



Universidade de Aveiro

2023

**DIOGO RESENDE
ESTÊVÃO**

**O CONTRIBUTO DO MARKETING NA CRIAÇÃO DE
VALOR EM CONTEXTO B2B – ESTUDO DE CASO
DA ALCOBRE – CONDUTORES ELÉTRICOS S.A.**



Universidade de Aveiro
2023

**DIOGO RESENDE
ESTÊVÃO**

**O CONTRIBUTO DO MARKETING NA CRIAÇÃO DE
VALOR EM CONTEXTO B2B – ESTUDO DE CASO DA
ALCOBRE – CONDUTORES ELÉTRICOS S.A.**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes, Leitora do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, e sob a coorientação científica da Professora Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha, Professora Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram e contribuíram para o meu sucesso ao longo de todo o meu percurso académico.

À minha família, em especial aos meus pais que sempre me incentivaram e foram o meu alicerce em todas as fases da minha vida, proporcionando sempre as melhores condições para que pudesse atingir todos os meus objetivos. À minha namorada por todo o amor, paciência e por me mostrar que o trabalho e empenho compensam sempre. Aos meus melhores amigos pelo suporte e pela amizade.

Às minhas orientadoras da Universidade de Aveiro, por participarem ativamente no desenvolvimento deste trabalho e por todo o apoio disponibilizado ao longo de todo o processo de elaboração deste relatório.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Manuel Lopes Andrade
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Vera Cristina Fontes Teixeira Vale (arguente)
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes (orientadora)
Leitora da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha (coorientadora)
Professora Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Uma menção e agradecimento especial à ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., nomeadamente ao Departamento Comercial e em especial ao meu supervisor e às colegas do mercado francês, pela aprendizagem pessoal e profissional que me proporcionaram.

palavras-chave

marketing industrial, *business-to-business*, criação de valor, cliente, estudo de caso.

resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na empresa ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e tem como objetivo, não só apresentar as atividades desenvolvidas durante os cinco meses em que decorreu o estágio, mas também desenvolver um projeto que possa impactar numa área concreta da empresa. O contexto empresarial envolve o desenvolvimento de várias áreas de forma simultânea, nas quais se inclui o marketing. Estratégias neste âmbito devem ser desenvolvidas não apenas em contextos *business-to-consumer* (B2C), mas também em ambientes *business-to-business* (B2B). O estudo acerca deste tema torna-se relevante para qualquer empresa B2B, sobretudo porque as estratégias nestes casos, tendem a ser mais específicas.

O presente relatório apresenta um estudo de caso realizado na empresa, tendo como principal objetivo, investigar os contributos que os processos e estratégias de marketing industrial têm em contextos de negócio B2B. A recolha de dados foi feita a partir de uma entrevista de *focus group* realizada a colaboradores da empresa, pertencentes ao Departamento Comercial para o mercado francês. Os resultados indicam a existência de alguns processos e ferramentas de marketing B2B implementados na empresa, que podem, contudo, ser alvo de melhorias e articulação com novos desenvolvimentos na área. As evidências deste estudo apontam que uma estratégia de marketing industrial ajustada às necessidades dos seus clientes, podem resultar numa efetiva criação de valor para a empresa.

keywords

industrial marketing, *business-to-business*, value creation, customer, case study.

abstract

This report is the result of an internship at the company ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., as part of the Master's degree in Languages and Business Relations. Its purpose is not only to present the activities carried out during the five months of the internship, but also to develop a project that could have an impact on a specific area of the company.

The business context involves the development of several areas simultaneously, including marketing. Strategies in this area should be developed not only in business-to-consumer (B2C) contexts, but also in business-to-business (B2B) environments. Studying this topic is relevant for any B2B company, especially as strategies in these cases tend to be more specific.

This report presents a case study carried out at the company, with the main goal of investigating the contributions that industrial marketing processes and strategies make in B2B contexts. Data was collected through a focus group interview with company employees from the Sales Department for the French market. The results show that there are some B2B marketing processes and tools implemented in the company, which could, however, be improved and articulated with new developments in the area. The evidence from this study indicates that an industrial marketing strategy adjusted to the needs of its customers can result in effective value creation for the company.

Índice

Índice de Figuras	3
Índice de Tabelas.....	4
Lista de Siglas e Acrónimos.....	5
1. Introdução.....	6
2. Indústria de Fabricação de Cabos Elétricos	9
3. Caracterização da Entidade de Acolhimento	11
3.1. Painel Histórico	11
3.2. Instalações Fabris	12
3.3. Produtos	13
3.4. Visão, Missão e Valores	15
3.5. Organograma Geral da ALCOBRE	16
3.6. Análise Externa (SWOT).....	17
3.7. Volume de Negócios	20
3.8. O Grupo Hengtong	21
4. Estágio Curricular	23
4.1. Organização Interna do Departamento Comercial.....	23
4.2. Atividades realizadas no Estágio	26
5. Revisão da Literatura	33
5.1. O conceito de Marketing	33
5.2. Evolução do conceito de Marketing	35
5.3. Marketing Industrial (business-to-business).....	38
5.4. Diferenças entre o Marketing B2B e o Marketing B2C	41
5.5. O Papel da Comunicação em contextos B2B	46
5.6. A importância do Marketing Relacional em contextos de negócio B2B	48
5.7. O valor das relações em mercados B2B	51
5.8. Comportamento de compra do cliente B2B.....	55
6. Estudo Empírico.....	61
6.1. Questão e objetivos de investigação	61

6.2. Metodologia.....	61
7. Estudo de Caso	63
7.1. Apresentação do Estudo de Caso.....	63
7.2. Discussão dos Resultados	65
7.3. Propostas de Novos Processos/Ferramentas e Melhorias	71
8. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigações Futuras.....	78
8.1. Principais Conclusões.....	78
8.2. Limitações do Trabalho	81
8.3. Sugestões de Investigações Futuras.....	82
Referências Bibliográficas	83
Anexos	87

Índice de Figuras

Figura 1- Mapa de localização da ALCOBRE.	13
Figura 2 - Cronograma da evolução da ALCOBRE.	14
Figura 3 - Organograma Geral da ALCOBRE.	17
Figura 4 - Processo de Gestão Estratégica da ALCOBRE.	18
Figura 5 - Matriz SWOT da ALCOBRE.	19
Figura 6 - Esquema do Grupo Hengtong.	22
Figura 7 - Organograma do Departamento Comercial.	25
Figura 8 - Fases do Marketing.	36
Figura 9 - Procedimento geral para a participação da ALCOBRE em feiras/eventos.	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Itens para confirmação em encomendas.	29
Tabela 2 - Diferenças do produto e do mercado em contexto B2B e B2C.....	42
Tabela 3 - Diferenças de comportamento do comprador/cliente em contexto B2B e B2C.	42
Tabela 4 - Diferenças entre práticas de marketing B2B e B2C.....	43
Tabela 5 - Dimensões para a implementação do processo de compra.....	57
Tabela 6 - Perfil dos participantes.....	64
Tabela 7 - Tabela-resumo dos processos e ferramentas de marketing B2B utilizados na ALCOBRE.....	66
Tabela 8 - Tabela-resumo de novos processos e ferramentas de marketing B2B e melhorias aos já existentes.	72

Lista de Siglas e Acrónimos

AMA – American Marketing Association

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

BT – Baixa Tensão

CRM – *Customer Relationship Management*

EDP – Energias de Portugal

EDF – ENEDIS

PVC – Policloreto de Vinila

RPC – Regulamento dos Produtos de Construção

SA – Sociedade Anónima

SAP – *Systems, Applications and Products in Data Processing*

TI – Tecnologias de Informação

UFD – Unión Fenosa Distribución

1. Introdução

O contexto empresarial é marcado pela competitividade feroz pelo que exige um esforço constante das empresas. Neste ambiente hipercompetitivo a angariação e satisfação dos clientes surge como um dos principais desafios e, ao mesmo tempo, como um objetivo capital para as empresas, uma vez que é dos mesmos que advém a criação de valor.

Desta forma, as estratégias que permitem a chegada das empresas até aos seus potenciais clientes devem ser delineadas tendo como foco colmatar as necessidades destes, e, simultaneamente, satisfazer as suas preferências. Estas estratégias fazem parte de uma área muito específica de uma organização, cada vez mais debatida e valorizada, o marketing.

De facto, no contexto empresarial contemporâneo, a vertente financeira associada às finanças, operações, contabilidade e outras funções das empresas não terão qualquer relevância caso não haja uma procura suficiente de produtos e serviços que permitam à empresa ter lucro. Assim, o sucesso financeiro depende frequentemente da capacidade de marketing e, da eficácia das estratégias, processos e procedimentos ligadas ao mesmo, que as empresas apresentem (Kotler & Keller, 2012). De uma forma geral, e segundo Kotler e Keller (2012) o marketing relaciona-se com a identificação e satisfação de necessidades humanas e sociais.

Desde o surgimento deste conceito, as prerrogativas associadas foram sofrendo alterações, não só devido à evolução temporal e desenvolvimentos na área, mas também pelo facto daquilo que é valorizado pelos clientes se ter alterado constantemente.

É perceptível que as ações de marketing se focam sobretudo nos clientes, que integram, essencialmente, dois grupos, o dos consumidores finais e outro no qual se enquadram organizações, especialmente empresas. Isto quer dizer, que, quando as estratégias de marketing se dirigem ao cliente que surge como consumidor final, estamos perante o marketing B2C (*business-to-consumer*), e quando estas mesmas estratégias são dirigidas a outras empresas, encontramos-nos perante o marketing B2B (*business-to-business*). Naturalmente que para ambos os casos, as estratégias, processos e abordagens são distintos em vários níveis.

Os mercados B2B são aqueles que se caracterizam pela comercialização de produtos e serviços a outra empresa, quer seja para uso próprio, quer seja para que a mesma os comercialize a uma terceira parte (Wright, 2004).

Neste tipo de mercados, os processos de venda são bastante mais complexos relativamente ao mercados B2C, uma vez que os clientes são outras empresas que apresentam um conhecimento evoluído relativamente aos produtos ou serviços de que necessitam e, também, pelo facto de os valores monetários envolvidos neste tipo de transações serem geralmente superiores. Para além disso, neste tipo de mercados, cada cliente, ou no limite um segmento composto por um número reduzido de clientes possui necessidades e preferências diferentes e marcadamente particulares,

pelo que a abordagem perante os mesmos terá de ser individual. Estas particularidades levam a que as abordagens, canais de marketing e estratégias possam ter de ser diferentes de acordo com cada caso, sendo imperativo que a comunicação e a vertente relacional desempenhem um papel de destaque neste tipo de marketing, devendo o comportamento e ação dos clientes serem analisados de modo mais detalhado possível.

Neste panorama, interessa identificar os diversos processos, estratégias e procedimentos de marketing utilizados em contextos *business-to-business*, a eficácia dos mesmos, as ferramentas e canais associadas à sua implementação e as vertentes valorizadas na relação comercial entre fornecedor e cliente.

Para isso, realizei um estágio curricular no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, que foi desenvolvido no período compreendido de 1 de fevereiro de 2023 a 30 de junho de 2023, na empresa ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., situada em Ovar, em regime full-time, no Departamento Comercial, esta que é uma empresa centenária e que se dedica à fabricação de cabos elétricos.

Das três opções que me foram apresentadas, preferi realizar um estágio curricular, dado que, para além de ser uma atividade bastante valorizada no contexto laboral atual, tem como objetivo o desenvolvimento das competências do aluno numa conjuntura empresarial, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, permitindo, ao mesmo tempo, a aquisição de conhecimentos práticos relacionados com este tipo de ambiente.

A escolha da ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A. para realização do meu estágio curricular, deveu-se sobretudo, ao facto de se tratar de uma empresa de referência a nível nacional no setor de fabricação de cabos elétricos, bem como pela sua crescente propensão exportadora.

Para uma orientação mais concreta acerca dos principais objetivos e atividades a desempenhar ao longo do período de estágio, foi elaborado em conjunto com a empresa, um Plano de Estágio que se encontra disponível no Anexo 1 do presente relatório.

Este relatório está dividido em duas secções essenciais, a primeira respeitante ao estágio curricular que decorreu no Departamento Comercial e a segunda referente à investigação e formulação de um pequeno projeto associado ao tema “O contributo do Marketing na criação de valor em contexto B2B – Estudo de Caso da ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A”. Este tema de investigação revela extrema importância visto que os desenvolvimentos nesta área no seio da empresa são ainda precoces, apresentando uma considerável margem de progressão e relevância para a evolução da mesma e para que se consolidem como fonte de criação de valor.

O objetivo geral ao qual nos propomos é compreender quais os processos, procedimentos e estratégias de marketing utilizados na empresa, através da verificação do ponto de situação atual, aliado a um estudo de caso ao Departamento Comercial, mais especificamente ao mercado francês,

onde se pretende identificar quais as atividades implementadas nesta área. A partir deste ponto de situação, pretende-se também averiguar possíveis melhorias nos processos já implementados, bem como possíveis acréscimos que possam fomentar positivamente os desenvolvimentos nesta área, visando a criação de valor da empresa e a crescente satisfação dos clientes.

O relatório está dividido em oito capítulos. O capítulo inicial é dedicado à introdução do trabalho, com um breve enquadramento do tema de investigação, bem como a sua relevância. O segundo diz respeito a uma contextualização acerca do setor industrial no qual se insere a empresa em questão, onde são apresentadas as principais características e ainda alguns dados estatísticos. O terceiro capítulo debruçar-se-á sobre a entidade de acolhimento, sendo feita uma sumária caracterização da mesma, e no qual se poderá esclarecer a sua estrutura e funcionamento geral. O capítulo seguinte, diz respeito ao estágio desenvolvido, procedendo-se à apresentação do Departamento no qual decorreu o mesmo e à descrição das atividades realizadas. Os capítulos seguintes correspondem especificamente à investigação e realização do projeto focado nas estratégias, procedimentos e processos de marketing B2B. O quinto capítulo integrará a Revisão da Literatura, contando o mesmo com vários subcapítulos, nos quais será abordado inicialmente o conceito de marketing e sua evolução, avançando-se posteriormente para a análise do marketing industrial (B2B), sendo comparado ao marketing B2C. A análise do conceito de marketing B2B será, subsequentemente, complementada com alguns tópicos-chave relacionados, tais como a comunicação, o valor das relações nestes contextos e o comportamento de compra dos clientes B2B. No sexto capítulo será abordada a metodologia utilizada para realização desta investigação, definindo-se o foco da mesma, bem como os objetivos a este associados, sendo para isso explanados os métodos de investigação utilizados. No capítulo posterior, serão analisados e discutidos os resultados obtidos na investigação. Numa primeira fase serão explanados a questão e os objetivos de investigação, a descrição da metodologia de pesquisa e dos instrumentos e procedimentos utilizados na recolha e tratamento de dados. Ainda no mesmo capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos, incluindo esta análise, a exploração dos processos e ferramentas de marketing B2B já implementados na empresa, bem como uma posterior sugestão de introdução de novos processos e ferramentas, aliada a algumas melhorias aos já existentes. No capítulo final, serão explicadas as principais conclusões deste trabalho, sendo realizada uma síntese geral dos resultados, e ainda as principais limitações do estudo e propostas de investigação futura.

2. Indústria de Fabricação de Cabos Elétricos

A ALCOBRE – Condutores Elétricos, SA, insere-se no subsetor nacional com a classificação de atividade económica de Fabricação de outros Fios e Cabos Elétricos e Eletrónicos, estando presente neste mesmo setor como uma das principais e mais antigas empresas.

A crescente necessidade quotidiana de energia elétrica em todo o território mundial, levou ao longo dos tempos à necessidade de serem criadas condições para que o seu transporte pudesse ser cada vez mais rápido, seguro e eficaz. Tendo em vista a melhoria constante na produção de um cabo elétrico, existem alguns aspetos que devem ser tidos em conta, tais como a minimização de perda de características elétricas, o controlo da dilatação térmica, a resistência ao fogo e água, a resistência a raios ultravioleta, a maximização da dissipação do calor, entre outros. Para isso, surgiu a ideia de combinar o metal condutor elétrico (habitualmente cobre ou alumínio), com compósitos de resistência mecânica superior (Mendes, 2014).

No âmbito dos cabos elétricos, existem cabos de baixa, média e alta tensão que, naturalmente, terão particularidades distintas na sua composição visto que servirão para diferentes fins. Sendo verdade que cada cabo apresenta algumas diferenças, em termos genéricos o seu processo de fabrico é semelhante, partindo da obtenção da matéria-prima (regra geral, cobre ou alumínio), passando pelo processo de trefilagem inicial no qual o objetivo é a redução da secção transversal e respetivo aumento do comprimento do material metálico, seguindo-se a cablagem que consiste na junção de vários fios isolados, entrelaçando-os entre si de modo a formar cabos. Posteriormente, passa-se ao processo de extrusão, no qual estes fios passarão por uma matriz para que se obtenha a forma desejada, neste caso, do cabo, sendo que após este processo de extrusão que, por vezes, pode ter de ser repetido (no caso de cabos com vários condutores) para que se obtenha o revestimento final, passa-se ao corte do cabo de acordo com as dimensões requeridas pelos clientes finais. Por fim, procede-se à embalagem dos cabos, que pode ser feita em rolos ou em bobina e armazena-se o material para posterior expedição (Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia [SGCIE], 2019).

Deve-se destacar que a fase de testes dos cabos elétricos após a sua produção é também fundamental, uma vez que este é um produto que acarreta riscos e que, por isso, deve ser apurada a conformidade do mesmo.

Em termos estatísticos, a nível nacional e no ano de 2017, estima-se que as empresas inseridas neste subsetor tenham gerado um valor de vendas de cerca de 620 milhões de euros. O mercado exportador é o principal destino desta produção, absorvendo cerca de 78% da totalidade do valor das vendas, 62% destes respeitantes ao mercado da União Europeia. No cenário do setor de Fabricação de Equipamento Elétrico, este subsetor de Fabricação de outros Fios e Cabos

Elétricos representa perto de 29% do valor total de vendas (Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia [SGCIE], 2019).

Um relatório mais recente elaborado pelo Banco de Portugal dá conta da evolução deste setor a nível nacional, destacando que, em 2021, o número de empresas neste setor manteve-se nas 14 já existentes em 2020, em que cerca de 22% da produção total a nível nacional é destinada ao mercado interno, enquanto a considerável percentagem de 78% da mesma diz respeito à exportação. De igual forma, este setor recorre em grande parte às importações no seu processo de compra (80,69%), em detrimento do recurso ao mercado interno (19,31%). Neste setor, a maior parte das empresas localiza-se na área metropolitana do Porto (35,7%), seguindo-se depois a região de Aveiro e a área metropolitana de Lisboa. No panorama geral, este setor é composto de forma minimamente equilibrada por empresas de diferentes dimensões, ocupando as microempresas 35,71% da fatia total, as pequenas empresas 21,43%, as médias empresas 7,14% e as grandes empresas 35,71%.

Noutro tópico, o volume de negócios tem o contributo esmagador das 12 empresas com mais de 20 anos (99,89%). As outras 2 empresas de existência recente contribuem de uma forma bastante ténue (0,11%). Relativamente ao volume de vendas, no ano de 2021, registou-se um aumento para níveis superiores aos registados nos anos anteriores, sendo de assinalar que a queda em 2020 pode ser justificada, em grande parte, devido ao contexto pandémico (Banco de Portugal, 2021).

A nível mundial existem algumas tendências e previsões que devem ser tidas em consideração. Em primeiro lugar existe uma perspetiva de crescimento do mercado de fio e cabos entre 2021 e 2026, com uma taxa de crescimento anual de 5,1%. Este desenvolvimento advém de uma série de pressupostos, tais como o crescente número de *Smart Grids*, a crescente produção de energias renováveis e o crescimento de iniciativas governamentais para atualizar os sistemas de transmissão e distribuição de energia. Para além disso, desde 2019 que o número de novos cabos submarinos tem aumentado exponencialmente, registando no ano referido um incremento de 50%, o que patenteia claramente a importância deste cabo, especialmente no uso e evolução da Internet. É, também, cada vez maior o número de fabricantes que aumenta a sua capacidade de produção de cabos resistentes ao fogo para poder satisfazer a crescente procura. Estes são alguns dos exemplos mais relevantes que têm contribuído para o crescimento deste setor a nível mundial, expectando-se que neste cenário internacional o mercado norte-americano assumira uma quota de mercado significativa (Mordor Intelligence, 2021).

3. Caracterização da Entidade de Acolhimento

3.1. Painel Histórico

Esta empresa foi fundada em 1910 pelo Sr. Álvaro Pinto dos Santos na cidade do Porto, dedicando-se este ao fabrico artesanal de fios e cabos de energia, figurando assim como uma das pioneiras na fabricação deste tipo de material em território nacional.

É de relevar que a ALCOBRE pertence ao Grupo Hengtong (chinês), que tem a nível mundial, várias unidades dedicadas ao fabrico de cabos para telecomunicações, fibra ótica, energia, construção, controlo e sinalização ferroviária, *offshore* e outras aplicações (ALCOBRE, 2023). A entrada neste grupo proporcionou um grande desenvolvimento da empresa a todos os níveis, pelo que, não só a diversificação dos produtos da própria ALCOBRE, mas também a diversificação dos produtos de todas as unidades fabris do grupo permitem ao mesmo emergir como um dos fabricantes de cabos com maior gama de produtos à disposição dos clientes a nível mundial.

Esta é assim uma empresa centenária que conta com muita experiência e com muitos anos de presença em mercados mundiais, tendo como principais clientes várias empresas de transporte e distribuição elétrica (em Portugal, Espanha e França), empresas de telecomunicações (em países como Portugal, Cabo Verde e Reino Unido) e ainda distribuidores e instaladores de material elétrico (em países como Portugal, Espanha, França, Chipre, Malta, Argélia, Gana, entre outros).

