , 12 (9), 24-29.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page.
- Saravanakumar, M., & SuganthaLakshmi, T. (2012). Social Media Marketing. *Life Science Journal* , 9(4), 4444-4451.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation. *Journal of Interactive Marketing* , 19 (4), 4-17.
- Senecal, S., & Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumer online choices. *Journal of Retailing* , 80, 159-169.
- Shang, R., Chen, Y., & Shen, L. (2005). Extrinsic vs Intrinsic motivations for consumers to shop on-line. *Information & Management* , 412, 401-413.
- Sople, V. (2013). *Logistics Management - The Supply Chain Imperative* (3 ed.). Pearson Education Limited.
- Statista. (2014). Retrieved 2014 йил 1-Setembro from <http://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>

## O setor cerâmico e a era digital

- Stock, D. (2013). World Production and Consumption Statistics. *Ceramic World Review* , 60-70.
- Tecnologia, M. d. (1997). *Livro verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. (M. p. Tecnologia, Ed.) Retrieved 2014 йил 29-Agosto from <http://www.acessibilidade.gov.pt/docs/lverde.htm>
- Urbick, B. (2011). Innovation Through Co-creation: Consumers Can be Creative. *Innovation Management* .
- Varadarajan, P., & Yadav, M. (2002). Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 32, 296-312.
- Vargo, S. (2008). Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research* , 11 (2), 211-215.
- Vida Económica - Grupo Editorial. (2014 йил 1-Julho). Retrieved 2014 йил 25-Setembro from <http://mailings.vidaeconomica.pt/files/newsletters/2014-07/incentivos/01/incentivos20140701.pdf>
- Vieira, C., Alves, J., Silva, A., & Roque, M. (2011 йил Dezembro). Retrieved 2014 йил 22-Setembro from <http://benchmarkae.aeportugal.pt/Downloads/>
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. From [http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BvCvxqxYAuAC&oi=fnd&pg=PP13&dq=The+MIT+Press%2BDEMOCRATIZING+INNOVATION&ots=juRuUuP00F&sig=X0XgKnCA0ctApySWDLns28GbDI0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20MIT%20Press%20DEMOCRATIZING%20INNOVATION&f=false](http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BvCvxqxYAuAC&oi=fnd&pg=PP13&dq=The+MIT+Press%2BDEMOCRATIZING+INNOVATION&ots=juRuUuP00F&sig=X0XgKnCA0ctApySWDLns28GbDI0&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20MIT%20Press%20DEMOCRATIZING%20INNOVATION&f=false)
- Wehrich, H. (n.d.). The TOWS Matrix --- A Tool for Situational Analysis.
- Yoon, S.-J. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing* , 16 (2), 47-63.