A ALCOBRE destaca-se não só por ser um fabricante de confiança e com uma posição de mercado consolidada, mas igualmente porque procura constantemente a inovação, através do investimento em novos equipamentos e instalações de produção, permitindo assim ampliar o portefólio de produtos e de clientes. Prova disso é o facto de esta ter a capacidade de desenvolver diversas propostas que obedecem a requisitos técnicos exigentes que sejam solicitados pelos clientes (por exemplo, cabos com requisitos ambientais específicos), para além dos produtos que estão presentes no catálogo (ALCOBRE, 2023).

A ALCOBRE conta com alguns marcos relevantes na sua evolução. Em 1989 o Grupo Amorim entra para a estrutura acionista da empresa, o que permitiu aumentar o capital e investir na melhoria da qualidade dos produtos, através, nomeadamente, da contratação de técnicos qualificados e com experiência no setor, o que culminou, nesse mesmo ano, com a homologação dos seus produtos pela Direção Geral de Telecomunicações. Nos dois anos seguintes, estes mesmos produtos recebem a homologação por parte dos Telefones de Lisboa e Porto, S.A. e pela EDP (ALCOBRE, 2023).

Prova do desenvolvimento e preocupação constante em manter os mais elevados padrões de qualidade é a atualização constante do Sistema de Gestão de Qualidade da ALCOBRE, empresa certificada com o mesmo desde 1997, de acordo com a norma NP EN ISO 9001. Desde a sua certificação que a empresa mantém o esforço de renovar e adaptar-se constantemente de acordo

com as atualizações desta norma, o que comprova a ALCOBRE como um fabricante de referência. Esta posição de referência é também reforçada pelos vários prémios e distinções atribuídas, como por exemplo o Prémio “Empresa do Ano 1997” pela Câmara do Comércio Luso-Sul Africana ou ainda, e já no início do século XXI, no ano 2000, com a distinção por parte do Jornal “Semanário Económico” como a primeira PME (Pequenas e Médias Empresas) no ranking das principais 1500 (ALCOBRE, 2023).

Para além da preocupação relativa à qualidade, a ALCOBRE apresenta compromisso relativamente a outras áreas e, desta forma, encontra-se em fase de implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de acordo com os requisitos da norma NE EN ISSO 14001. Apesar desta norma se encontrar em fase de implementação, a empresa garante o cumprimento dos requisitos legais que são aplicáveis à sua atividade, guiando-se essencialmente por dois fatores fundamentais, o da redução e o da reutilização (ALCOBRE, 2023). A partir desta preocupação relativamente às questões ambientais, a ALCOBRE demonstra ser uma empresa consciente das questões prementes deste século ao adotar uma conduta proativa.

A segurança é outro dos capítulos que surge como alvo da atenção por parte da empresa que atualmente se foca no processo implementação do Sistema de Gestão Higiene e Segurança no Trabalho (SGHST) apoiado nos requisitos da norma NE EN ISSO 45001, garantindo à ALCOBRE o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à sua atividade (ALCOBRE, 2023). O grande foco da política de segurança atualmente implementada é a prevenção, assegurada através da formação prévia dos seus trabalhadores.

Por último, e não menos relevante, a inovação é também uma prioridade na atividade da empresa, que define anualmente um Programa de Conceção e Desenvolvimento para estudo de novos produtos, materiais e soluções, almejando constantemente o alargamento do portefólio de produtos e clientes.

A constante preocupação e esforço relativo ao desenvolvimento e os sucessivos investimentos permitiram que o ano de 2022 tenha sido um dos melhores ao nível de desempenho financeiro, o que demonstra que, apesar de ser uma empresa com um longo período de existência, a sua constante resiliência permite a manutenção de uma posição de topo no mercado nacional e de constante crescimento a nível internacional.

3.2. Instalações Fabris

A empresa ALCOBRE – Condutores Elétricos, S.A. localiza-se na Zona Industrial de Ovar, no Concelho de Ovar, distrito de Aveiro, tal como se pode observar na figura 1.

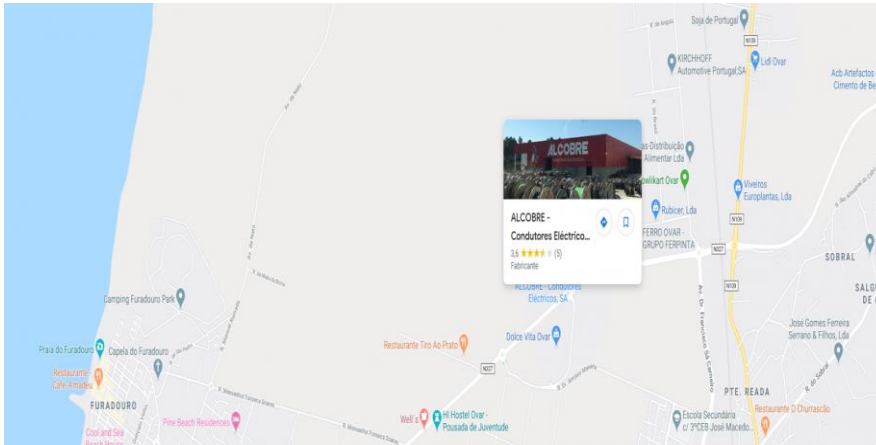


Figura 1- Mapa de localização da ALCOBRE.

Fonte: Google Maps.

Inicialmente a empresa foi fundada na cidade do Porto, mais concretamente na Avenida de França, na qual se manteve até ao ano de 1993, momento em que transferiu as suas Instalações Fabris e Sede Social para a Unidade Industrial em Ovar, essencialmente porque esta nova localização lhes permitiria implementar de forma mais eficiente o Sistema de Gestão de Qualidade.

3.3. Produtos

A ALCOBRE, como anteriormente referido, produz cabos de baixa tensão com a alma condutora em alumínio ou em cobre, fabricando, especificamente, cabos para aplicação interior, cabos industriais de potência, cabos de alta segurança, cabos de muito alta segurança, cabos com proteção eletromagnética, cabos aéreos torçados e cabos solares. Dentro de cada uma destas famílias de cabos, cada um deles apresenta características físicas e elétricas distintas, desde o revestimento, ao número de condutores, à rigidez do cabo, entre outros. Por outro lado, e tendo em conta o contexto/ambiente em que o cabo será instalado, existem cabos que são mais indicados para determinados fins, existindo, por exemplo, cabos que apresentam maior resistência ao fogo e retardam a propagação do mesmo. Existem outros que são indicados para estarem submersos, outros que são resistentes aos raios ultravioletas, entre muitos outros. A vasta gama de cabos que a ALCOBRE consegue produzir permite-lhe ter a capacidade de atender a um número mais alargado e mais diverso de pedidos por parte dos clientes.

ALCOBRE

A MEMBER OF HENGTONG GROUP

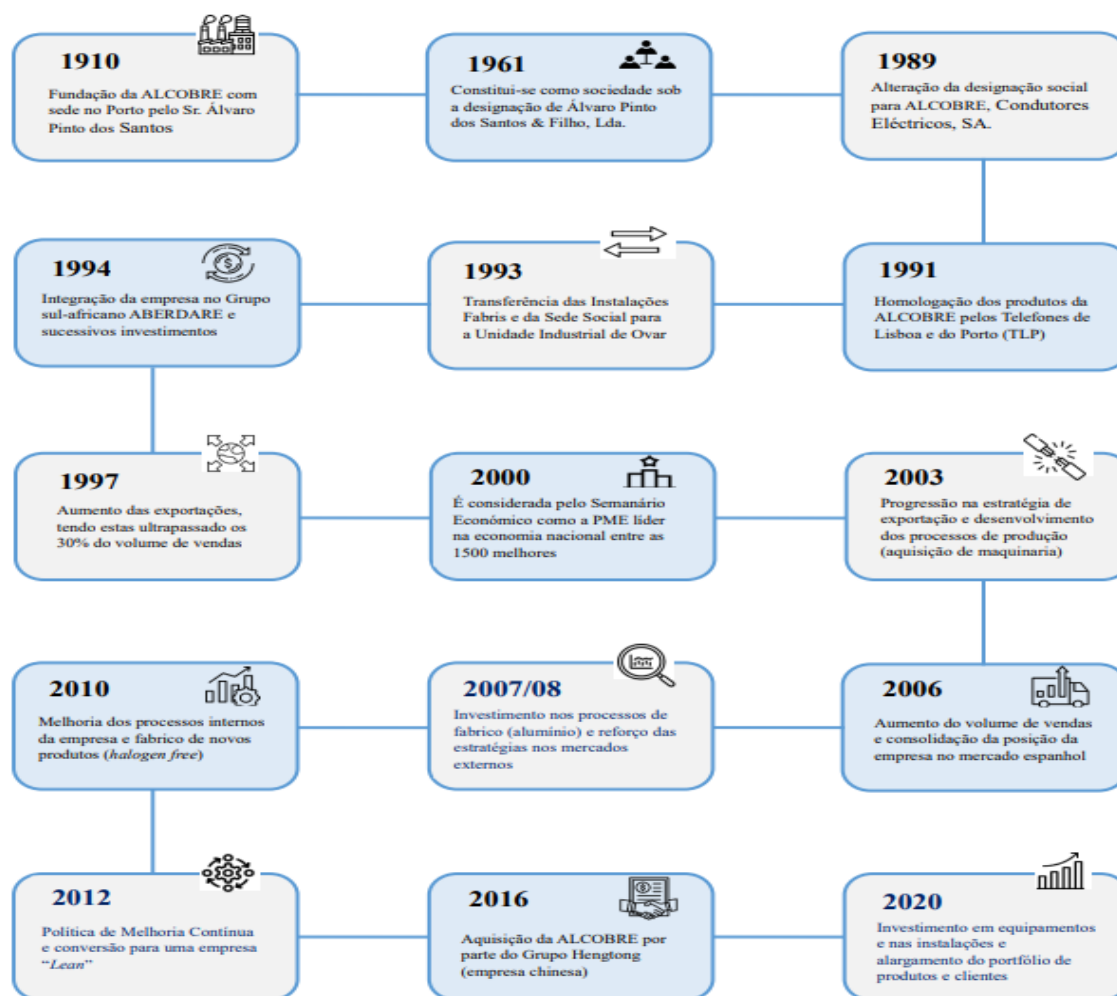


Figura 2 - Cronograma da evolução da ALCOBRE.

Como se pode observar através da figura 2, a ALCOBRE é, de facto, uma empresa com uma história de vida extensa, pois surgiu ainda no início do século XX (1910), sendo atualmente a empresa mais antiga de cabos elétricos em Portugal. Ao longo destes 113 anos a ALCOBRE, como qualquer outra empresa, passou por períodos mais conturbados e por períodos de enorme crescimento e desenvolvimento, tendo sido alvo de várias entradas por parte de diversos acionistas e contando ainda com a aquisição por parte de dois grupos, sendo que em 1994 passa a integrar o grupo sul-africano da ABERDARE, e mais recentemente (2016) foi adquirida pelo grupo chinês da Hengtong, passando assim a empresa a ser 100% de capital chinês.

A integração no Grupo Hengtong foi e é vista como uma valiosa oportunidade de crescimento, nomeadamente porque desta aquisição advém um investimento financeiro

significativo, e porque a mesma proporciona o desenvolvimento a vários níveis, como por exemplo no que à tecnologia diz respeito. Prova disso, foi o investimento feito nos últimos anos de mais de 3 milhões de euros em novos equipamentos e instalações de produção (ALCOBRE, 2023).

3.4. Visão, Missão e Valores

3.4.1. Visão

A visão da ALCOBRE é “ser uma empresa de raiz local com projeção internacional”, pautando assim a sua conduta “pela retidão e rigor, criando uma aproximação e parceria com todas as partes interessadas” (ALCOBRE, 2023).

Desta forma, a empresa pretende desempenhar um papel ativo a nível local, contribuindo ao máximo para o desenvolvimento da cidade e região em que se encontra, aliando esta vertente à sua projeção internacional, fazendo um esforço constante para aumentar a sua presença em mercados externos, tendo sempre em atenção a satisfação das diversas partes interessadas ligadas às ações da ALCOBRE.

3.4.2. Missão

Para que a sua visão possa ser atingida, a ALCOBRE define a sua missão com o objetivo de “obter o sucesso e garantir o futuro de forma sustentável, através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores e outras partes interessadas”.

É precisamente alinhada com esta missão que a ALCOBRE apresenta uma cultura quotidiana focada na Qualidade, no Ambiente e na Segurança e Saúde no Trabalho, construída através da responsabilidade assumida por todos os trabalhadores da empresa por forma a garantir o cumprimento das obrigações de conformidades aplicáveis, eliminar perigos e reduzir riscos, prevenir a poluição para proteção do ambiente e manter o princípio da melhoria contínua (ALCOBRE, 2023).

Através da definição destes objetivos, a ALCOBRE pretende atingir um crescimento sustentável do volume de negócio, aliando a expectativa de lucro à satisfação dos seus clientes e demais partes interessadas, bem como à preocupação relativamente a tópicos e problemas contemporâneos, dos quais são exemplos claros as questões ambientais.

3.4.3. Valores

A visão e missão da ALCOBRE advêm e relacionam-se com um conjunto de valores definidos e de conhecimento de todos os colaboradores da empresa. Destes valores, destacam-se a valorização das parcerias, a dedicação relativamente aos clientes e o foco constante na melhoria.

Parceria – “Vemos os nossos colaboradores como parceiros para o nosso sucesso!”:

- Competência;
- Autonomia;
- Empenho;
- Consulta e participação;
- Segurança e saúde no posto de trabalho.

“Os nossos acionistas são facilitadores da nossa atividade!”:

- Concretização dos objetivos.

Dedicação – “O nosso futuro depende da dedicação aos nossos clientes!”:

- Satisfação;
- Assistência após venda.

Melhoria – “Da otimização dos processos produtivos e dos nossos produtos surge a competitividade desejada”:

- Redução do desperdício.

(ALCOBRE, 2023).

A partir destes valores a ALCOBRE demonstra o seu compromisso com todas as partes envolvidas nos vários processos, desde os seus clientes até aos seus colaboradores, empenhando-se ao máximo na construção de um ambiente de negócio harmonioso.

3.5. Organograma Geral da ALCOBRE

Como é possível constatar a partir da observação da figura 3, a ALCOBRE organiza-se hierarquicamente de uma forma bastante simples, sendo relevante o elevado grau de cooperação entre os diversos setores. Assim, esta vê como figura máximo o seu CEO, dividindo-se posteriormente em três departamentos, o Comercial, o de Operações e a denominada *Back Platform*, na qual se pode assinalar o setor da Financeira e TI cujo a empresa pretende formar um novo departamento autónomo referente a esta área, processo que se encontra em progressão. Essencialmente, o que se pode destacar da organização estrutural da empresa é precisamente o sentido de cooperação, entajuda e noção do coletivo que existe em e entre todos os setores e respetivos colaboradores.

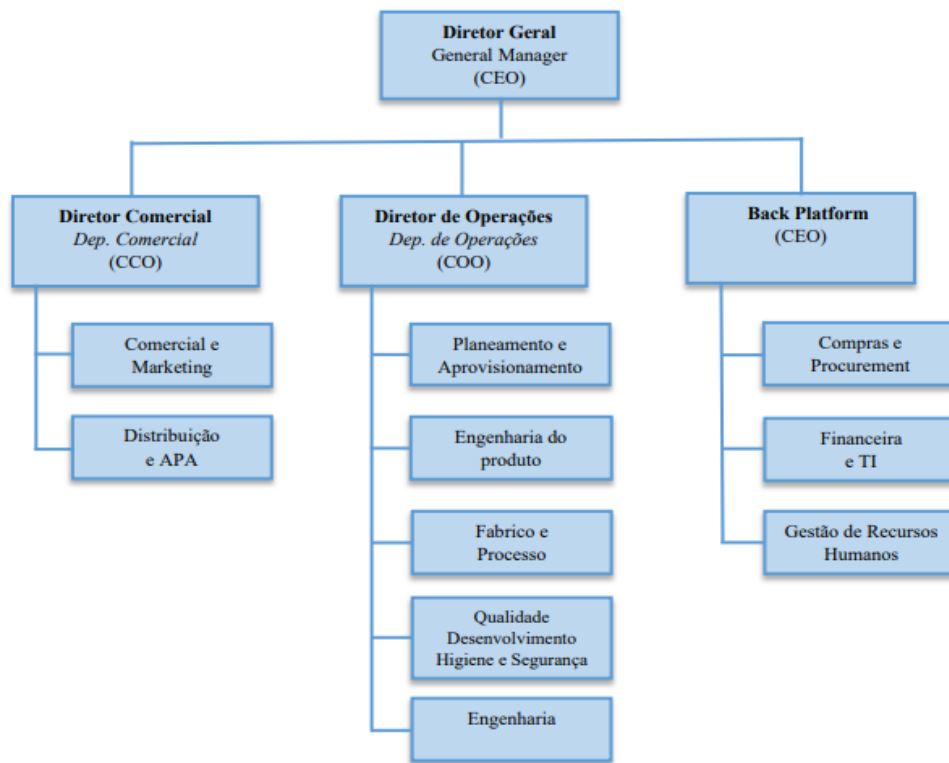


Figura 3 - Organograma Geral da ALCOBRE.

Concluindo esta análise da estrutura interna da empresa é importante salientar que, para um bom funcionamento de uma empresa, é necessária a existência de comunicação entre os vários departamentos na mesma. No caso da ALCOBRE assiste-se, precisamente, a uma boa e constante comunicação entre os vários departamentos, o que permite que todos estes estejam atualizados e informados relativamente aos diferentes processos que vão acontecendo no seio da empresa, o que permite a existência de interligações verticais e horizontais entre os mais diversos departamentos. Para que esta comunicação seja assegurada, a empresa conta com linhas de telefone internas, correio eletrónico e ainda com a plataforma *Microsoft Teams* que, na grande maioria dos casos, permite uma comunicação mais célere. Todavia, nos casos em que seja necessário, acontece também a deslocação ao respetivo departamento/colaborador para esclarecimento ou conversa acerca de algum ponto que seja mais indicado tratar-se pessoalmente.

3.6. Análise Externa (SWOT)

Uma análise externa é, complementarmente à análise interna realizada, importante para que se compreenda, de forma mais clara, o seu contexto e funcionamento. Desta forma, apresenta-se uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que sumariza a análise interna e externa da empresa ALCOBRE.

De facto, entender o ambiente empresarial que marca determinada empresa é fundamental para que a avaliação dos seus objetivos, assim como o planeamento estratégico possam ser feitos de

uma forma bem estruturada, contribuindo para atingir os resultados a que a empresa se propõem. Deste modo, esta análise pode ser feita através de diversos métodos e ferramentas, entre os quais um dos mais utilizados, a análise SWOT.

Cada vez mais as empresas se debruçam sobre o planeamento estratégico, uma vez que este pode contribuir para uma empresa mais produtiva, dado que permite orientar a alocação de recursos para alcançar os objetivos definidos. Este processo de planeamento estratégico surge como uma ferramenta da gestão estratégica que é um processo contínuo de criação, avaliação e implementação de decisões que possibilitam o alcance dos vários objetivos de uma empresa. Fundamentalmente, a gestão estratégica consiste nas decisões de ações que determinada empresa toma e que lhe permite criar vantagens competitivas relativamente aos seus pares. Este processo, tal como é demonstrado na figura 4, parte de uma visão, ou seja, aquilo que determinada empresa projeta e define como objetivo futuro, isto é, a posição que pretende atingir. Segue-se depois a definição da missão que guiará a ação desta tendo em vista não só um propósito a longo prazo, mas também tudo aquilo que se pretende evitar durante esse período. Para além da definição da missão e da visão, uma empresa deve traçar os seus objetivos, que são metas mais concretas a serem atingidas (Gürel, 2017).

Para além destes elementos, o processo de gestão estratégica é, adicionalmente, composto por uma análise interna e externa da empresa, a denominada análise SWOT, conceito que surgiu na década de 60 do século passado (Gürel, 2017).



Figura 4 - Processo de Gestão Estratégica da ALCOBRE.

Fonte: Adaptado de Gürel (2017).

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas no processo de planeamento estratégico de uma empresa. Através de uma abordagem mais sistémica sabe-se que todas as organizações, na qual se incluem as empresas, estão em constante interação com vários ambientes e em vários subsistemas, pelo que estas desempenham a sua ação de acordo com um ambiente externo/exógeno e com um ambiente interno. É precisamente através da análise SWOT que se consegue apurar quais as condicionantes que ambos os ambientes colocam à gestão estratégica de determinada empresa (Gürel, 2017).

A nível interno é necessário efetuar uma análise às forças e fraquezas (*Strengths* e *Weaknesses*) e a nível externo é fundamental perceber quais as oportunidades (*Opportunities*) que

surtem e as ameaças (*Threats*) que se colocam à organização. De uma forma geral, qualquer empresa deve potencializar os seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades e ao mesmo tempo deve reduzir ou num cenário ideal eliminar as suas fraquezas e contornar as ameaças (Gürel, 2017).

Tendo em conta a utilidade da análise SWOT para qualquer empresa, procedeu-se à realização da mesma relativamente à ALCOBRE, como se constata através da análise da figura 5.



Figura 5 - Matriz SWOT da ALCOBRE.

A partir desta análise foi possível perceber alguns dados que indicam que a empresa se encontra consolidada no mercado nacional, mantendo igualmente uma atividade considerável a nível externo, nomeadamente em França e Espanha. Devido a esta posição consolidada, a empresa apresenta uma carteira de clientes fiéis com os quais mantém contactos duradouros, demonstrando confiança na qualidade dos produtos, na generalidade certificados. O facto de fazer parte do Grupo Hengtong proporciona um maior número de oportunidades de negócio e desenvolvimento para a própria empresa.

A nível interno, os pontos menos favoráveis para a ALCOBRE relacionam-se com alguns custos elevados de produção, com períodos de produção relativamente longos, o que está em grande parte associado à quantidade insuficiente de maquinaria para fazer face à procura. Num nível distinto, a ação da ALCOBRE em termos de marketing é bastante reduzida, sendo que, por exemplo, a sua presença nas redes sociais é praticamente nula.

Já a nível externo, a ALCOBRE apresenta potencial de expansão para novos mercados e consolidação naqueles em que já está presente, impulsionada pelo esperado alargamento da unidade industrial. De forma complementar, deve explorar a oportunidade de investir em ações de marketing que lhe permitam um melhor e maior contacto com clientes. Por outro lado, é também certo que existe uma forte competição neste setor, inclusive de empresas que têm uma presença online mais notória, e que em alguns casos apresentam um investimento em ações de marketing considerável. Outra das fontes de ameaça que a empresa enfrenta é a volatilidade e constante alteração de custos de matéria-prima (cobre e alumínio).

Apesar dos fatores menos positivos a nível interno e externo, a ALCOBRE apresenta qualidades e recursos a nível interno e capacidade exploratória de oportunidades a nível externo para manter o seu desenvolvimento e continuar a satisfazer os seus clientes, procurando, simultaneamente, novos negócios. Esta prospeção, que está patente na intenção de alargamento da unidade industrial, permitirá uma maior e melhor capacidade de resposta face ao aumento da procura.

3.7. Volume de Negócios

A ALCOBRE apresenta uma forte presença no mercado doméstico, mas também a nível externo, projetando-se de forma crescente em vários mercados dos quais se destacam o mercado francês, o mercado britânico e o mercado espanhol. De facto, o mercado nacional é aquele que representa uma percentagem maioritária no total de vendas, correspondendo em 2022 a 61,9% do total. Ainda assim, o mercado externo é também alvo de atenção por parte da ALCOBRE que mantém a intenção de continuar o crescimento da percentagem de exportação, sendo que para este crescimento muito contribuem os mercados francês, britânico e espanhol. No caso, o mercado francês é aquele que maior percentagem regista no campo das exportações, ocupando 25,7% do total de vendas. Contudo, o mercado britânico com 5%, e o mercado espanhol com 2,5% também contribuem e demonstram o foco da empresa em manter-se ativa a nível externo (ALCOBRE, 2023).

Relativamente ao balanço geral do volume de negócios, a ALCOBRE tem registado nos últimos anos um crescimento significativo, atingindo em 2022 um crescimento de cerca de 30% relativamente ao ano de 2021, e de 89% face a 2020. Para além de ser assinalável o crescimento ano após ano, é também importante destacar a resiliência da empresa nos anos afetados pelo contexto pandémico, tendo-se adaptado ao mesmo por forma a manter o crescimento desejado (ALCOBRE, 2023).

Outro dado importante é o facto de, no que diz respeito à exportação, esta ser feita essencialmente para o mercado europeu (cerca de 97,6%), tendo a empresa situações pouco

frequentes fora deste contexto (ALCOBRE, 2023). Neste tópico da exportação, as denominadas *cross sales* têm um papel relevante, uma vez que algumas vendas advêm de pedidos que são reencaminhados para a ALCOBRE pela Hengtong, o que reforça, uma vez mais que, para este crescimento muito contribui a pertença desta empresa a um grupo, aumentando as oportunidades de negócio.

3.8. O Grupo Hengtong

3.8.1. Panorama Geral

O Grupo Hengtong é uma empresa internacional que apresenta um vasto leque de conhecimentos, desde a comunicação de fibra ótica, da transmissão de energia, do serviço e manutenção EPC (*turnkey*), IoT, de *big data*, do comércio eletrónico, aos novos materiais e energia. É no setor de Fibra Ótica e Cabos de Energia que a empresa se destaca, sendo o principal fabricante da China.

Este grupo possui mais de 70 empresas próprias e holdings (participação acionista) distribuídas por todo o mundo, contando com 11 bases de fabricação e fornecendo produtos para mais de 150 países e regiões.

Das várias empresas que possui, a ALCOBRE é uma delas, tendo este Grupo, como já foi referido, adquirido a mesma em 2016, detendo 100% de capital, figurando-se como o único acionista.

A Hengtong apresenta um foco constante na inovação e na responsabilidade social, algo que se alinha com o foco da ALCOBRE, o que revela a convergência e cooperação existente entre ambos.

3.8.2. Organograma do Grupo Hengtong

Como se pode constatar pela visualização da figura 6, o Grupo Hengtong é de facto uma das principais empresas a nível mundial no setor da energia, o que inclui naturalmente os cabos elétricos.

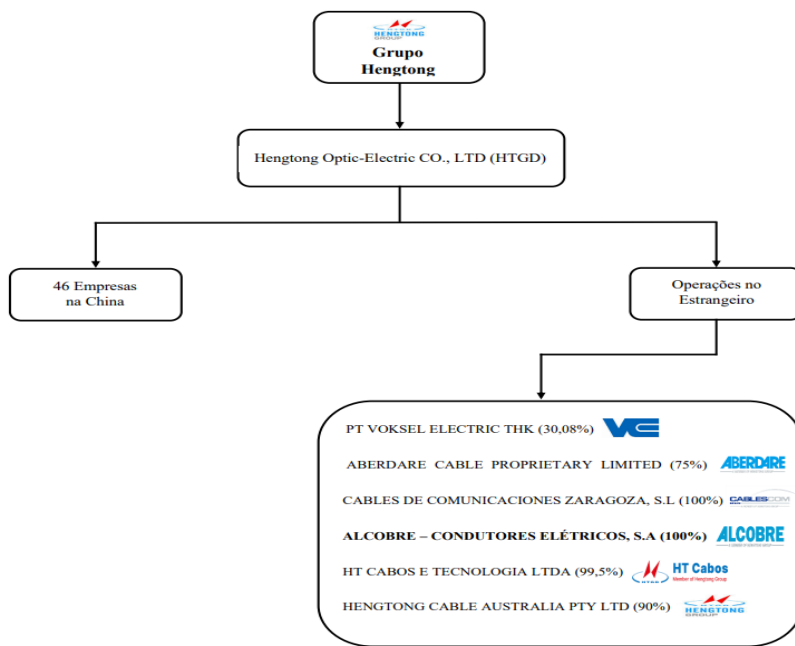


Figura 6 - Esquema do Grupo Hengtong.

A sua influência é reforçada não só pelas operações que detém a nível nacional, mas também por todas as operações no estrangeiro, estando presente no continente americano, mais concretamente na América do Sul, na Oceânia e ainda na Europa, onde neste último caso surge o exemplo da ALCOBRE que é uma das duas empresas no estrangeiro de capital 100% chinês. A partir desta premissa, reforça-se uma vez mais a ideia das vantagens que advêm da inclusão da empresa neste grupo, dado que a Hengtong é, sem dúvida, um dos *stakeholders* mais influentes no setor.

4. Estágio Curricular

Ao longo dos cinco meses em que realizei o Estágio Curricular, tive a oportunidade de integrar a ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., mais concretamente o seu Departamento Comercial, tendo a oportunidade de experienciar diversos gabinetes correspondentes a diferentes mercados, tais como o mercado nacional e o mercado francês. Este estágio foi realizado sob a supervisão do Dr. Ricardo Cardoso, que desempenha as funções de gestor do mercado britânico e *backoffice* do mercado português.

Inicialmente, comecei por me familiarizar com as práticas internas da empresa, tendo nesta situação a ajuda do meu supervisor de estágio, o gestor do mercado britânico que também desempenha a função de *backoffice* do mercado português. Numa fase inaugural foi-me apresentado o catálogo dos produtos da empresa para que, desta forma, pudesse estar mais familiarizado com as múltiplas gamas e famílias de cabos. Este primeiro contacto com os produtos da ALCOBRE foi também acompanhado por uma visita à fábrica para que pudesse perceber, de forma mais pormenorizada, todo o processo de produção, visita essa que foi feita com o gestor da qualidade que foi responsável, adicionalmente, por uma formação acerca de Qualidade e Segurança no âmbito da empresa e da indústria de fabricação de cabos.

Posteriormente, foi-me proporcionada uma formação contínua por duas colaboradoras do Departamento Comercial com função de *backoffice* do mercado francês, relativamente ao *software* de gestão utilizado pela empresa, o SAP (*Systems, Applications and Products in Data Processing*), sendo de enaltecer todo o apoio de ambas ao longo de todo este processo. No mesmo seguimento, também o meu supervisor teve um papel importante através da disponibilização do respetivo manual de procedimentos comerciais em SAP e de todo o apoio concedido posteriormente.

Desta forma, acabei por desempenhar funções de *backoffice*, com especial destaque para o mercado francês e para o mercado nacional. Através do desempenho de todas estas funções, o principal objetivo do meu trabalho foi, para além de adquirir conhecimento acerca dos procedimentos concretos para estes mercados, perceber e descrever, sobretudo, de que forma é estabelecido o contacto entre a ALCOBRE e os seus clientes, ou seja, os vários processos e abordagens adotados para que se possa manter uma relação duradoura com os diversos clientes, assim como construir a possibilidade de angariar novos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e manutenção da sua boa imagem perante os clientes.

4.1. Organização Interna do Departamento Comercial

As atividades desempenhadas ao longo do Estágio Curricular inseriram-se, essencialmente, no âmbito do Departamento Comercial, este que estabelece a maior parte do contacto com os clientes. É através deste departamento que se elaboram as propostas que possam satisfazer as necessidades

dos clientes que, caso aceitem as mesmas, passam a encomenda, processo que é efetuado internamente recorrendo ao software de gestão SAP que mantém uma ligação constante com o Excel. Contudo, a ação dos elementos do Departamento Comercial vai muito além de estabelecer apenas contacto com os clientes tendo em vista a venda dos produtos (no caso cabos elétricos), uma vez que este mantém também contacto a nível interno com todos os outros departamentos, como é o caso do Departamento de Operações ou ainda com a área financeira. Entre um número variado de tarefas, os elementos deste departamento procedem, por exemplo, à verificação de stock disponível, às reservas de material, ao registo, alteração, verificação e anulação de encomendas, à atualização de tabelas de preços, à elaboração de faturas proforma e *packing lists*, entre outros. Deve-se ter em conta que os procedimentos poderão apresentar algumas particularidades de acordo com o mercado em questão ou pelo facto de se tratar de clientes institucionais. Para além disso, pelo motivo de a ALCOBRE pertencer ao Grupo Hengtong, surgem em muitos casos as denominadas *cross sales* que poderão estar relacionadas com propostas que a Hengtong reencaminha para a ALCOBRE e vice-versa.

Apesar de toda esta panóplia de tarefas, o contacto e a boa relação com os clientes são indubitavelmente a prioridade do Departamento Comercial, e em particular no caso da ALCOBRE, não tendo esta empresa um Departamento de Marketing independente, as atividades desempenhadas neste âmbito encontram-se também sob a alçada deste departamento, pelo que a relação com os clientes é ainda mais valorizada por parte de todos os elementos do mesmo.

4.1.1 Organograma do Departamento Comercial

Em virtude de grande parte das atividades realizadas durante o período de estágio se inserirem no âmbito do Departamento Comercial, apresenta-se infra o organograma do mesmo.

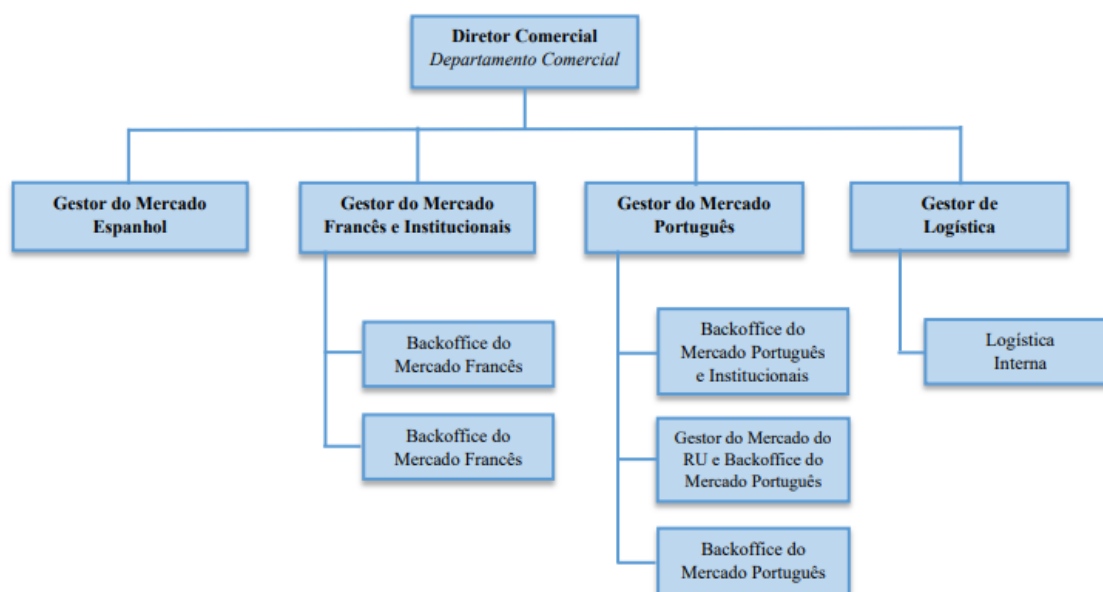


Figura 7 - Organograma do Departamento Comercial.

Relativamente à organização estrutural deste departamento, percebe-se, a partir da análise da figura 7, que existem essencialmente três principais mercados, o espanhol, o francês e o português (nacional), existindo, por isso, um gestor para cada um deles, que no caso do mercado francês e do nacional contam ainda com a colaboração de vários *backoffices* que apoiam a atividade do gestor. De realçar ainda o facto de existir um gestor do mercado britânico que desempenha em simultâneo o papel de *backoffice* do mercado nacional. Todos estes colaboradores que orientam a sua atividade para um determinado mercado desempenham naturalmente funções em concertação com a área da logística, onde existe igualmente um gestor e um colaborador para a logística interna.

De notar que a palavra “*Institucionais*” se refere aos três clientes institucionais que a ALCOBRE possui e para os quais os processos são distintos dos demais. No caso português temos a EDP (Energias de Portugal), no caso espanhol a UFD (*Unión Fenosa Distribución*) e a EDF (ENEDIS) no caso francês. Assim, existem colaboradores que têm também a função de trabalhar nos processos que implicam estes clientes.

Neste Departamento impera a filosofia de permanente procura pela satisfação do cliente, pelo que todos os colaboradores que integram o mesmo trabalham diariamente para estabelecer e manter uma relação duradoura e marcada pelo sucesso com os seus clientes, tentando sempre que possível adaptar as suas estratégias e processos nos casos que o justifiquem.

4.2. Atividades realizadas no Estágio

4.2.1. Ações/Processos de Formação

Tal como grande parte das empresas no ramo industrial, a ALCOBRE apresenta características bastante particulares e que devem ser conhecidas para que o desempenho de funções possa ser potenciado, especialmente para a função de *backoffice* na qual surge a necessidade de conhecimento dos produtos para que o aconselhamento e as propostas aos clientes possam ir de encontro às suas necessidades.

Para isso, foi concedida inicialmente uma pequena formação com o Departamento da Qualidade relativamente às questões relacionadas com a segurança, higiene e saúde no local de trabalho, neste caso com uma atenção especial às atividades que se realizam no chão de fábrica, mas igualmente com alguns alertas para o desempenho de funções em ambiente de escritório relacionados essencialmente com questões de postura correta. Esta formação foi complementada por uma visita a toda a unidade industrial na qual foi descrito todo o processo de produção, sendo esclarecidas quais as formas de atuação para a resolução de problemas, existindo por um lado as medidas preventivas que consistem em ações/revisões feitas antecipadamente para que se evitem a ocorrência de problemas e, existindo por outro, as medidas corretivas, estas que acontecem quando surge um determinado problema. A política que impera na empresa é a preventiva, sendo priorizado todo o trabalho de prevenção que possa ser feito, quer ao nível de formação humana, quer ao nível da manutenção de todas as máquinas e instrumentos de trabalho.

Relativamente ao processo de formação a que fui submetido, foi concedida uma pequena formação relativamente aos produtos da ALCOBRE, administrada pelo meu supervisor. Para isso, e com o seu acompanhamento, foram analisados dois catálogos referentes às diversas famílias de cabos, um deles mais resumido que conta apenas com as características essenciais de cada cabo, assim como com a aplicabilidade dos mesmos, ou seja, para que situações e contextos cada cabo é indicado. A análise deste catálogo de versão mais reduzida foi complementada com a versão completa do catálogo da empresa que para além de comportar as informações já referidas anteriormente contém também, as informações acerca das características físicas e elétricas de cada cabo, que entre outras informa as várias secções que são produzidas de cada cabo ou a queda de tensão de cada um deles. Este processo de formação inicial relativamente aos produtos da empresa, foi complementado com uma formação de RPC (Regulamento dos Produtos de Construção) conduzido pelo Departamento de Qualidade relativamente às várias diretivas, normas e homologações que devem ser cumpridas para a venda de cabos para os mais diversos mercados/clientes.

Por fim, e para conclusão deste processo inicial de formação, tornou-se fundamental a aprendizagem e conhecimento do *software* de gestão utilizado na empresa, o SAP, que foi a

principal ferramenta de trabalho de grande parte das atividades desempenhadas ao longo do estágio curricular. Para que esta formação pudesse ser o mais completa possível foi disponibilizado, em primeira instância, um manual com todos os procedimentos comerciais da empresa em SAP, reforçado com um esclarecimento de dúvidas existentes acerca dos procedimentos descritos. A componente prática de formação em SAP foi desenvolvida ao longo do período de estágio e de acordo com as atividades desenvolvidas neste âmbito.

Para além de todos estes processos de formação que foram adquiridos de forma mais consolidada, foi também dada uma pequena formação introdutória no que diz respeito à utilização da plataforma Power BI para uma melhor interpretação de inúmeros dados relativos à empresa, desde dados correspondentes a resultados e previsões financeiras até dados relacionados com os *stocks* de material, entre outros.

4.2.2. Utilização do Software SAP

Realização de Propostas

Na empresa, o *software* utilizado é o SAP, base de todas as tarefas realizadas no Departamento Comercial. Ao longo do período de estágio curricular foram várias as tarefas desempenhadas com recurso à utilização do SAP.

A primeira tarefa consistiu na realização de propostas, tendo sido efetuadas propostas para o mercado nacional e para o mercado francês. As propostas surgem consoante os pedidos de material por parte dos clientes, que geralmente enviam via email a lista de material que pretendem adquirir. Assim, a proposta serve para o cliente ter conhecimento do material que a empresa consegue produzir e em que condições (preços, prazos, etc.). Para isso, e com recurso ao SAP, tal como é constatado no Anexo 2, devem ser introduzidos, de forma sequencial, múltiplos dados acerca do cliente e do pedido do mesmo.

Concluídos estes passos, a proposta deve ser guardada em formato PDF e enviada para o cliente para que o mesmo possa aceitar (com alterações, ou na íntegra) ou recusar a mesma.

Verificação de Stocks de Material

A verificação de *stock* de material é outra das tarefas fundamentais no âmbito do SAP pois funciona como auxiliar para outras atividades no *software*, uma vez que pode ser relevante para se perceber os últimos movimentos de determinado material, pode ser esclarecedor de dúvidas em caso de dois códigos referentes ao mesmo material, ou ainda para que se conheçam as metragens habituais do mesmo. Para além de toda esta função de complemento que o *stock* desempenha, este é fundamental para todo o processo de reservas de material no contexto da criação de encomendas. Desta forma, deve-se abrir a transação referente à consulta de *stock* de material, digitar a

designação do cabo e, posteriormente, executar depois de selecionado o código referente ao mesmo. Após esta pesquisa, aparecerá um quadro com vários separadores e letras distintas que se referem a diferentes *status* do material.

Ao longo do processo, desde o primeiro contacto com o cliente, passando pelo planeamento de produção, processo de produção, logística e pela expedição e último contacto com o cliente, os *status* do material deverão ser alterados de acordo com a situação correspondente.

Registo de Encomendas

O registo de encomendas foi outra das atividades às quais tive acesso durante o período de estágio. Apesar de ter sido mais marcado pela visualização da realização desta tarefa por parte dos colegas, especialmente do mercado francês, foi possível ajudar pontualmente em algumas fases da mesma.

De assinalar que as encomendas na ALCOBRE podem ser criadas a partir de propostas (novas ou anteriores) ou, simplesmente, a partir de uma requisição do cliente que não tenha sofrido nenhuma consulta anterior. Assim, deve-se aceder à proposta criada, e caso exista *stock* disponível este deve ser reservado. Após este primeiro passo, deve ser colocada a data de expedição conforme o prazo da ordem de fabrico, o tempo de corte ou ainda de acordo com o prazo solicitado pelo cliente (caso seja possível). Um passo importante é a confirmação dos preços de acordo com a tabela Excel.

Uma vez que tudo esteja correto na proposta, seja ela nova ou anterior, esta deve ser convertida em encomenda, devendo ser selecionado apenas o material que se pretende que fique encomendado e, de seguida, converte-se a proposta em encomenda, necessitando que seja especificado se se trata de uma encomenda para o mercado nacional ou para o mercado externo e indicada a referência do pedido do cliente, como é perceptível na figura presente no Anexo 3.

A encomenda deve ser confirmada, apontando-se o número interno referente à mesma na cópia da requisição do cliente para posterior verificação. Por fim, e através de outra transação no SAP, deve ser extraído o documento que deverá ser enviado ao cliente com a confirmação da encomenda.

Adiante, e caso seja necessário proceder-se a alterações no que respeita ao local de entrega, a bobinas de tara perdida, a tolerâncias ou qualquer informação que seja necessária transmitir à logística, deve-se recorrer a outra transação no SAP para ter acesso à encomenda de forma editável.

Verificação/Confirmação de Encomendas

Outra das tarefas que desempenhei ao longo do estágio foi a verificação/confirmação das encomendas, um processo bastante importante pois visa garantir que toda a informação que consta

na encomenda está correta evitando-se erros, o que demonstra a preocupação da empresa em maximizar a eficiência e fiabilidade. Qualquer encomenda registada é verificada por outro colega da equipa comercial. Através de uma transação do SAP o responsável pela confirmação deverá proceder à verificação de determinados pontos que são comuns à generalidade das encomendas, sendo que apenas aquelas que são referentes aos clientes institucionais apresentam algumas particularidades.

Tabela 1 - Itens para confirmação em encomendas.

Encomendas (Generalidade)	EDP	UFD
Nome do cliente	Código DMA no material	Código do material
Morada de entrega	Cumprimentos Modelares	Cumprimentos modelares
Nº de requisição do cliente	Preço	Preço
Referência/Descrição do material	Data de entrega	Data de entrega
Metragens	Morada de entrega	Morada de entrega
Acondicionamento do material (Bobines ou Rolos)	Nº de pedido de compra	Nº de pedido de compra
Se Bobines de tara perdida (NO FACT)	“Não faturar – textos – cabeçalho 1 – é sempre necessário possuir texto”	Bobines tara perdida (NO FACT) Tolerâncias (Máx: 5%/ Mín: 2%)
Preço		
Data de entrega		
Anotações	Tolerâncias (sempre 10%)	Total líquido
Total líquido		

Após a verificação dos pontos acima referidos (tabela 1), se forem detetados alguns erros, a cópia da encomenda do cliente deverá ser entregue ao responsável pelo seu registo para que proceda à sua alteração. Por outro lado, e caso tudo esteja conforme, o responsável pela confirmação da encomenda deverá assinar e datar a cópia da mesma, arquivando-a, a posteriori, na pasta respetiva ao mercado a que pertence a encomenda.

Abertura de Conta Cliente

A criação de conta de cliente é também um processo no qual o Departamento Comercial atua em conjunto com o Departamento Financeiro. Durante o período de estágio foi possível assistir a este processo referente a um cliente.

Em primeiro lugar, é necessário sublinhar que a maioria da carteira de clientes da ALCOBRE, seja no âmbito nacional, seja no âmbito de exportação, concentra a sua atividade na distribuição, o que significa que um dos requisitos que o cliente deve cumprir é o facto de ser

distribuidor no setor elétrico. Apesar desta ser a regra geral, dependendo do cliente que entra em contacto com a ALCOBRE, assim como a estrutura que o sustenta, poderão existir exceções. Não obstante poderem existir exceções quanto ao carácter do cliente, o procedimento interno que se segue para a correspondente abertura de conta de um cliente é transversal a todos eles, independentemente de serem clientes nacionais ou de mercados de exportação.

De facto, o contacto com o cliente é a principal premissa para o desenvolvimento de toda a atividade comercial. Desta forma, serão vários os interessados a contactar, geralmente, o agente comercial do mercado em questão para desta forma se tornarem clientes, sendo que a decisão de que estes se podem tornar parceiros comerciais é da total responsabilidade da Direção Comercial. Note-se que antes da tomada de decisão, deve ser sempre requerida uma análise financeira do cliente ao Departamento Financeiro de forma a conhecer melhor o mesmo, através de dados como o volume de negócios, taxa de crescimento, situação fiscal, entre outros indicadores. Caso a resposta seja afirmativa, numa primeira fase deverão ser preenchidos dois documentos para posterior entrega ao Departamento Financeiro. O primeiro destes documentos é, tal como consta no Anexo 4, o denominado Formulário de Abertura de Cliente, que deve ser preenchido pelo agente ou pelo cliente, estando disponível em quatro línguas (português, inglês, francês e espanhol). Com este formulário pretende-se que seja preenchida o máximo de informação possível.

O documento Excel diz respeito aos processos pendentes com o Departamento Financeiro e deve ser preenchido pelo gestor de conta do cliente, devendo, igualmente, estar preenchido da forma mais completa e atual possível. Após o preenchimento destes dois documentos, os mesmos devem ser impressos e agrafados juntamente com todos os documentos que tenham sido enviados pelo cliente ou que se considerem necessários e entregues ao Diretor Comercial para que os assine. Uma vez que todo o processo esteja reunido e assinado, este seguirá para o Departamento Financeiro que se encarregará de abrir a conta de cliente e de solicitar o pedido de atribuição de seguro de crédito ao cliente.

Assim que a decisão da seguradora for comunicada ao Departamento Financeiro, este deverá comunicá-la ao colega do departamento comercial responsável pela gestão da conta do cliente em questão que informará o respetivo que já detém ficha aberta na ALCOBRE, bem como o valor do seguro de crédito que lhe foi atribuído.

4.2.3. Comunicação com Clientes

À medida que fui realizando estas tarefas em SAP, fui também acompanhando todo o processo de comunicação por parte das colegas do mercado francês com os seus clientes.

Tive, por isso, oportunidade de acompanhar as comunicações estabelecidas com clientes que realizam encomendas regularmente e outros que as realizam de forma mais pontual, assim

como o contacto com clientes que apresentam um maior ou menor volume de encomendas. Este contacto na ALCOBRE, que é estabelecido essencialmente de duas formas, via email ou por chamada telefónica, embora a comunicação escrita seja privilegiada uma vez que permite o registo de informações relevantes que provêm da comunicação com os clientes, servindo a comunicação telefónica para esclarecimento de dúvidas de vertente mais técnica associada aos produtos, ou ainda para questões pontuais que justifiquem tal comunicação. Neste âmbito pude assistir a conversações com um alargado leque de clientes, desde o envio de proformas, cotações, confirmação de encomendas, atualização de preços até esclarecimento de dúvidas dos clientes.

Na ALCOBRE não existe um protocolo de comunicação específico, ou seja, não existem *templates* ou modelos de mensagens automáticas pré-definidas que devem ser seguidas. Cada gestor e funcionário de *backoffice* de cada mercado tem a liberdade de estabelecer a comunicação de forma espontânea, devendo esta ser o mais clara e pertinente possível. De destacar que a relação com os clientes é feita de forma aberta e sempre adaptada às características culturais de cada um, para que a ligação possa manter-se a longo prazo.

4.2.4. Contributos para projetos futuros

Para além das atividades realizadas associadas ao *software* da empresa e ao contacto com os clientes, tive oportunidade de realizar atividades de pesquisa de informação relevante e respetiva sistematização da mesma, tendo em vista a contribuição para vários possíveis projetos e potenciais áreas de investimento da empresa, assim como recolha de informação para elaboração de uma análise e preparação detalhada de visitas realizadas ou a realizar por colaboradores da ALCOBRE.

Neste âmbito, foi sistematizada informação acerca de Feiras e Eventos no setor dos cabos elétricos que ocorrerão entre 2023 e 2025, quer no âmbito europeu, quer no âmbito mundial, disponibilizando para cada um destes contextos alguns exemplos de eventos e feiras que poderão ser do total interesse da empresa, pelo que as informações acerca de cada um destes foram apresentadas da forma mais detalhada possível. Toda esta informação recolhida culminou num documento PowerPoint que foi posteriormente apresentado ao meu supervisor. Ainda relativamente a este tópico, foi realizada uma recolha de informação acerca de um evento em específico no qual a ALCOBRE iria participar em conjunto com a HENGTONG, o *Intersolar Europe* (Munique), tendo sido incluídas informações relevantes associadas, não só ao evento em concreto, como a toda a logística envolvida.

No quadro tecnológico, realizei duas investigações. A primeira acerca de Centros de Processamento de Dados (*Data Centers*) que, genericamente, são espaços físicos onde se encontram concentrados os sistemas computacionais das empresas, desde o sistema de telecomunicações ao armazenamento de dados. Para uma investigação completa, foram

pesquisadas e detalhadas as informações acerca dos principais operadores/empresas de *Data Centers* em Portugal e também a nível mundial, assim como as mais recentes atualizações neste setor, o que poderá contribuir num futuro próximo para o investimento da ALCOBRE neste tema.

A segunda investigação relacionou-se com o conceito inovador de *Digital Twin*, sendo que a investigação partiu da presença num Webinar que se realizou entre as empresas *Infinite Foundry*, *EFACEC* e o *INESC TEC* para uma melhor perceção da aplicabilidade prática deste conceito nas empresas. Visto que este é um conceito de vanguarda, esta investigação foi realizada com a perspetiva de um possível investimento futuro da ALCOBRE nesta área.

Para além das áreas de investigação já referidas, ao longo do estágio vários pequenos projetos e investigações na área do Marketing foram desenvolvidos, aproximando-se, sobretudo, do objetivo proposto no Plano de Estágio que atribuiu ênfase à área do Marketing Industrial. Inicialmente foi realizada uma análise do website oficial da ALCOBRE e, num momento posterior, sugestões de alterações/acréscimos ao mesmo foram desenvolvidas, tendo sido realizado um guião para cada página já existente do website e, complementarmente, para possíveis páginas a acrescentar. Esta análise torna-se fundamental em qualquer empresa uma vez que o website tem geralmente a função de primeiro cartão de visita para qualquer cliente. A acrescentar a esta análise do website da empresa, foi elaborada uma investigação com foco num possível vídeo de apresentação/institucional da empresa, através da análise de vídeos de empresas pertencentes ou não ao mesmo setor, tendo sido construído um guião com algumas características que se pudessem integrar num possível vídeo institucional da ALCOBRE.

Relativamente a elementos físicos de *Merchandising*, foram elaboradas algumas sugestões de elementos desta natureza, tal como *roll-ups*, folhetos, catálogos, entre outros. Por fim, e ainda na área do Marketing, realizei um projeto em conjunto com duas colegas do Departamento Comercial relativamente a uma investigação de algumas aplicações/sites/empresas que trabalham nesta área e que entre elas estão focadas em diversos tópicos específicos associados à mesma, tendo possibilitado a sistematização de algumas sugestões que visam a melhoria de certos instrumentos associados à divulgação da empresa.

5. Revisão da Literatura

5.1. O conceito de Marketing

No contexto organizacional o conceito de Marketing surge como um dos mais relevantes e mais valorizados tópicos. A sua definição e bases teóricas mantiveram-se praticamente inalteradas até à ocorrência da II Guerra Mundial equiparando-se, até esse momento, o termo “marketing” ao termo “vendas”. Em termos práticos, este conceito já conhece aplicabilidade desde o século XIX, reconhecendo, no entanto, a sua origem como disciplina académica em meados do século XX em território norte-americano, no pós II Guerra Mundial, período no qual se assistiu a um crescimento exponencial na produção industrial e no consumo. A partir deste crescimento, as oportunidades de marketing foram também incrementadas (Baker, 2016).

Desta forma, e tal como os contextos foram evoluindo, o próprio conceito de marketing acompanhou essa mesma evolução, sofrendo, por isso, algumas alterações ao longo dos anos. Daqui resulta o facto de não existir apenas um conceito universal de marketing que se perpetuou ao longo dos tempos (Baker, 2016).

Atualmente, o marketing não deve ser entendido apenas de acordo com as definições clássicas que salientavam o papel e a importância das vendas. Hoje, é fulcral analisar e satisfazer as necessidades do cliente. A venda e a publicidade fazem parte de um *marketing mix* mais alargado, isto é, de um conjunto de ferramentas de marketing que funcionam em conjunto para satisfazer as necessidades dos clientes e construir relações com os mesmos (Armstrong & Kotler, 2015).

A partir desta análise contemporânea, o marketing pode ser definido como um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e as organizações obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de valor com os clientes, obtendo lucro e valor que advenha desses contactos, sob a forma de vendas, lucros e património (Armstrong & Kotler, 2015).

Mas para além da satisfação dos clientes, deve também ser garantida a satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos no processo. Qualquer processo de marketing deve reunir esforços para manter a satisfação dos diferentes grupos envolvidos na relação comercial. Para isso, é necessário analisar o comportamento dos referidos, não se devendo basear qualquer ação numa lógica de previsão. Pelo contrário, deve ser realizada uma análise ao comportamento e necessidades evidenciadas pelos mesmos, não só relativamente aos produtos de determinada empresa, mas também à forma como reagem no seu processo de interação com a mesma (Kotler & Levy, 1969).

Os dois principais objetivos do marketing deverão ser a angariação de novos clientes através da promessa de uma criação de valor superior à da concorrência e a manutenção e desenvolvimento da relação com os mesmos através da satisfação constante (Armstrong & Kotler, 2015).

De acordo com esta concepção, o processo de marketing é marcado por uma fase inicial na qual as empresas se esforçam para compreender os clientes, criar valor para os mesmos e construir relações sólidas com eles. Numa etapa posterior, as empresas deverão angariar valor que advém da anterior criação de valor para os clientes (Armstrong & Kotler, 2015).

No cenário empresarial contemporâneo marcado fortemente pela competitividade, as empresas em geral encontram-se extremamente focadas no cliente e notoriamente empenhadas no marketing. As relações com os clientes e a criação de valor são cada vez mais valorizadas. Perante os constantes avanços tecnológicos e os complexos desafios económicos, sociais e ambientais, a forma como os consumidores fazem compras e interagem, exigem a adoção de novas estratégias de marketing (Armstrong & Kotler, 2015).

Quando se aborda o conceito de marketing, este não deve ser apenas associado à divulgação e promoção de bens físicos de determinada empresa, uma vez que o mesmo se aplica a estes, mas também a serviços (bens intangíveis), a pessoas, a organizações e a ideias, devendo a sua concepção ser potenciada ao máximo (Kotler & Levy, 1969).

Em linha de concordância neste aspeto encontra-se o autor Peter Drucker que defende que se o produto de determinada empresa não for bem concebido, todos os custos que este envolveu serão inúteis, e dificilmente algum tipo de publicidade e promoção serão eficazes neste cenário. Neste sentido, inicialmente, o processo de concepção de um produto deve ser rentabilizado ao máximo (Baker, 2016).

Acrescentando à perceção acerca do que se pretende promover, assim como à análise do público-alvo, Kotler e Levy (1969) defendem também a necessidade de uma análise rigorosa relativamente às denominadas ferramentas de marketing, tentando otimizá-las ao máximo, desde as ferramentas ligadas ao desenvolvimento do produto, aos preços, à distribuição e à comunicação, devendo esta análise originar medidas e processos concretos em cada uma destas áreas. Tendo por base a análise e aperfeiçoamento destas ferramentas, melhores e mais eficazes planos de marketing poderão ser desenvolvidos (Kotler & Levy, 1969).

Para além desta definição e características apontadas como fundamentais ao marketing por estes dois autores, existem inúmeras conceptualizações do mesmo, convergindo muitas delas em alguns pontos e, por outro lado, apresentando também algumas divergências. Desta forma existem definições mais gerais de marketing, tal como aquela que foi construída pelo Conselho de Administração da American Marketing Association (AMA), que defende que o Marketing é essencialmente marcado “pelo conjunto de processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2017).

Segundo Kotler (2012), um dos autores e investigadores mais conceituados nesta área, “marketing is the science and art of exploring, creating, and delivering value to satisfy the needs of a target market at a profit. Marketing identifies unfulfilled needs and desires. It defines, measures and quantifies the size of the identified market and the profit potential”. A partir desta análise, o autor defende que as empresas conseguirão identificar os segmentos que serão capazes de satisfazer, concebendo e promovendo os produtos e serviços adequados (Cohen, 2016).

Philip Kotler em conjunto com Kevin Keller, no seu livro *Marketing Management* constroem uma breve definição de marketing, referindo que “Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is meeting needs profitably.” (Kotler & Keller, 2012, p.5).

Por seu lado, Peter Drucker apresenta uma definição mais simplista de marketing defendendo que este é o negócio visto pelo cliente, ou seja, é sobretudo o ponto de vista do cliente que define aquilo que será o marketing (Darroch, 2009).

São inúmeras as definições de marketing. Ainda assim e na sua maioria, estas convergem no que diz respeito ao seu principal objetivo, o de estimular e conquistar clientes para a compra de determinado produto/serviço. Além disso, os elementos valorizados no contexto do marketing foram sofrendo alterações ao longo dos anos, assumindo o foco no cliente uma posição de destaque cada vez maior na atualidade (Armstrong & Kotler, 2015).

5.2. Evolução do conceito de Marketing

Aquando do início do estudo do conceito de marketing na época de término da II Guerra Mundial até à atualidade, este foi passando por diversas fases, mantendo-se alguns elementos inalterados e, por outro lado, assumindo outros uma maior relevância em determinadas épocas. Daqui, e tal como apresenta a figura 8, surgem os conceitos de Marketing 1.0, Marketing 2.0, Marketing 3.0 e Marketing 4.0, existindo profissionais desta área a atuar de acordo com os vários estágios de marketing (Kotler, et, al., 2017).

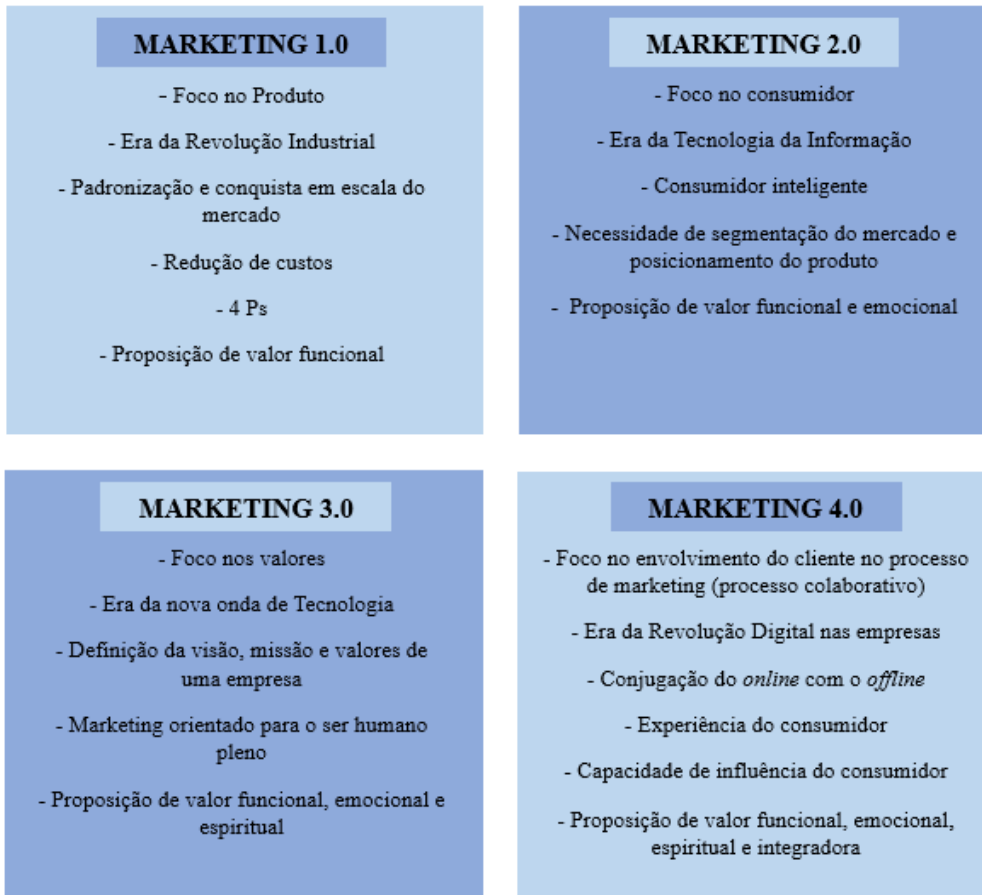


Figura 8 - Fases do Marketing.

Inicialmente e durante a Era Industrial, época na qual a tecnologia que imperava baseava-se nos equipamentos industriais, o marketing baseava-se na venda de produtos a todos aqueles que desejassem adquiri-los, ou seja, o principal objetivo era padronizar e conquistar o mercado em escala, tendo em vista a redução máxima dos custos de produção. Esta era a fase do Marketing 1.0, aquela no qual o marketing se centrava totalmente no produto. Foi também nesta fase que surgiram os célebres 4Ps do Marketing (Marketing Mix), estes *Product, Price, Place, Promotion* (Produto, Preço, Local e Promoção), que representam as variáveis das ofertas que as empresas fazem ao seu público-alvo para alcançarem os seus objetivos de marketing, estes que são controláveis pelas mesmas e, portanto, decididas internamente, aquando do planeamento e conforme os objetivos de marketing definidos. Para além de controláveis, estas variáveis são também interdependentes podendo cada uma delas influenciar todas as outras, quer de forma positiva, quer no sentido negativo (Kotler, et al., 2010).

Já na Era da Informação, que corresponde à fase do Marketing 2.0 (foco no consumidor), o marketing tem como núcleo as tecnologias da informação. Nesta era, os clientes passaram a ter acesso a um número mais alargado de informação, pelo que conseguem comparar várias ofertas e possibilidades mais facilmente, originando preferências mais variadas, o que faz com que sejam os

clientes os principais responsáveis pela definição do valor de determinado produto. Assim, os profissionais de marketing da fase do Marketing 2.0 deverão segmentar o mercado e desenvolver um produto otimizado ao máximo para o público-alvo definido (segmento) (Kotler, et al., 2010).

Já na fase do Marketing 3.0, o cliente continua a ser o principal foco do marketing das empresas, mas, ao invés de serem vistos apenas como meros consumidores, os profissionais de marketing tratam os mesmos como seres humanos na sua plenitude, tendo em atenção as diversas vertentes tais como a mente, o coração e o espírito. Num mundo cada vez mais marcado pela globalização, os clientes priorizam a sua transformação num lugar melhor, pelo que pretendem que as empresas tenham sensibilidade e atuem de acordo com as suas necessidades de justiça social, económica e ambiental, integrando estas preocupações e necessidades nas suas missões, visões e valores. No fundo, as empresas devem procurar não apenas a satisfação funcional e emocional, mas também a satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. Deste modo, o Marketing 3.0 alia o marketing emocional ao marketing do espírito humano, algo extremamente importante e necessário num mundo cada vez mais marcado pela turbulência, agitação e imprevisibilidade (Kotler et al., 2010).

Mais recentemente e no mundo atual cada vez mais marcado pela conectividade, canais sociais e plataformas online, surge o Marketing 4.0, que conjuga o foco nas necessidades das duas primeiras fases do marketing já referidas, como também se concentra na satisfação das necessidades do Marketing 3.0, acrescentando uma maior participação dos clientes em todo o processo de marketing. Esta crescente participação fará com que os consumidores estejam mais conscientes dos valores e das ações sociais da marca e da reputação da mesma, o que ao mesmo tempo permite criar um meio para validar estas mesmas características oferecidas. Deste modo, os clientes podem verificá-las, durante o processo de compra e através desta interação direta. O Marketing 4.0 estende-se essencialmente a uma nova dimensão focada na experiência do consumidor, que se foca na interação entre os mesmos e o produto. Esta nova dimensão do marketing tem em conta, por parte das empresas, a influência dos valores da marca sobre os clientes, sensibilizando os mesmos para o impacto das ações orientadas por valores no mundo. Concluindo, o Marketing 4.0 avança no sentido de uma participação e criação de valor de forma colaborativa, na qual o cliente pode verificar, confirmar e estar mais consciente da realidade de uma marca/produto da empresa. (Jara et al., 2012).

Para além disso, o Marketing 4.0 é também aquele que combina a interação *online* e *offline* entre as empresas e os seus clientes, o que faz como que num mundo cada vez mais marcado pela presença tecnológica, o caráter autêntico que advém da interação *offline* seja um fator de forte diferenciação. Isto quer dizer que o Marketing 4.0 beneficia da conectividade entre elementos tecnológicos e relacionados com a inteligência artificial, para melhorar a produtividade do

marketing, mas ao mesmo tempo, para reforçar o envolvimento dos clientes com as empresas (Kotler, et al., 2017).

5.3. Marketing Industrial (business-to-business)

Apesar do conceito e o estudo do Marketing em geral contarem com séculos de existência, foi já entre as décadas de 50 e 60 do século XX que, através de investigações acerca das organizações e do comportamento organizacional, se chega à conclusão que as empresas trabalham de forma significativamente diferente quando vendem produtos e serviços a outras empresas, em comparação de quando vendem a consumidores finais (Wright, 2004).

Desta forma, e desde logo na década de 70, o termo marketing B2B começa a ser utilizado, sendo também conhecido como marketing industrial ou empresarial (Garcia, 2015).

Apesar desta definição, será importante indicar a ligeira distinção entre marketing empresarial e marketing industrial. O marketing empresarial diz respeito a todo o tipo de transações realizadas entre empresas, ou seja, é um conceito mais abrangente, enquanto o marketing industrial aplica-se mais especificamente às transações realizadas entre empresas do setor produtivo. Já o marketing B2B, afasta-se um pouco destes últimos dois conceitos pelo facto de estar relacionado com as atividades desenvolvidas por empresas, organizações e governos, tendo em vista desenvolvimento e divulgação dos seus produtos/serviços a outras empresas que poderão posteriormente vendê-los, utilizar na produção dos seus serviços/produtos ou ainda servir-se dos mesmos em apoio às suas operações. Não obstante estas pequenas distinções, estes conceitos apresentam maioritariamente pontos convergentes e que simultaneamente se associam, podendo assim serem utilizados como referência ao marketing *business-to-business* (Santos, 2018).

No decorrer da revisão da literatura nesta área, foi possível apurar que existem diversas opiniões e definições relativamente ao marketing industrial (*business-to-business*). Por exemplo, na opinião do autor Wright (2004) e de Cruz (2012), o marketing B2B envolve todos os processos que ocorrem em mercados em que uma empresa comercializa e vende produtos e serviços para uso próprio de uma organização ou para vender a outras empresas para uso próprio, podendo este estar presente nos setores comercial, sem fins lucrativos e governamental (Cruz, 2012; Wright, 2004).

Zimmerman e Blythe (2021), que também defendem a visão de Ray Wright, acrescentam que este tipo de marketing não se refere apenas a produtos físicos, mas igualmente a serviços, reforçando a ideia de que na generalidade este tipo de estratégias num contexto empresarial tem como principais objetivos a redução de custos, o incremento de vendas e ainda o cumprimento de regulamentos governamentais, evitando ao mesmo tempo efeitos negativos no domínio das relações públicas (Zimmerman & Blythe, 2021).

Na mesma linha, Johansson et al. (2006) defendem que “Business marketing is the task of selecting, developing and managing customer relationships for the advantage of both the supplier and the customer, with regard to their respective skills, resources, strategies, objectives and technologies” (Johansson et al., 2006, p.6). Estes autores definem o marketing B2B como uma situação *win-win* (Johansson et al., 2006).

Boaventura (2011) realça que os objetivos do marketing para as empresas devem concentrar-se no incentivo ao aumento de relações duradouras com empresas/clientes e a lealdade em negócios futuros, contribuindo ambas para o seu crescimento (Boaventura, 2011).

Para além destas definições mais concretas de marketing B2B, existem outras perspetivas que defendem que este envolve um estudo de potenciais clientes e de gestão do marketing-mix, realçando, neste aspeto, três ideias importantes. A primeira é que a atenção do gestor de marketing é focar-se e orientar-se para a satisfação dos clientes, a segunda é que toda a empresa tem de estar organizada num único sistema integrado, em que toda a equipa tem de entender o seu papel na empresa e no relacionamento com os clientes e de trabalhar como um todo para manter essa relação, e a terceira é a de que os objetivos de longo prazo da empresa, entre os quais o lucro, a estabilidade de emprego, o serviço à sociedade e a criação de uma imagem pública favorável, devem ser satisfeitos (Cruz, 2012).

A partir destas três ideias, pode-se inferir que o principal foco será o cliente, nomeadamente a sua satisfação, pelo que todas as ações não só de marketing, como também toda a dinâmica empresarial devem ser adaptadas e orientadas para este objetivo (Cruz, 2012).

Aliás, no marketing entre empresas, o consumidor pode ter um papel tão ativo como o vendedor, uma vez que o processo de troca não envolve ação e reação, mas sim um conjunto de interações. O cliente pode ter uma posição no mercado maior ou menor, tendo necessidades distintas para diferentes tipos de produtos e serviços, por isso, os *marketeers* nesta área comunicam individualmente para dar resposta às diferentes necessidades do mercado, debruçando-se de forma única para cada caso (Brennan et al., 2011).

Torna-se claro que este tipo de marketing, o que se baseia nas transações entre empresas, surge para permitir uma adequada perceção sobre o mercado e, sobretudo, a concorrência, para posteriormente ajudar as empresas a escolher o(s) seu(s) segmento(s) alvo e definir uma estratégia de posicionamento adequada ao(s) mesmo(s), guiando a mesma à oferta do produto ou serviço mais adequado e estabelecendo relações duradouras com os clientes alvo (Garcia, 2014).

O foco principal do marketing industrial é de facto o cliente e a relação de uma empresa com o mesmo. De uma forma geral, o mercado organizacional divide-se em duas etapas, encontrando-se na primeira o relacionamento e na segunda a criação de valor, sendo que na maioria das perspetivas o principal desafio neste tipo de transação é manter e criar uma relação sólida com

os diversos clientes, criando uma rede de negócios consistente para a empresa, ou seja, se é verdade que a relação com o cliente é o objetivo primordial do marketing B2B, é também verdade que a construção e consolidação desta mesma relação surge como o principal desafio ao mesmo (Garcia, 2014).

Apesar desta predominância de valorização do relacionamento com o cliente, ao longo da pesquisa efetuada foi possível identificar que existem autores que adotam definições com prioridades diferentes relativamente ao marketing B2B. Enquanto existem autores que defendem que o tópico mais importante do marketing B2B são os relacionamentos, existem outros que defendem que o principal ponto do mesmo é a importância da criação de valor (Johansson et al., 2006).

Não obstante esta dicotomia de opiniões, é um facto que os mercados B2B têm revelado cada vez mais serem mercados de relacionamento com ligações estreitas e de longo prazo. Desta forma, e tendo em consideração essas ligações, as empresas têm de ponderar as suas estratégias e identificar se o relacionamento acrescenta valor à empresa e ao cliente (Garcia, 2014).

Na mesma linha de valorização do relacionamento com os clientes, os autores Brennan & Croft (2012) consideram que o marketing B2B mudou de uma abordagem meramente transacional, com base em indicadores puramente económicos, para uma abordagem relacional e para uma nova era que consideram ser a era do marketing da informação. Nesta nova era, estes autores afirmam que o principal problema é o tratamento das informações, pelo que será fundamental que a aquisição, análise e implementação das informações sejam bem-sucedidas (Cruz, 2012).

Neste aspeto, os esforços da empresa têm de estar em sintonia com a força de vendas, ou seja, com o departamento comercial/de vendas da empresa e, em conjunto, devem focar-se na geração de *leads*, devendo, ao mesmo tempo, estar qualificados e prontos a acompanhar os processos de venda e entregas dos serviços dentro do prazo. Além disso, o processo pós-venda é igualmente importante, em virtude das vendas em processos de transações entre empresas serem cíclicas. Assim, é fundamental avaliar o grau de satisfação dos clientes e alinhar a estratégia de marketing com as suas expectativas/necessidades (Rez, 2017).

Relativamente à relação entre os departamentos comerciais/de vendas e os *marketeers*/departamentos de marketing das empresas em contexto B2B, Kotler et al. (2006) definem quatro estágios/ graus de relação entre ambos. Num primeiro nível encontra-se o estágio “Indefinido”, no qual relação entre as Vendas e o Marketing cresce de forma independente, estando cada um preocupado com as suas próprias tarefas e agendas. Num segundo grau estará o “Definido”, sendo que neste os dois grupos estabelecem processos e regras para evitar litígios, começando simultaneamente a construir uma linguagem comum em áreas potencialmente confusas e incertas. Num terceiro patamar encontra-se o denominado “Alinhado”. Este está patente quando

as Vendas e o Marketing estão alinhados, existindo limites claros entre os dois, mas flexíveis, sendo que ambos participam no planeamento e formação conjuntos. Por fim, e num ponto de relação ótima, surge o estágio “Integrado”, que se verifica quando as Vendas e o Marketing estão totalmente integrados, o que quer dizer que as fronteiras são inexistentes ou tornaram-se difusas. Ambos os grupos alinham a relação para partilhar estruturas, sistemas e recompensas. (Kotler et al., 2006).

Através das definições e prerrogativas definidas relativamente ao conceito de marketing B2B/industrial/empresarial por parte dos vários autores é possível encontrar vários denominadores comuns, nomeadamente o facto de ser necessário possuir em primeiro lugar um conhecimento geral do marketing, aliado a um elevado grau de proximidade com o cliente, pois a complexidade na área do B2B é superior à que se verifica na área do B2C, devendo cada caso e cliente ser analisado, estrategicamente planeado e contactado de forma singular, ainda que respeitando um alinhamento estratégico claramente definido a nível interno na empresa (Boaventura, 2011; Cruz, 2012; Garcia, 2014; Johansson et al., 2006; Kotler et al., 2006; Rez, 2017).

5.4. Diferenças entre o Marketing B2B e o Marketing B2C

A existência de diferenças entre o marketing B2B e o marketing B2C ajudam a compreender de forma mais clara quais as melhores estratégias a aplicar em cada um dos casos, nomeadamente no contexto do B2B que é o foco central deste trabalho.

Primeiramente, torna-se fundamental definir ambos os conceitos de uma forma simples para uma análise mais sustentada. O marketing B2B refere-se às estratégias de marketing utilizadas com objetivo da venda de produtos ou serviços, por uma organização a outras organizações que os vendem ou utilizam para apoiar o seu próprio sistema. Por outro lado, o marketing B2C diz respeito às estratégias utilizadas pelas empresas nas transações de produtos e serviços para potenciais clientes, neste caso, consumidores finais (Réklaitis & Pileliené, 2019).

As diferenças entre o B2B e o B2C têm sido amplamente estudadas, podendo ser analisadas através de uma divisão em três dimensões. Na primeira será realizada uma comparação entre as características dos mercados e produtos associados aos contextos B2B e B2C. Já a segunda distingue as características dos consumidores B2B e B2C. Na terceira são diferenciadas as práticas do marketing B2B e B2C. Para uma melhor compreensão, foram elaboradas três tabelas, cada uma delas correspondentes às dimensões referidas (Brennan, et al., 2011).

Tabela 2 - Diferenças do produto e do mercado em contexto B2B e B2C.

Dimensão	Marketing B2B	Marketing B2C
<i>Natureza da procura</i>	Derivada	Direta
<i>Elasticidade da procura</i>	Baixa	Mais elevada
<i>Volatilidade da procura</i>	Maior	Menor
<i>Mudanças na procura</i>	Grandes mudanças	Poucas mudanças
<i>Fragmentação do mercado</i>	Muito fragmentado	Menos fragmentado
<i>Complexidade do mercado</i>	Maior	Menor
<i>Tamanho do mercado</i>	Valor global mais elevado	Valor global mais reduzido
<i>Natureza dos clientes</i>	Maior heterogeneidade	Maior homogeneidade
<i>Nº de clientes por vendedor</i>	Poucos	Muitos
<i>Características dos produtos</i>	Podem ser tecnicamente específicos, complexos e geralmente personalizados	Estandarizados

Fonte: Adaptado Brennan et al. (2011).

Tabela 3 - Diferenças de comportamento do comprador/cliente em contexto B2B e B2C.

Dimensão	Marketing B2B	Marketing B2C
<i>Influência do comprador individual</i>	Elevada	Baixa
<i>Ciclos de compra</i>	Longos	Curtos
<i>Valor transacionado</i>	Alto	Baixo
<i>Complexidade do processo de compra</i>	Muito complexo	Simples
<i>Conhecimento do comprador</i>	Profissional (mais detalhado)	Reduzido na generalidade
<i>Importância das relações</i>	Muito importantes (essenciais) Relações duradouras, com grau de lealdade elevado	Menos importantes Relações mais distantes
<i>Grau de Interatividade</i>	Elevado	Mais reduzido
<i>Frequência de compra</i>	Regular/frequente	Compra única/pontual
<i>Regras formais (escritas)</i>	Comuns	Pouco comuns

Fonte: Adaptado Brennan et al. (2011).

Tabela 4 - Diferenças entre práticas de marketing B2B e B2C.

Dimensão	Marketing B2B	Marketing B2C
<i>Processo de venda</i>	Venda através de sistemas	Venda de produtos
<i>Venda pessoal</i>	Muito utilizada	Pouco utilizada
<i>Natureza das estratégias promocionais</i>	Limitadas e com estratégias promocionais específicas para cada cliente	Marketing de Massa (<i>Mass Media</i>)
<i>Segmentação</i>	Poucos segmentos (pouco sofisticada)	Muitos segmentos (sofisticada)
<i>Pesquisa de mercado</i>	Limitada	Extensiva
<i>Perceção da competição</i>	Mais baixa	Mais elevada

Fonte: Adaptado Brennan et al. (2011).

Tendo em conta as diferenças apresentadas nas três tabelas anteriores relativamente ao marketing B2B e ao marketing B2C, é importante detalhar algumas delas.

No que concerne aos produtos, é possível afirmar que existem diferenças entre os mesmos em contextos B2B e em contextos B2C, o que leva a uma diferenciação na concentração geográfica e também no volume procurado. Em contexto B2B, a procura é mais flutuante o que faz com que a mesma tenha uma natureza mais derivada e inelástica, ou seja, esta é derivada pelo facto dos clientes B2B procurarem bens e serviços consoante a procura dos seus clientes finais (B2C) e, inelástica pois, independentemente de alterações dos preços dos bens e serviços, os clientes B2B tendem a continuar o fluxo de encomendas, respeitando as mesmas quantidades negociadas anteriormente (Cruz, 2012).

Relativamente a alguns fatores da primeira tabela (ver tabela 2), no marketing B2B existe um mercado mais fragmentado, mas com transações de valor mais elevado. Desta forma, um só cliente pode representar um grande valor de faturação e por isso obriga a uma recolha de um maior volume de informação (Cruz, 2012).

Em geral, os mercados B2C são caracterizados por um elevado número de consumidores com preferências semelhantes, originando a que os bens possam ser produzidos em massa, ao contrário dos mercados B2B em que o número de clientes é mais reduzido, procurando os mesmos bens específicos e adequados às suas necessidades, o que quer dizer que em muitos casos os produtos concebidos em contexto B2B são muitas vezes fabricados de acordo com as requisições dos clientes (Amador, 2013).

A procura pelos produtos e serviços B2C é feita por um maior número de clientes relativamente ao que acontece no caso do mercado B2B, pelo que neste último as empresas atribuem maior importância ao relacionamento com cada cliente. Além disso, o facto de existir um

leque menor de clientes pode ser uma vantagem relativamente à possibilidade de verificar quais são os clientes mais importantes para a empresa, de forma a conservar e a alargar a relação entre ambas as partes, o que patenteia a importância da durabilidade das relações entre fornecedor e cliente em mercados B2B (Cruz, 2012).

O autor Boaventura encontra-se na mesma linha de pensamento pois defende que, através da análise dos mercados B2B e B2C, pode-se inferir que nos mercados B2B, geralmente, existem menos compradores, mas com maior peso (valor transaccional mais elevado) para as empresas e o relacionamento entre os clientes e fornecedores é mais próximo (Boaventura, 2011).

Através da análise da segunda tabela (ver tabela 3), que compara os comportamentos dos compradores, vertente que é bastante valorizada no âmbito de negócios *business-to-business*, é possível compreender que nos mercados B2B o comprador tem um papel ativo nas transações, visto que ocorrem interações entre ambas as partes (Johansson et al., 2006). Neste tipo de mercado, é possível constatar que os clientes são mais racionais que os clientes B2C, o que faz com que geralmente os clientes B2B tendam a comprar o que precisam e não o que querem como acontece com os consumidores B2C (Santos, 2018).

De facto, nos mercados B2B, as vendas são normalmente realizadas em grande escala, ou seja, o cliente não compra um único produto ou serviço e, normalmente o fluxo de compra é frequente. Já nos mercados B2C, o comprador é frequentemente o consumidor final, adquirindo o produto ou serviço para consumo próprio, assistindo-se, em muitos casos, a um processo de compra isolado ou muito pontual (Santos, 2018).

É unânime que uma característica distintiva do marketing B2B é a importância do relacionamento pessoal. Neste tipo de mercado, a satisfação e a criação de uma boa relação com os clientes são a base para o bom funcionamento dos negócios, o que faz com que seja nas mesmas que o marketing e as vendas concentrem mais atenção (Santos, 2018).

Os clientes B2B são, por norma, vistos como clientes de longo prazo pelo facto de existirem em menor quantidade quando comparados com os clientes de consumo e, desta forma, passam a ser considerados muito mais valiosos do ponto de vista individual, ou seja, o foco em cada caso é necessariamente mais elevado. Num sentido mais prático, o benefício de reter um cliente B2B é enorme e, em sentido inverso, as consequências de perder o mesmo podem ser negativamente marcantes para uma empresa (Cruz, 2012).

Devido a esta valorização da vertente relacional, as empresas B2B focam-se na recolha de informação e na construção de relações próximas com os seus clientes. Isto acontece pois, habitualmente, os clientes B2B são mais específicos, tendendo a ter maior conhecimento dos produtos que desejam. Toda esta complexidade relacional e de conhecimento mais aprofundado dos produtos leva a que a tomada de decisão seja muito mais complexa neste tipo de mercados. De

facto, os processos de compra nos mercados B2B são mais prolongados, muitas vezes complicados e demoram muito tempo a serem concluídos. Por conseguinte, existem menos emoções pessoais envolvidas no processo de compra, uma vez que as decisões são racionais e tomadas com conhecimento, almejando a obtenção de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes (Santos, 2018).

Devido a toda esta complexidade de processos, em mercados B2B é comum que existam regras formais, inclusivamente escritas que possam servir de base para todos os processos que acontecem neste âmbito, normas importantes quer para o fornecedor, quer para os clientes, pois conduzem a um alinhamento comum que pode eliminar algumas dúvidas e possíveis barreiras ao longo do processo (Brennan et al., 2011).

Analisando a última tabela (ver tabela 4), que distingue as práticas de marketing B2B das B2C, é igualmente possível retirar algumas conclusões.

Uma das conclusões apuradas é o facto do marketing B2B depender das vendas diretas e dos *marketeers*, ou seja, os responsáveis pelas vendas (Departamento Comercial) e os responsáveis pelo marketing das empresas devem trabalhar em perfeita harmonia (Johansson et al., 2006).

No que concerne à publicidade, é de conhecimento geral que um anúncio bem conseguido pode atrair um comprador interessado num produto B2C. Já nos negócios B2B a publicidade tem um papel diferente e, devido à menor quantidade de clientes, a utilização do *word-of-mouth* (comunicação boca a boca) tem um efeito maior do que no marketing B2C. Em contexto B2B, a marca tende a ter menor influência sobre os compradores, enquanto nos mercados B2C, o poder das marcas pode ser fundamental para influenciar os mesmos, o que faz com que as estratégias de *branding* não tenham o mesmo grau de relevância em negócios B2B (Johansson et al., 2006).

Concluindo, no marketing B2B, as empresas procuram essencialmente atingir metas a longo prazo, tais como a recuperação do Retorno sobre o Investimento (ROI) ou o alcance de outras vantagens num determinado período de tempo como, por exemplo, o aumento da qualidade e da quantidade de *leads* que possam gerar impactos positivos nas vendas. Por sua vez, em contexto B2C, os clientes procuram satisfazer os seus desejos e resolver os seus problemas, nesse sentido, os seus principais objetivos são a obtenção de resultados rápidos ou até mesmo imediatos (Santos, 2018).

Assim, e visto que os dois contextos apresentam objetivos díspares, as estratégias de marketing serão também distintas. No que diz respeito ao marketing B2B, este implica um conhecimento das noções de marketing e, como característica particular, deve ser marcado por uma relação mais próxima com os clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades, garantindo, simultaneamente, o cumprimento dos objetivos a nível interno, por outras palavras, no âmbito da própria empresa (Brennan et al., 2011).

5.5. O Papel da Comunicação em contextos B2B

A comunicação assume um papel de grande importância tanto nos mercados B2B como nos mercados B2C. É essencial para as empresas criarem notoriedade e satisfação junto dos seus clientes, impulsionarem as vendas e conquistarem uma imagem diferenciada. Para que estas empresas consigam comunicar eficientemente com os clientes, os profissionais de marketing precisam de delinear quais as estratégias de comunicação que deverão ser utilizadas (Johansson et al., 2006).

Desde os primórdios que todas as empresas têm de comunicar com os seus clientes. A experiência diz que muito poucos produtos e serviços, se é que existem, se vendem sozinhos, pelo que os clientes têm de ser informados sobre as razões pelas quais devem utilizar uma empresa e não outra ou comprar um produto e não outro. É certo que os métodos utilizados para comunicar variam, não só entre os mercados B2B e B2C, mas também de setor para setor e de cliente para cliente em ambos os mercados, possuindo um carácter mais particular no caso dos mercados B2B (Wright, 2004).

Prova desta relevância da comunicação nos processos de marketing, especialmente em contextos B2B, é o facto da mesma estar incluída no *marketing mix* definido por Kotler na década de 60, neste caso num dos 4 P's, o de *Promotion*, que inclui a promoção e outras atividades de comunicação associadas à comercialização de um produto/serviço (Johansson et al., 2006).

De uma forma geral, e em contextos B2B, a comunicação engloba todas as atividades e ferramentas que devem estar integradas de forma a transmitir constantemente a mensagem das empresas do setor B2B junto dos seus clientes, tendo como objetivo atrair os mesmos (Santos, 2018).

É de salientar que em mercados B2B, a ênfase na venda pessoal é maior do que nos mercados de consumo, em grande parte devido aos valores mais elevados das encomendas e, sobretudo, ao número mais reduzido de compradores em cada segmento de mercado. Por outro lado, e uma vez que é muito mais provável que os clientes e os vendedores estabeleçam uma relação a longo prazo num ambiente B2B, reforça-se ainda mais o destaque no contacto pessoal, permitindo ao cliente ter um papel mais ativo neste processo, através do próprio *feedback* que pode ser dado pelo mesmo (Zimmerman & Blythe, 2021).

Inclusive, e embora os fornecedores e compradores B2B possam estar em qualquer parte do mundo, estes são geralmente de dimensões consideravelmente maiores e, por outro lado, existem em menor número, o que torna mais viável o contacto individual ou, no limite, em pequenos grupos. Deve ser tido em conta que ao mesmo tempo que determinada empresa tenta o contacto com um possível cliente, muitas outras tentarão fazer o mesmo, pelo que é fundamental que a mesma tenha a capacidade de delinear uma estratégia que permita construir uma mensagem

que atraia a atenção desse mesmo cliente, e que o mesmo a priorize relativamente às restantes (Wright, 2004).

De facto, a comunicação B2B tem o papel não só de informar, mas também de persuadir, reforçar e construir uma imagem diferenciada da empresa e dos seus produtos ou serviços relativamente a possíveis concorrentes. Nesse sentido, é fundamental que as estratégias de comunicação estejam alinhadas com a visão, estratégia e missão das empresas e ao mesmo tempo devem estar alinhadas com as estratégias de marketing, para que daí resulte uma comunicação altamente eficaz (Santos, 2018).

Habitualmente, o público-alvo das comunicações B2B é composto por grupos de indivíduos com diferentes interesses e motivações. Por essa razão, a maior dificuldade neste tipo de comunicação é a criação de conteúdo que seja atraente para o público-alvo, pois a mesma é vital para o sucesso das empresas que se inserem neste contexto (Boaventura, 2011).

Tradicionalmente, e devido às características dos mercados B2B e dos seus clientes, o marketing neste contexto tinha como base apenas os contratos de longo prazo e as relações pessoais. Com o gradual processo de evolução, na atualidade, existem especialistas na área que procuram investigar de que forma as comunicações de marketing devem ser desenvolvidas e quais as ferramentas de comunicação mais adequadas aos diversos mercados/clientes (Johansson et al., 2006).

Considerando as características dos contextos B2B, tais como a complexidade técnica dos produtos, o número relativamente reduzido de clientes no mercado e o extenso processo de negociação, a principal ferramenta de comunicação de marketing B2B são as vendas pessoais. Porém, existem outros métodos de comunicação, nomeadamente a publicidade, os catálogos/*merchandising*, a internet (em particular as redes sociais) e as feiras/congressos, que assumem também um papel importante no processo de comunicação B2B (Boaventura, 2011).

Não sendo a comunicação B2B uma comunicação de massas como nos mercados de consumo, sendo por seu lado uma comunicação que visa alvos mais específicos, ferramentas de comunicação como a publicidade só terão sucesso caso sejam promovidas nos canais mais adequados, o que faz com que em mercados B2B, as vendas e os relacionamentos pessoais sejam as ferramentas mais eficazes para atingir os objetivos das empresas e para comunicar com os clientes (Cruz, 2012).

Visto também que nestes mercados existe geralmente um grande envolvimento nas decisões de compra, as comunicações tendem a ser muito mais racionais e baseadas em informações objetivas. Ainda assim, são cada vez mais os sinais de que as empresas estão a apostar no uso de processos criativos e em mensagens com apelos emocionais, não deixando que o caráter

mais profissional e formal da mensagem desapareça, visto que o público nesta área possui, habitualmente, mais conhecimentos técnicos (Boaventura, 2011).

A ideia essencial, e que deve estar presente nas empresas que se inserem no contexto industrial é que, neste tipo de mercados, a existência de um cliente insatisfeito devido a uma comunicação inadequada pode afetar toda a empresa, ainda mais visto que o número de clientes é muito menor do que nos mercados de consumo, e neste seguimento, a perda de um cliente pode implicar uma perda significativa nas vendas e nas receitas totais. Desta forma, é imperativo que todas as atividades de comunicação estejam interligadas e que a mensagem partilhada seja comum no seio da empresa (Santos, 2018).

Sumariamente, as principais características da comunicação B2B são a utilização de uma abordagem mais racional, o uso reduzido dos *mass media*, uma maior predisposição para a procura e obtenção de informação, o armazenamento das várias ferramentas de comunicação utilizadas para possíveis utilizações futuras, a longa extensão do corpo das mensagens e ainda a utilização de meios de comunicação específicos do setor industrial, passando os mesmos pela análise dos membros com poder de decisão das empresas (Zimmerman & Blythe, 2021). A estas características pode-se acrescentar o facto da comunicação B2B ser geralmente utilizada para a construção de relações de longo prazo com os seus clientes, clientes esses que existem em menor número, o que torna a comunicação pessoal possível e até mesmo aconselhável e, ao mesmo tempo, permite a obtenção de um *feedback* mais imediato (Wright, 2004).

Apesar do paradigma da comunicação B2B se associar de forma tradicional às características mais clássicas do marketing, tal como o *marketing mix* baseado no 4 Ps, nos anos mais recentes começaram a surgir novas abordagens na investigação do marketing, uma delas é designada por Marketing Relacional, que no contexto dos negócios B2B figura como um tópico de análise central, em virtude da existência de relações entre fornecedor e cliente serem uma das principais características deste tipo de marketing (Johansson et al., 2006).

5.6. A importância do Marketing Relacional em contextos de negócio B2B

O foco e a relação com o cliente é uma das mais importantes premissas em negócios *business-to-business*. Neste contexto, surge o Marketing Relacional, conceito recente, tendo sido utilizado pela primeira vez no final da década de 80 do século passado. Cada vez mais, um dos principais objetivos do marketing é o desenvolvimento de relações firmes e duradouras com pessoas e organizações que afetam direta ou indiretamente o sucesso das atividades de marketing das empresas (Kotler & Keller, 2012).

Uns defendem que o marketing relacional consiste em identificar, estabelecer, manter e melhorar as relações com os clientes e outras partes interessadas, obtendo, em simultâneo, lucro e,

atingindo os objetivos de todas as partes envolvidas. Este processo realiza-se através de uma troca mútua. Outros argumentam que o marketing relacional é o marketing que se centra nas relações, redes e interações (Johansson et al., 2006).

Kotler e Keller (2012) referem que “Relationship marketing aims to build mutually satisfying long-term relationships with key constituents in order to earn and retain their business” (Kotler e Keller, 2012, p. 20). Para obtenção de um resultado ótimo, os profissionais de marketing devem ser capazes de criar valor para todas as partes interessadas. Para desenvolver relações fortes com as várias partes, é necessário compreender as suas capacidades e recursos, necessidades, objetivos e desejos, sendo que o resultado final do marketing relacional é um ativo único da empresa, designado por rede de marketing, que consiste na empresa e nas partes interessadas que a apoiam e com as quais estabeleceu relações comerciais mutuamente lucrativas (Kotler & Keller, 2012).

Uma constituição de redes eficazes entre as diversas partes do processo originará certamente lucros para todos. Ao mesmo tempo, as empresas devem moldar ofertas, serviços e mensagens direcionadas para clientes de forma individual, com base em informações sobre transações anteriores, dados demográficos, dados psicográficos e preferências de meios de comunicação e distribuição. Este foco nos seus clientes, produtos e canais mais rentáveis, tem como principal objetivo a obtenção de um crescimento positivo e também a fidelização dos clientes. (Kotler & Keller, 2012).

No quadro do marketing relacional existem três elementos táticos típicos, a procura por contactos diretos com os clientes, a criação de uma base de dados e o desenvolvimento de um sistema de serviços orientado para o cliente. Neste tipo de marketing, a perspectiva da qualidade é uma preocupação para as empresas que adotam estratégias neste domínio (Johansson et al., 2006).

Se no marketing baseado nas transações, é através do produto que os clientes se ligam ao fornecedor, no marketing relacional a empresa cria mais valor para os seus clientes do que aquele que é proporcionado apenas pelo produto principal. Estas empresas desenvolvem laços com os seus clientes, através de diversas ferramentas tais como a tecnologia, a informação e o conhecimento. Para além disso, no marketing relacional, a visão do preço é diferente da do marketing de transação, pois apesar deste não deixar de ser importante, no marketing relacional os clientes tornam-se menos sensíveis às questões dos preços, pois valorizam também outro tipo de processos/ferramentas que assentam, fundamentalmente, nesta questão relacional (Johansson et al., 2006).

De acordo com alguns autores, o Marketing Relacional pode englobar três tipos de marketing, que por sua vez se associam a diferentes ferramentas neste âmbito. Assim, surge o *Database Marketing* (baseado em Bases de Dados), o *Marketing de Interação* e o *Marketing de*

Rede (Network Marketing). Os pontos seguintes apresentam uma breve descrição dos mesmos (Johansson et al., 2006).

5.6.1. Database Marketing

O *Database Marketing* baseia a sua ação na utilização da tecnologia, sendo que se serve da informação que as diferentes bases de dados fornecem para tirar proveito do marketing direto e, assim, comunicar com os diversos clientes. A principal razão para as empresas utilizarem bases de dados é o facto de poderem obter informações sobre clientes de forma individual para, posteriormente, criar e desenvolver relações. A informação e as ferramentas de base tecnológica são utilizadas para visar e manter os clientes, o que faz com que este tipo de marketing, através das vantagens da tecnologia, permita que as empresas desenvolvam relações individuais com os clientes, facilitando a utilização de meios de comunicação individuais. De facto, o principal objetivo do *Database Marketing* é criar uma relação a longo prazo com o cliente e não pensar no esforço de marketing como um investimento de curto prazo (Johansson et al., 2006).

Neste tipo de marketing a ferramenta mais utilizada é o marketing direto, que se baseia numa comunicação direta com clientes a título individual através de telefone, correio, fax, correio eletrónico e Internet, com o objetivo de criar relações duradouras com os mesmos (Johansson et al., 2006).

Trata-se de uma ferramenta que não é pública, uma vez que a mensagem é normalmente dirigida a um cliente específico e, ao mesmo tempo, impessoal, pois não existe um contacto pessoal, podendo ainda ser personalizada de modo a atrair um cliente específico e também ajudando a criar uma relação distinta de cliente para cliente. Por isso, é fundamental perceber-se que as mesmas estratégias de marketing direto terão impactos diferentes nos clientes, estando esta variedade associada, em grande parte, ao que é valorizado por parte do cliente (Johansson et al., 2006).

5.6.2. Marketing de Interação

O Marketing de Interação é amplamente utilizado nos mercados B2B e é definido como a interação face a face no âmbito das relações. Este inclui relações interpessoais que criam uma interação cooperativa entre fornecedores e clientes. O seu foco está nas pessoas e não na empresa, em que os fatores mais importantes são os contactos pessoais, a capacidade de negociação, a troca de informações e o estabelecimento de relações individuais, relações que podem assumir um carácter formal ou informal, mas estando sobretudo baseadas na confiança, dependência, compromisso, adaptação e satisfação entre as pessoas envolvidas na interação. O bom funcionamento das relações é, indubitavelmente, o principal objetivo deste tipo de marketing,

apontando-se para a criação de valor para todos os atores envolvidos no processo (Johansson et al., 2006).

A principal ferramenta associada a este tipo de marketing é a venda pessoal, mais concretamente aquela que advém de reuniões pessoais (contacto pessoal), chamadas telefónicas, correio ou via Internet, revelando-se uma forma extremamente eficaz de comunicar as mensagens de marketing, pois permite a discussão e o *feedback* pessoais (Johansson et al., 2006).

5.6.3. Marketing de Rede

Este tipo de marketing, também conhecido como *Network Marketing*, é bastante comum em mercados B2B. O seu foco é o desenvolvimento de relações entre empresas e a coordenação de atividades entre as várias partes. Centra-se nas múltiplas relações de rede entre empresas, tendo um interesse significativo na conectividade que marca essas relações. O marketing de rede caracteriza-se pelas interações e relações estabelecidas entre várias empresas que estão inseridas numa determinada rede. Cada empresa de uma rede constitui relações diretas e indiretas com clientes e fornecedores, que podem ser formais ou informais, e ainda interpessoais e impessoais, ou seja, marcadas por uma distância maior ou menor. De destacar que o nível de poder, dependência e comunicação varia consoante as características das relações (Johansson et al., 2006).

A venda pessoal é a ferramenta que melhor se associa a este tipo de marketing, sendo que através da utilização da mesma se pretende, essencialmente, impulsionar a venda de produtos e construir relações com os clientes. A venda pessoal implica a existência de uma interação pessoal, o que faz com que seja possível existir uma adaptação às características específicas dos clientes. Esta ferramenta de marketing inclui a participação em feiras comerciais, exposições e programas de incentivo aplicados, por exemplo, aos responsáveis comerciais/de vendas das empresas. Estas são ferramentas relativamente dispendiosas, pelo que exigem um planeamento rigoroso por parte da empresa e uma formação adequada dos colaboradores envolvidos neste processo. Uma vez mais, o principal objetivo com o recurso a este tipo de marketing, aliado à utilização destas ferramentas, é a construção de uma relação de longo prazo com os clientes (Johansson et al., 2006).

5.7. O valor das relações em mercados B2B

O contacto entre fornecedores e clientes é fundamental e surge como um elemento que não pode ser abdicado para a realização de qualquer tipo de transação e, como consequência, o empenho na construção de uma relação frutífera entre estes intervenientes é cada vez mais valorizado (Kotler & Keller, 2012).

Desenvolver as relações corretas com as empresas é crucial para qualquer programa de marketing. Para que a eficácia e a eficiência aumentem, os fornecedores e os clientes das empresas

exploram diferentes métodos para gerirem as suas relações e para desenvolverem um marketing preciso e ajustado, destinado a estabelecer fortes relações a longo prazo (Kotler & Keller, 2012).

A denominada gestão da relação com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) faz cada vez mais sentido, uma vez que se apresenta como uma ferramenta que permite lidar cuidadosamente com informações detalhadas sobre clientes individuais, assim como todos os contactos dos clientes com a empresa e o produto a fim de aumentar a lealdade. Neste âmbito, as empresas de CRM são cada vez mais capazes de oferecer um excelente serviço ao cliente em tempo real através da utilização eficaz das informações sobre as contas individuais, podendo assim ajustar as suas ofertas de mercado, serviços ou programas. Além disso, o CRM é de importância capital porque um dos principais fatores de prosperidade de uma empresa é o valor total que advém da sua base de clientes (Holub, 2021).

É consensual que as relações são especialmente pertinentes nos mercados empresariais (B2B), defendendo-se que a interação e as relações podem acrescentar uma importância extra ao produto que é oferecido por determinada empresa. A construção de relações para além da obrigação das tarefas empresariais indispensáveis, proporciona uma base sobre a qual podem ser estabelecidas redes empresariais e, assim, as relações fortes podem não só ser utilizadas para aumentar a eficiência dos custos, mas também podem funcionar como uma base relevante para a criação de valor (Holub, 2021).

Contudo, deve-se ter em conta que as empresas se devem esforçar para que estas relações sejam marcadas pela inovação e introdução de novas dinâmicas, contribuindo para a construção de uma relação positiva e de longo prazo, pois a estagnação poderá ser perigosa para qualquer empresa (Holub, 2021).

Para a construção de qualquer relação entre fornecedor e cliente é fundamental a existência de confiança. No entanto, existem outros fatores que influenciam a melhoria de qualquer relação comercial. Segundo Kotler e Keller (2012), alguns dos principais aspetos a ter em consideração são a disponibilidade e variabilidade de opções, a importância e complexidade da oferta e o dinamismo do mercado de oferta (Kotler & Keller, 2012).

De assinalar que uma relação entre fornecedor e cliente pode passar por diferentes períodos, ou seja, não existe um cenário estático, podendo em determinado momento ser o fornecedor a ceder, mas noutros ser o cliente a fazê-lo. Estes autores sustentam que os cenários de relações mais estreitas entre fornecedores e clientes acontece quando a aquisição do produto/serviço é fundamental para o cliente e, simultaneamente, quando existem obstáculos relativamente à compra (por exemplo, requisitos complexos no processo de compra), sendo a relação ainda mais estreita quando existem poucas alternativas/opções ao nível do fornecimento (Kotler & Keller, 2012).

Como constatado pela literatura, os diferentes graus de relação dependem de várias características que influenciam a maior ou menor aproximação entre fornecedor e cliente (Zimmerman & Blythe, 2021).

Primeiramente, o grau de confiança e formalidade são dois tópicos a ter em conta, sendo que os mesmos dependem, essencialmente, do grau em que a relação é limitada por acordos contratuais. As relações com mais tendência a perdurar no tempo são aquelas que se baseiam na confiança. Esta questão pode ser afetada pelo contexto cultural dos intervenientes na relação e, regra geral, a maioria dos envolvidos é menos propensa a confiar em pessoas que pertençam a círculos culturais distintos do que em pessoas do seu próprio meio cultural. Para além disso, as várias culturas associadas aos diversos países/regiões geográficas refletem-se muitas vezes em códigos legais diferentes que podem dificultar, em maior ou menor grau, a relação comercial (Zimmerman & Blythe, 2021).

Outras duas características bastante associadas à confiança e formalidade das relações entre fornecedor e cliente são os conceitos opostos de confiança e oportunismo. Muitas perspetivas defendem que estes dois conceitos estão constantemente interligados e acreditam que a confiança se caracteriza pela vontade de confiar no comportamento de um parceiro de troca, no qual se acredita na palavra e ações, sendo esta mesma confiança numa relação construída ao longo do tempo, surgindo a proximidade e continuidade como vitais para gerar um maior grau de confiança. Mas, para além destas duas, para se gerar confiança numa relação, deve existir previsibilidade no comportamento em termos de repetição, fiabilidade, competência e credibilidade de ambas as partes (Brady, 2000).

Por sua vez, o poder e a dependência são também duas características fundamentais na relação, e avaliam-se pelo grau no qual uma das partes tem o poder de dificultar a ação da outra. Se uma empresa depender fortemente de outra, a que detém mais poder na relação poderá ditar os termos da mesma. Por outro lado, também a complexidade se apresenta como um tópico relevante e capaz de influenciar o grau de proximidade da relação. Quanto maior for o número de pontos de interação existentes entre o fornecedor e o cliente, mais complexa se torna a relação, mas ao mesmo tempo, mais próxima será a mesma (Zimmerman & Blythe, 2021).

O conflito e a cooperação surgem como dois polos opostos que podem marcar qualquer relação entre fornecedor e cliente, sendo certo que o conflito é inevitável, acontecendo, especialmente, e de forma mais acentuada quando empresas com objetivos, antecedentes e estratégias diferentes tentam trabalhar em conjunto. Porém, se o conflito for resolvido de forma razoável, o resultado final é a cooperação. Esta sucessiva resolução de conflitos está associada a outra das características que devem marcar qualquer relação, que é a adaptação, sendo certo que ao longo do desenvolvimento de uma relação, ambas as partes terão de se adaptar uma à outra em

diversos momentos, para que daí possa emergir uma relação de longo prazo, marcada pelo sucesso e cooperação constantes (Zimmerman & Blythe, 2021).

Associada a esta capacidade de adaptação surge a compreensão como um elemento fundamental em qualquer relação comercial, que pode ser vista como a vontade de compreender as condições e posições da parte oposta. Para que esta surja numa relação é necessário que ambas as partes tenham disponibilidade e vontade para adquirir o máximo de conhecimento possível uma sobre a outra. Se cada parte compreender a forma como a outra faz negócios, assim como os condicionalismos e pressões a que as duas estão sujeitas, é possível a existência de entendimento na relação. Com a existência de compreensão, os problemas de menor dimensão e os mal-entendidos podem ser resolvidos no imediato, resultando em consequências menos prejudiciais (Brady, 2000).

Já numa dimensão de longo prazo da relação entre fornecedor e cliente surge o compromisso, que se manifesta não só nas adaptações que as ambas as partes fazem uma à outra, mas também nas perceções que cada uma tem do grau de compromisso da outra no que diz respeito ao futuro da própria relação. Este pode ser demonstrado através do investimento de tempo ou dinheiro na relação ou pode verificar-se simplesmente numa vontade de fazer mudanças e trabalhar para objetivos e benefícios comuns (Brady, 2000).

Por fim, a relação entre fornecedor e cliente depende também do bom funcionamento da própria relação antecedente com os outros fornecedores, por exemplo com aqueles que disponibilizam às empresas do ramo industrial a matéria-prima (Zimmerman & Blythe, 2021).

Apesar desta análise isolada de cada um dos fatores/características que podem influenciar a relação entre fornecedor e cliente num contexto de negócio B2B, é fundamental analisar também a atmosfera em que determinada relação se insere, ou seja, qual o ambiente emocional que marca a relação, sendo seguro afirmar que caso uma relação se insira numa boa atmosfera, os resultados da mesma terão uma maior probabilidade de serem positivos, assim como o inverso é também verdadeiro (Brady, 2000).

Investir numa relação a longo prazo tenderá, regra geral, a trazer dividendos na redução dos custos de transação, uma vez que o tempo que se perde para conhecimento da outra parte passa a ser reduzido ou até nulo e, ao mesmo tempo, reduz o risco ao reduzir a complexidade da mesma. Uma relação deve ser vista, como já foi referido, como um investimento e, à semelhança de qualquer investimento, nas fases iniciais da relação, os principais custos de estabelecimento da mesma serão mais evidentes, podendo mesmo ultrapassar as receitas que resultam dela, pelo que tende a ser muito mais rentável manter e melhorar as relações existentes do que procurar novas relações (Zimmerman & Blythe, 2021).

O papel das interações assume uma importância capital em qualquer tipo de relação comercial, especialmente em contextos B2B, especialmente porque, regra geral, o número de clientes é mais reduzido, e por isso o contacto individual é mais viável, pelo que para cada uma das relações estabelecidas é preciso encontrar um equilíbrio de ambas as partes (Zimmerman & Blythe, 2021).

Para que a criação de valor possa ser igualmente proveitosa para fornecedores e clientes, o esforço para que uma relação comercial resulte deverá partir de ambos, devendo os fornecedores neste aspeto assumir uma atitude proativa, em prol de uma fidelização e satisfação maior por parte do cliente (Zimmerman & Blythe, 2021).

5.8. Comportamento de compra do cliente B2B

Os comportamentos de compra em todo o tipo de organizações, incluindo as empresas, têm evoluído ao longo dos tempos, sendo que esses comportamentos, em muitas ocasiões, não são tão racionais como se preconiza uma vez que estes são marcados por um processo altamente complexo que resulta do facto de estarem frequentemente envolvidos muitos indivíduos, objetivos, regras e tradições (Rajala & Tidström, 2017).

É de facto importante compreender a forma como os clientes de empresas (B2B) respondem/reagem aos estímulos de marketing, bem como a outro género de estímulos. Em contextos B2B e à semelhança de contextos B2C, os estímulos para a compra por parte das empresas inclui o *marketing mix* tradicional composto pelos 4 P's (Holub, 2021).

Contudo, em contextos B2B surgem outros estímulos que assumem elevada relevância na influência do processo de decisão de compra e que dizem respeito a aspetos relacionados com o ambiente económico, tecnológico, político, cultural e competitivo. Conjuntamente, os dois tipos de estímulos influenciam a empresa, são processados pelos clientes e transformam-se numa resposta final, que se associa à escolha do produto ou serviço, à seleção do fornecedor mais indicado face às suas necessidades e preferências, às quantidades da encomendas, às condições de pagamento, entre outras (ver Anexo 5) (Holub, 2021).

Por forma a planear estratégias de marketing eficazes, os profissionais de marketing das empresas fornecedoras devem compreender o que acontece no seio das empresas potenciais consumidoras (fatores internos). Para além disso, é fundamental a análise dos fatores externos e a sua influência sobre as empresas no que à transformação dos estímulos iniciais em respostas de compra diz respeito (Holub, 2021).

O conceito de comportamento de compras organizacionais foi apresentado pela primeira vez por Webster e Wind na década de 70. Ambos definiram o processo de compra organizacional como um mecanismo de resolução de problemas, entendendo estes que uma situação de compra

surge quando algum elemento de uma empresa percebe um problema que pode ser resolvido através de uma ação de compra (Webster & Wind, 1972).

Ambos defendem que “Organizational buying behavior is a complex process and involves many persons, multiple goals, and potentially conflicting decision criteria” (Webster & Wind, 1972, p. 13-14). Este é geralmente marcado por um intervalo temporal longo, baseado em informação de várias fontes e abrangendo várias relações interorganizacionais (Webster & Wind, 1972).

Estes autores definiram quatro dimensões e mecanismos necessários para a implementação do processo de compra empresarial (ver tabela 5). Devido a todas estas dimensões estes autores entendem que o comportamento de compra organizacional é um processo complexo, uma vez que envolve várias pessoas, objetivos diversos e até processos de decisão conflitantes (Webster & Wind, 1972).

Tabela 5 - Dimensões para a implementação do processo de compra.

Dimensão	Descrição dos elementos	Elementos úteis para a dimensão seguinte
Ambiente (ambiente externo – físico, tecnológico, político, económico, legal e cultural)	- Fornecedores, clientes, autoridades, união de trabalhadores, associações de comércio, instituições, grupos profissionais e outras empresas.	- Informações acerca dos fornecedores, marketing e comunicação, disponibilidade dos produtos, valores e padrões presentes no mercado e condições gerais dos negócios.
Organização (cultura e clima organizacional – físico tecnológico, económico e cultural)	- Tecnologias da organização/empresa; - Estrutura; - Staff/membros.	- Procedimentos tecnológicos necessários no processo de compra; - Organização dos departamentos envolvidos e do próprio processo de compra; - Membros das equipas de compras.
Centro de Compra (fatores interpessoais do comportamento de compra)	- Limitações organizacionais e tecnológicas e tecnologias disponíveis; - Estrutura dos departamentos envolvidos; - Tarefas dos departamentos envolvidos; - Perfil e objetivos dos membros das equipas.	- Atividades; - Interações; - Sentimentos/emoções.
Participantes Individuais (motivações, estruturas cognitivas, personalidade, posicionamento e papel na equipa)	- Processo de tomada de decisão de compra; - Processo de decisão individual e de grupo.	- Execução da compra.

Fonte: Adaptado de Webster & Wind (1972).

Os mesmos autores consideram, ainda, que o comportamento de decisão de compra dos clientes em contextos B2B são influenciados por quatro tipos de fatores, pelo que cada um deles deve ser o mais detalhadamente analisado por parte dos seus possíveis fornecedores. O primeiro grupo de fatores diz respeito aos tópicos relacionados com o ambiente no qual se realiza o processo de compra, sendo que os mesmos são muitas vezes subtis e dificilmente mensuráveis, mas quando apurados, providenciam informações acerca de limitações e oportunidades fulcrais para a realização de negócios (Webster & Wind, 1972).

Num contexto multinacional, estes fatores irão variar de país para país, ou até mesmo entre regiões geográficas dentro do mesmo país, pelo que o conhecimento e a compreensão destas mesmas diferenças serão fundamentais para a elaboração de um plano de marketing ajustado a cada cliente (Webster & Wind, 1972).

O segundo grupo de fatores que afetam o comportamento de compra dos clientes diz respeito às contingências organizacionais, ou seja, as características de cada empresa/organização

terão impacto no comportamento das pessoas que pertençam às mesmas. Estes fatores levam a que a decisão por parte de determinada pessoa seja diferente das que seriam tomadas caso esta agisse a título próprio, ou caso pertencesse a outra empresa/organização. De facto, o comportamento de compra de uma empresa é motivado e guiado pelos seus objetivos, assim como é influenciado pelos recursos financeiros, tecnológicos e humanos intrínsecos à mesma. Desta forma, o comportamento de compra, irá variar de empresa para empresa, cabendo quer aos fornecedores, quer aos clientes, a compreensão e adaptação face a estas diferenças patentes numa relação comercial (Webster & Wind, 1972).

O terceiro grupo de fatores que influencia o comportamento de decisão de compra dos clientes relaciona-se com a vertente social, incluindo as relações interpessoais entre cliente e fornecedor, e aquelas que acontecem a nível interno nas mais variadas empresas. Para isso, é primariamente necessário conhecer as diversas partes envolvidas no processo de decisão de compra numa empresa (utilizadores, clientes/compradores, influenciadores, decisores e *Gatekeepers*) (Webster & Wind, 1972).

É a partir das relações interpessoais entre todos os grupos e indivíduos de uma organização/empresa e dos fatores sociais que influenciam as mesmas, que se pode analisar o grau de assertividade da decisão de compra tomada (Webster & Wind, 1972).

Por fim, o quarto grupo de fatores que influencia o comportamento de compra dos clientes em contextos B2B relaciona-se com os atributos particulares do elemento humano do processo, ou seja, dos indivíduos. De uma forma geral, todo o comportamento de compra empresarial é um comportamento individual, isto porque apenas o indivíduo como elemento isolado, ou como pertencendo a um grupo, tem a capacidade de analisar potenciais situações de compra, decidir e atuar (Webster & Wind, 1972).

No seu comportamento, o indivíduo é motivado pela combinação complexa de objetivos pessoais com os objetivos da empresa, estando também limitado por políticas e informações adquiridas ao longo do processo, assim como recebendo influência de outros elementos que pertençam ao centro de decisão de compra. O indivíduo encontra-se indubitavelmente no centro do processo de compra, sendo constantemente influenciado por fatores que provêm da empresa a que pertence, assim como aos que emanam do ambiente externo. Assim, e na visão e ação dos fornecedores é fundamental que estes compreendam as características psicológicas do cliente empresarial, bem como as suas preferências, necessidades, predisposições e modelos de decisão, tendo em vista a elaboração de estratégias de marketing eficazes e ajustadas a cada cliente (Webster & Wind, 1972).

É verdade que a maioria dos autores convergem na opinião de que no que concerne às decisões de compra, os clientes das empresas estão expostos a inúmeras influências. Algumas

empresas consideram que as principais influências são económicas e, por conseguinte, tentam oferecer grandes vantagens económicas aos potenciais clientes. No entanto, e quando se refere a clientes industriais (B2B), a vertente humana assume uma grande preponderância, pelo que este tipo de clientes reage tanto à razão como à emoção. Desta forma, são vários os autores que defendem que o comportamento de compra das empresas é influenciado por fatores internos organizacionais, mas também por fatores interpessoais e individuais e ainda por fatores ambientais/contextuais externos. Estes quatro tipos de fatores são compostos por vários atributos que devem ser considerados, como se pode observar no Anexo 6 (Holub, 2021)

Analisada a etapa que é composta pelos indivíduos que afetam a tomada de decisão, assim como os fatores envolvidos na mesma, é importante reconhecer a segunda fase referente ao processo de decisão de compra em si. Primeiramente, é necessário esclarecer que o processo de decisão de compra entre empresas (B2B) é mais deliberado, ou seja, implica uma análise e reflexão mais detalhada relativamente ao processo de decisão de compra referente a consumidores finais (B2C) (Holub, 2021).

Analisando este processo em contextos B2B por etapas, deve-se começar pela fase de “*Reconhecimento do problema*”, sendo que em cenários B2B é feito um trabalho de antecipação e de planeamento para exercício de compra baseado numa rotina. A fase de “*Descrição geral das necessidades*” é marcadamente extensiva, objetiva e baseada numa análise de custo-benefício, o que quer dizer que é uma fase definida pela ponderação e racionalidade. Na fase seguinte, a de “*Especificação do produto*”, é realizada pelos dos clientes de forma precisa e contando com uma descrição técnica do produto, o que demonstra uma vez mais o conhecimento por parte do cliente quanto ao que pretende. Na etapa de “*Pesquisa de informações e fornecedores*”, os clientes B2B podem demorar algum tempo a realizar pesquisa, o que origina regularmente a seleção de várias possibilidades que deverão ser analisadas de forma mais detalhada. Quando chega o momento de “*Solicitação de propostas*”, esta, regra geral, obedece a um procedimento formal, previamente definido. Já na fase de “*Seleção/escolha do fornecedor*”, a mesma é realizada com base numa análise cuidadosa de informações objetivas que, na ótica do cliente, seja a mais indicada para dar resposta às suas necessidades e preferências. Por fim, na fase de “*Desempenho pós-compra*”, em contextos de negócio B2B, é expectável que seja feita uma análise com o objetivo de sintetizar todo o processo, assim como é apreciado a obtenção de *feedback* por parte dos clientes, o que demonstra a preocupação pela qualidade dos serviços da parte dos fornecedores, tendo sempre como principal objetivo a satisfação dos seus clientes (Holub, 2021).

Todas estas preocupações são mais acentuadas em contextos B2B, pois o número de clientes é habitualmente mais reduzido e os processos de compra tendem a ser mais complexos e

marcadamente racionais, pelo que a assertividade das estratégias de marketing deve ser eficazmente valorizada (Holub, 2021).

Finalizando, em contextos de negócios B2B, todos os fatores, sejam estes internos ou externos devem ser considerados da forma mais minuciosa possível, uma vez que uma pequena falha ao longo do processo de compra por parte do fornecedor pode trazer consequências bastante negativas e altamente penalizadoras para o mesmo. As estratégias de marketing devem ser construídas tendo por base todos os fatores referidos, garantindo que dessa forma estas estratégias são as mais adequadas para cada cliente ou segmento de clientes em concreto (Holub, 2021).

6. Estudo Empírico

6.1. Questão e objetivos de investigação

Este estudo tem como objetivo central a compreensão dos processos, estratégias e procedimentos de marketing existentes na ALCOBRE, tendo em vista a satisfação, angariação e prolongamento das relações com os clientes num contexto de negócios B2B.

Desta forma, pretende-se, essencialmente, compreender o que é, atualmente, implementado neste domínio na empresa, de que forma e a razão da sua implementação. Objetiva-se encontrar possíveis melhorias nos métodos presentemente utilizados, ou ainda o acréscimo de novos processos, estratégias ou procedimentos que possam ser vistos como fonte de criação de valor para a ALCOBRE.

Complementarmente, surgem alguns objetivos específicos associados ao propósito geral do trabalho, que, em conjunto, permitem uma análise e obtenção de resultados mais detalhada. Estes são:

- Compreender quais as principais e mais eficazes ferramentas, processos e procedimentos de marketing utilizados em contextos de negócio B2B;
- Apurar quais as características mais valorizadas na relação entre fornecedor e clientes industriais;
- Perceber se a componente económica e a componente relacional se influenciam mutuamente em mercados B2B;
- Observar alguns casos concretos de processos de marketing utilizados com os clientes, ou seja, averiguar quais os processos, de que forma são implementados, e as justificações para tal implementação;
- Percecionar um possível vínculo entre as características culturais dos clientes e as estratégias de marketing utilizadas;
- Entender qual a posição e opinião dos colaboradores da empresa, responsáveis pelo estabelecimento das relações com os clientes, sobre os processos, estratégias e procedimentos de marketing utilizados.

6.2. Metodologia

É fortemente aceite entre os mais diversos autores que o principal elemento impulsionador para a realização de um estudo é o problema, advindo do mesmo a razão para a realização de uma pesquisa. De facto, muitos autores defendem que o processo de pesquisa deve ser aquele que pode ser controlado e avaliado e que possa sobretudo conduzir à obtenção de novos dados e informações acerca do problema explorado. Além disso, e quando aplicado ao contexto das Ciências Sociais, a

pesquisa é vista como um instrumento fundamental para a resolução de problemas (Dalfovo, et al., 2008).

Desta forma, a análise, descrição e avaliação dos métodos de pesquisa que possibilitam a recolha e o tratamento de dados com a intenção de resolver problemas, assim como a resposta a questões de investigação, são elementos inerentes à metodologia, pelo que a definição dos métodos de pesquisa mais adequados ao problema e ou/questões de investigação explorados deve ser realizada cuidadosamente (Dalfovo, et al., 2008).

Tendo em vista a elaboração deste projeto, optou-se por um método baseado na pesquisa qualitativa, sobretudo para o levantamento de dados primários que figuram uma componente essencial de toda a investigação.

A pesquisa qualitativa é aquela que se debruça, predominantemente, no trabalho com dados qualitativos, ou seja, a informação recolhida pelo investigador não é expressa em números, ou o papel de números nas conclusões representam uma proporção menor na análise final. Este tipo de pesquisa é marcado por algumas características, tais como o foco na interpretação relativamente à quantificação, a ênfase na dimensão subjetiva, a flexibilidade no processo de condução de pesquisa e ainda a preocupação com o contexto de pesquisa. Este tipo de pesquisa pode ser conduzido através de diversas ferramentas/métodos, a título de exemplo, entrevistas (de vários tipos), observação participante, análise documental, estudos de caso, entre outros (Dalfovo, et al., 2008).

A partir da escolha da pesquisa qualitativa para elaboração deste projeto, dividiu-se a mesma em duas fases. Numa primeira fase, foi realizada uma investigação prévia alicerçada, essencialmente, na revisão da literatura do tema em estudo com recurso à base de dados científica SCOPUS. Para a realização da pesquisa recorreu-se a algumas palavras-chave, em inglês, que estivessem relacionadas com a temática investigada, como por exemplo: “*Marketing Concept*”, “*Marketing Evolution*”, “*B2B business*”, “*Industrial Marketing*”, “*Marketing B2B*”, “*Communication*” and “*Marketing B2B*”, “*Relationship Marketing*” e “*Customer Behavior*”. A partir destes termos de pesquisa procedeu-se à seleção de vários artigos que tivessem acesso aberto e ainda priorizando aqueles que eram alvo de mais citações (“*Cited by highest*”). Para além da base de dados SCOPUS, foi também efetuada uma investigação em outras bases de dados online, alguns livros e teses universitárias, tendo em vista, não só complementar a informação relacionada com o capítulo da Revisão da Literatura, como igualmente para proceder à pesquisa acerca de dados relativos ao setor industrial no qual se insere a ALCOBRE.

Na fase posterior, e tendo como principal objetivo a identificação, compreensão e avaliação dos procedimentos de marketing implementados pela ALCOBRE face aos seus clientes ou segmentos de clientes, recorreu-se a uma outra estratégia de investigação qualitativa, o estudo de caso que, no presente estudo adota uma abordagem qualitativa.

7. Estudo de Caso

7.1. Apresentação do Estudo de Caso

Um estudo de caso tem a sua base de investigação nas características de um determinado fenómeno em estudo. Este tipo de investigação viabiliza o apuramento das características holísticas e relevantes de acontecimentos da vida real, nos quais se incluem os processos empresariais. O principal objetivo de um estudo de caso é explorar, descrever e explicar, construindo-se conhecimento na matéria investigada. As questões “Como” e “Porquê” são estratégias de investigação privilegiadas, uma vez que têm um carácter mais explanatório. A elaboração de questão/ões de partida pode ser um fator muito relevante e passível de conduzir a uma investigação marcada pelo sucesso. (Yin, 1994).

A estratégia de investigação utilizada foi um estudo de caso, dado que se objetiva estudar as atividades realizadas no âmbito do marketing industrial por parte do Departamento Comercial para o mercado francês. Os resultados conseguidos permitiram inferir sobre as estratégias, processos e procedimentos de marketing utilizados pela ALCOBRE face ao mercado em questão, pese embora alguns destes possam ser comuns ou apresentem inúmeras semelhanças entre os vários mercados. A opção em realizar um estudo de caso, surgiu na perspetiva de obter um grupo de análise mais reduzido, o que permite analisar resultados e formular sugestões de uma forma mais detalhada e, ao mesmo tempo, não impedindo que algumas extrapolações possam ser efetuadas para os restantes mercados.

Para além disso, reconheceu-se ser necessária e pertinente a realização de uma análise qualitativa de conteúdo, pelo que se adotou a técnica de recolha de dados denominada de *Focus Group* (grupos focais), ou também designado como grupo de discussão. Define-se como uma técnica que visa a recolha de dados através da interação com o grupo definido sobre um tópico apresentado pelo investigador. Esta técnica é marcada por um conjunto de características essenciais de que são exemplo a focalização da discussão num determinado assunto, o seu contributo para a compreensão do tópico de interesse e o facto dos participantes terem alguma característica em comum e relevante face ao tema em discussão, permitindo apurar as suas posições (Silva, et al., 2014).

De uma forma mais simplista, um *Focus Group* consiste numa discussão em grupo sobre uma temática selecionada pelo investigador, com a finalidade de obter informações que não poderiam ser recolhidas através da entrevista a apenas um participante, pois a visão de um indivíduo pode servir de complemento à visão de outro, possibilitando obter informações mais completas ou a existência de posições divergentes, o que alarga o espectro de opiniões (Silva & Fortunato, 2021).

Tal como outras técnicas de recolha de dados, a técnica de *Focus Group* é constituída por várias etapas. A primeira diz respeito ao planeamento, na qual se deve proceder à definição dos objetivos da investigação, que deverão ser claros e concisos, logo a elaboração de um guião é regra. De notar que o mesmo conta, habitualmente, com margem para extrapolação de acordo com os conteúdos das respostas dos participantes. Na segunda etapa deverão ser selecionados os participantes, bem como o local da discussão. Estes participantes deverão ser informados dos principais objetivos da discussão, da duração estimada da mesma e ser esclarecidas as dúvidas que surgirem. Na fase de moderação, o investigador deverá encontrar-se com os participantes para a posterior realização da discussão. Na fase da análise de dados é realizada a transcrição da gravação. Por fim, na fase da divulgação dos resultados, o investigador deverá dar conhecimento dos resultados aos participantes, podendo estes serem facultados sob diversos formatos tais como relatório, artigo, apresentação, entre outros. De assinalar que é importante reunir alguns aspetos na apresentação dos resultados, como a caracterização do grupo, a inclusão de transcrições da discussão ou ainda o resumo do desenrolar da discussão (Silva, et al., 2014).

A utilização deste tipo de técnica é cada vez mais comum e passível de ser conjugada com outros métodos de recolha de dados (Silva, et al., 2014).

No caso da ALCOBRE, a metodologia de *Focus Group* revelou-se eficaz para se apurarem as estratégias, processos e procedimentos de marketing B2B implementados face aos clientes franceses.

Assim, foi concretizado o grupo focal, no dia 15 de junho de 2023 com duração aproximada de 1 hora, através da reunião com as participantes no seu escritório. Para efeitos de otimização e análise de dados, foi autorizada a gravação e posterior transcrição da discussão. Este grupo focal contou com a participação de duas colaboradoras da ALCOBRE, cujo perfil detalhado se encontra na tabela 6. Ocupam o cargo de *backoffice* do mercado francês, contando com um tempo de experiência considerável e com interação com outros mercados na dinâmica da empresa.

Tabela 6 - Perfil dos participantes.

Participantes	Género	Idade	Experiência na área/função	Experiência na ALCOBRE	Função
Participante 1	Feminino	30	1 ano e 4 meses	1 ano e 4 meses	<i>Backoffice</i> do mercado francês
Participante 2	Feminino	34	3 anos e 8 meses	2 anos e 5 meses	<i>Backoffice</i> do mercado francês

A discussão foi planeada de acordo com a temática do marketing B2B, apoiada nas atividades que as participantes desempenham neste âmbito. O guião contou com o auxílio de questões pré-elaboradas, presentes no Anexo 7. De assinalar que as questões da discussão serviram essencialmente para guiar o moderador durante a mesma, tentando potenciar ao máximo a intervenção e troca de ideias dos participantes. Este guião foi previamente analisado pela empresa, bem como aprovado pela coorientadora do presente trabalho.

Começa por abordar questões relacionadas com os primeiros contactos com os clientes, passando por questões mais gerais acerca dos contactos com os mesmos, relevando-se ainda a exploração das estratégias, processos e procedimentos utilizados para satisfação dos clientes, terminando com questões mais específicas relativamente a ferramentas de marketing industrial, no caso a participação em feiras e eventos e a visita a clientes.

A partir da participação ativa das duas intervenientes, um conjunto de informações foi obtido, permitindo apurar a posição das mesmas relativamente aos diversos tópicos analisados.

Da conjugação da revisão literária com o estudo de caso, surgem os resultados do projeto de investigação e as propostas de melhoria que serão evidenciadas na secção seguinte.

7.2. Discussão dos Resultados

A presente secção incluirá uma análise e descrição dos processos de marketing industrial implementados na ALCOBRE e, *a posteriori*, sugestões de novos procedimentos e ferramentas relacionadas com o marketing B2B e melhorias práticas dos processos já existentes na empresa.

Primeiramente, é fundamental destacar que a ALCOBRE não possui um Departamento de Marketing, assim como não inclui no seu organograma uma posição específica dedicada a esta área pelo que, todo o processo de contacto com os seus clientes é estabelecido pelo Departamento Comercial que diariamente se foca na relação e satisfação de cada um dos seus clientes e, igualmente, na angariação de novos contactos.

Esta inexistência de um departamento/posição de marketing não significa que a empresa não possua processos neste âmbito. A partir do estudo de caso realizado, constatou-se que a empresa utiliza processos e ferramentas relacionadas com o marketing B2B, tendo sido elaborada uma tabela-resumo, apresentada abaixo.

Tabela 7 - Tabela-resumo dos processos e ferramentas de marketing B2B utilizados na ALCOBRE.

Domínio/Área do Marketing B2B	Especificidades/Características	Literatura
Relação com os clientes	Cliente como principal foco da atividade da empresa	(Amstrong & Kotler, 2015)
	Imagem de empresa orientada para a satisfação dos seus clientes	
	Esforço contínuo de construção de uma relação baseada na confiança entre ambas as partes	(Zimmerman & Blythe, 2021)
	Valorização de relações cooperantes, marcadas pelo esforço contínuo de adaptação	
	Ferramentas práticas que visam a satisfação dos clientes	
	Relações de maior duração, caracterizadas por um grau de compromisso mais elevado	(Brady, 2020)
Importância da comunicação	Privilegio pela comunicação pessoal com cada cliente, através dos meios mais tradicionais no seio empresarial	(Johansson et al., 2006)
	Priorização do recurso ao email e ao contacto telefónico	
	Segmentação da carteira de clientes, e técnicas de comunicação específicas para cada cliente	(Santos, 2018)
	Predominância da comunicação formal e racional	(Boaventura, 2011)
	Realização de pesquisas de mercado pontuais	(Zimmerman & Blythe, 2021)
	Comunicação determinada pelo acompanhamento e prestabilidade constantes	
Marketing direto	Recurso ao email para efeitos de divulgação de produtos e outras informações	
Vendas pessoais	Principal ferramenta de marketing da empresa	(Johansson et al., 2006)
Meios digitais (redes sociais e website)	Presença nas redes sociais, através do LinkedIn	
	Website oficial	
Relações Públicas	Envolvimento em causas sociais, iniciativas de desenvolvimento local e ações ambientais	(Brennan et al., 2011)
Feiras e Eventos	Participação motivada pela expectativa de contacto com novos clientes, ou com os já existentes	(Zimmerman & Blythe, 2021)
	Plataforma indicada para a divulgação de produtos, promoção da imagem da empresa e análise do panorama setorial	
Visitas	Visitas aos e dos clientes com vista ao fortalecimento das relações, para efeitos de marketing, resolução de problemas e obtenção de <i>feedback</i>	

A partir da tabela 7 é possível apurar que a ALCOBRE é uma empresa que valoriza de forma primordial a relação com os seus clientes. A valorização do relacionamento com os mesmos é uma das características dos mercados B2B claramente presentes na empresa, podendo esta ser verificada em diversos processos e estratégias. Numa fase embrionária, a ALCOBRE pugna pela construção de uma imagem de empresa orientada para a satisfação dos seus clientes, tentando atraí-los através da edificação de uma imagem de empresa de confiança, com produtos de qualidade e com um serviço de atendimento ao cliente exemplar.

Tal como constatado pela literatura, o grau de confiança entre fornecedor e cliente contribuiu para uma maior ou menor duração da relação existente entre ambos, pelo que as relações entre estes tendem a prolongar-se quando o nível de confiança é mais elevado (Zimmerman & Blythe, 2021). No caso dos clientes do mercado em estudo e, apesar do autor Brady (2020), afirmar que as diferenças interculturais podem ser uma barreira à construção de uma relação baseada na confiança, a maioria dos clientes franceses demonstra confiar na ALCOBRE, refletindo-se muitas vezes numa maior capacidade de flexibilidade e compreensão por parte destes.

Após a fase inicial de angariação de novos contactos, a ALCOBRE mantém a valorização do relacionamento com os seus clientes como um dos seus principais focos, através de esforços constantes para a satisfação cada vez maior dos mesmos. Estes esforços traduzem-se em estratégias e ações práticas, entre elas:

- O esforço para apresentação de preços competitivos;
- A celeridade da resposta da empresa face aos pedidos, encomendas e esclarecimentos de dúvidas dos clientes;
- Os esforços demonstrados pela ALCOBRE a vários níveis, sobretudo no que respeita ao cumprimento dos prazos pretendidos pelos clientes;
- O grau de flexibilidade por parte da empresa no processo de negociação;
- A verdade em todos os domínios da relação com o cliente;
- A prestabilidade demonstrada no acompanhamento e disponibilidade constantes para os clientes.

Estas práticas corroboram a literatura relativa à importância das relações em mercados B2B, uma vez que as mesmas contribuem para a existência de várias características defendidas como fulcrais nestes contextos. Estas contribuem para a existência de confiança entre ambas as partes, levando a que a relação seja predominantemente marcada pela cooperação, o que facilita a resolução de possíveis problemas. Estes constantes esforços da empresa associam-se também à capacidade de adaptação que a mesma revela face às necessidades e pedidos dos seus clientes, que por sua vez, apresentarão maiores possibilidades de retribuição, demonstrando serem cooperantes (Zimmerman & Blythe, 2021).

Tal como defende a literatura, a longo prazo, as relações em contextos B2B serão mais suscetíveis de contar com um maior compromisso entre fornecedor e cliente e, ao mesmo tempo, deverão ser marcadamente compreensivas (Brady, 2020). Isto confirma-se na ALCOBRE, uma vez que, regra geral, os clientes mais antigos do mercado francês são aqueles que apresentam um grau de confiança e compreensão mais elevado. Além disso, a priorização pontual de alguns clientes assenta nestes pressupostos, sendo a estratégia da empresa marcada pela comunicação constante, coerente e verdadeira que presumivelmente levará a um grau de confiança mais elevado e à expectável melhoria da relação.

Esta valorização da relação com os clientes verifica-se igualmente na ALCOBRE através das situações de agenciamento, nas quais a empresa empenha-se essencialmente para satisfazer os seus clientes e não os agentes com os quais trabalha. Para além disso, a principal fonte de publicidade da ALCOBRE é a sua imagem de empresa quotidianamente empenhada em satisfazer todos os seus clientes, adaptando-se a cada um deles de forma específica.

Ainda de acordo com a tabela-resumo, percebe-se que a comunicação é outra das ferramentas fortemente valorizadas no seio da ALCOBRE, algo que se alinha e confirma o que é defendido pela literatura (Johansson et al., 2006).

Desta forma, a ALCOBRE privilegia as vendas pessoais, priorizando o contacto pessoal com cada um dos seus clientes e utilizando instrumentos tais como as chamadas telefónicas, a comunicação via e-mail e outras plataformas de chat online, tal como o *WhatsApp* (Johansson et al., 2006).

Na empresa, o contacto via e-mail é o privilegiado, uma vez que este permite o armazenamento de toda a informação que consta na comunicação entre fornecedor e cliente. O contacto via telefone é essencialmente utilizado para esclarecimento de dúvidas relacionadas com a vertente operacional (por exemplo, relativamente aos produtos).

Tal como clarifica a literatura, a comunicação e o marketing em contextos B2B tende a ser mais específica, pelo que é fundamental que as empresas desenvolvam esforços de segmentação dos seus clientes, algo que acontece na ALCOBRE, que efetua a mesma através da divisão entre os diversos mercados, concentrando-se posteriormente na relação individual com cada um dos clientes pertencentes aos diversos segmentos (Santos, 2018).

Igualmente corroborado pela literatura é o facto da empresa privilegiar uma comunicação marcada pela abordagem mais racional, contando igualmente com alguns apelos emocionais, contudo e essencialmente, é caracterizada pela formalidade, o que faz com que a mesma esteja enquadrada com os conhecimentos geralmente mais técnicos dos consumidores B2B (Boaventura, 2011).

Por vezes, existem clientes da ALCOBRE que valorizam uma comunicação mais informal, associada em muitos casos a uma pessoa em específico do Departamento Comercial da empresa com o qual o cliente tem um grau de confiança mais elevado.

Relativamente à comunicação em contextos B2B, a ALCOBRE e, mais concretamente, o seu Departamento Comercial, efetua regularmente uma sistematização de informação acerca dos seus clientes, especialmente quando se trata de novos ou prováveis clientes, o que corrobora a posição dos autores Zimmerman e Blythe (2021).

A ALCOBRE reconhece a importância da comunicação no seu contacto diário com os clientes, procurando que a mesma seja um veículo facilitador e impulsionador de uma relação saudável entre as partes, sobretudo através do acompanhamento e prestabilidade contínuos.

Relativamente a outro tópico, e tal como é apresentado na Tabela 7, a empresa conta com uma presença ténue nos meios digitais, possuindo um website oficial e desenvolvendo a sua atividade ao nível de redes sociais apenas no *LinkedIn*, o que faz com que esta área possa ser alvo de melhoria, visto que existem clientes que estabelecem o seu primeiro contacto através destes meios.

A maioria do marketing direto que é efetuado na ALCOBRE acontece via e-mail, procedendo o respetivo Departamento Comercial ao envio de informação sobre novas gamas de produtos ou sobre produtos que pretendam vender aos seus clientes e ainda de informações relevantes relativamente a algum outro tópico valorizado pela empresa.

A empresa, tal como constata a tabela-resumo, mantém também atividade no domínio das relações públicas. De acordo com a literatura, as relações públicas surgem como uma ferramenta de marketing importante em contextos B2B, uma vez que as mesmas permitem a construção de boas relações com os diversos *stakeholders* ligados à empresa, nos quais se incluem os clientes. Para além disso, através destas ações, a reputação de determinada empresa pode ser fortalecida (Brennan, et al., 2011).

Neste aspeto, a ALCOBRE envolve-se constantemente em iniciativas que contribuem para o desenvolvimento local, das quais são exemplo as diversas doações realizadas, aliando a isso constantes iniciativas relacionadas com diversos tópicos, dos quais se podem destacar as questões ambientais e de sustentabilidade (por exemplo, a plantação de árvores nos jardins da empresa), onde a mesma demonstra assumir um papel ativo na sensibilização para as mesmas. Daqui advém a imagem de uma empresa socialmente e ambientalmente responsável, o que eleva os padrões de confiança e credibilidade junto dos seus clientes, especialmente a longo prazo.

Em linha com a tabela-resumo, é possível apurar que a ferramenta de marketing B2B regularmente utilizada e mais valorizada por parte da ALCOBRE na atualidade é a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, exponenciada após a entrada da empresa no grupo

Hengtong, que permitiu aumentar a visibilidade, sobretudo a nível internacional. A participação neste tipo de eventos é motivada essencialmente pela perspectiva de contacto com novos clientes e com clientes já existentes, tal como é constatado na literatura, que elege este como o principal motivo para a participação de uma empresa nestes acontecimentos. Mas para além disso, com a sua participação neste tipo de eventos, a ALCOBRE pretende divulgar a sua gama de produtos, analisar o que é feito no setor a que pertence na atualidade, bem como promover a sua imagem corporativa (Zimmerman & Blythe, 2021).



Figura 9 - Procedimento geral para a participação da ALCOBRE em feiras/eventos.

Tal como podemos observar na figura 9, a empresa respeita um processo geral, que pode ser alvo de algum planeamento mais específico, para que a sua participação em feiras e eventos possa originar resultados positivos a vários níveis, sobretudo no contacto com novos clientes e na aproximação aos já existentes.

Este planeamento é marcado por passos essenciais, que se iniciam com a definição dos objetivos gerais para a sua participação. A seleção criteriosa das feiras e eventos a participar, bem como a escolha do *staff* para cada uma delas é fulcral para obtenção de expectáveis resultados benéficos. Antes da participação, os elementos publicitários relativos à mesma e as questões logísticas associadas, devem ser planeados com a intenção de facilitarem a participação no respetivo evento. Na fase pós-participação, um balanço final deve ser realizado, para identificação de possíveis melhorias futuras.

Durante o período de estágio curricular foi possível acompanhar e contribuir para o planeamento da participação da empresa num evento internacional em conjunto com o grupo Hengtong, este a acontecer em Munique. Todos estes passos foram respeitados, originando um

balanço positivo, o que reforça e se coaduna com o que é defendido pela literatura no que diz respeito à importância da participação das empresas em feiras e eventos em contextos B2B.

Para a divulgação da participação da ALCOBRE neste evento em particular, denominado de *Intersolar Europe*, recorreu-se a um elemento publicitário simples, um *banner*, presente no Anexo 8, que foi colocado em todos os e-mails enviados para os clientes da empresa durante sensivelmente as duas semanas antecedentes ao evento, o que resultou no alargamento da divulgação da empresa, tendo permitido a um cliente recente ter conhecimento da participação da ALCOBRE e posterior contacto pessoal no evento.

A ALCOBRE alia a sua participação em eventos e feiras nacionais e internacionais, com as visitas aos e dos seus clientes, permitindo um fortalecimento da relação entre a empresa e seus clientes, mas também possibilitando a resolução de algum assunto ou problema de uma forma mais eficaz, a divulgação de novas gamas de produtos ou até a apresentação mais clara da empresa ao cliente numa fase mais embrionária da relação.

Não obstante, a maioria destas visitas acontecem por cortesia, constituindo a oportunidade da ALCOBRE obter de forma pessoal o *feedback* por parte dos clientes e esclarecendo o que pode ser melhorado, assim como o que é valorizado.

Embora não exista na empresa uma agenda predefinida de visitas que devem ser efetuadas, esta preocupa-se em manter alguma regularidade na sua realização, seguindo-se um planeamento semelhante ao que é realizado para a participação em feiras e eventos, assinalando-se que a principal diferença entre ambas é o carácter mais específico e focado num cliente em concreto a que se assiste no planeamento de uma visita.

7.3. Propostas de Novos Processos/Ferramentas e Melhorias

Os processos e ferramentas de marketing B2B utilizados pela ALCOBRE tendem a demonstrar-se eficazes. Contudo, alguns destes poderão ser alvo de melhoria para que possam ajudar no incremento dos resultados da empresa. A estas melhorias podem também ser acrescentados novos processos e ferramentas, tendo em vista o seu contributo para um expectável desempenho mais elevado nesta área.

Para uma melhor compreensão, foi elaborada uma tabela-resumo (tabela 8) que se apresenta infra.

Tabela 8 - Tabela-resumo de novos processos e ferramentas de marketing B2B e melhorias aos já existentes.

Melhorias nos processos e ferramentas adotados		
Domínio/Área do Marketing B2B	Especificidades/Características	Literatura
Divulgação da Empresa	Construção de um website oficial intuitivo, de design simples e com informações essenciais para os clientes	(Ohanians, 2023)
	Realização de um vídeo institucional, com capacidade de fortalecimento da imagem da empresa	
Marketing Digital (Redes Sociais)	Presença mais constante no LinkedIn, aliada à presença em outras redes sociais, tal como o Facebook ou o Instagram	(Santos, 2018)
Elementos Publicitários	Investimento em diversos elementos publicitários, através da conjugação da publicidade física com a publicidade contextual (marketing online)	(Wright, 2004) (Santos, 2018)
Estratégias Promocionais	Acrescentar estratégias promocionais específicas e individualizadas às estratégias promocionais gerais	(Santos, 2018) (Brennan, et al., 2011)
Novos processos e ferramentas de marketing B2B		
Domínio/Área do Marketing B2B	Especificidades/Características	Literatura
<i>Omnichannel Marketing</i>	Conjugação harmoniosa de vários canais e ferramentas de marketing para a criação de uma melhor experiência de cliente	(Kotler, et al., 2017)
Marketing Digital (E-mail Marketing)	Potencialização da ferramenta e-mail para efeitos de marketing	(Rodrigues, 2022)
Feedback do Cliente	Realização de reuniões presenciais e/ou online regulares e envio periódico de inquéritos de satisfação	(Zimmerman & Blythe, 2021)
Domínio Tecnológico	Investimento num programa/software/ferramentas de CRM (Customer Relationship Management) que permita melhorar o serviço ao cliente, e ajustar as estratégias de venda e marketing da empresa	(Wright, 2004)
	Recurso a soluções inovadoras, tal como a <i>Salesforce Commerce B2B</i>	

Tal como demonstrado na tabela 8, a exploração do conceito de *omnichannel marketing* pode contribuir para um maior retorno proveniente das estratégias de marketing B2B da empresa. Como se constata na literatura, o *omnichannel marketing* baseia-se na utilização integrada de vários canais e ferramentas para a criação de uma experiência de cliente consistente. Para que este seja

mais eficaz é fundamental que as empresas unifiquem os seus objetivos e estratégias. Por forma a que esta estratégia de marketing funcione na prática, será necessário o alinhamento e harmonização entre os vários canais de comunicação, sejam eles em ambiente online ou offline para que assim, os clientes possam ter uma experiência de compra perfeita (Kotler, et al., 2017).

O principal foco desta estratégia de marketing é a satisfação dos seus clientes, pelo que a atenção nos mesmos deverá ser demonstrada na constante tentativa de valorização da sua experiência ao longo de todo o processo. Através da mesma, várias vantagens poderão ser obtidas, tais como uma maior eficácia no atendimento aos clientes e um grau de confiança mais elevado. Ao mesmo tempo e com a centralização das informações e conjugação de vários canais, poderá advir uma redução de custos para a empresa. Para além disso, através da disponibilização de uma experiência de cliente positiva, poderá advir um maior fortalecimento da imagem da empresa (Kotler, et al., 2017).

Partindo deste conceito, a ALCOBRE poderá proceder à conjugação de vários canais de marketing, visando uma maior satisfação dos seus clientes.

Um dos elementos fundamentais, presente na tabela-resumo acima apresentada é o website oficial da empresa que na grande maioria dos casos é o primeiro elemento de contacto entre ambas as partes.

Neste sentido, o website oficial da ALCOBRE poderá ser alvo de algumas melhorias, devendo ser intuitivo, o que pode ser melhorado através de um investimento no design do mesmo e, acima de tudo, possuindo informações fundamentais acerca dos seus produtos de forma organizada e ao mesmo tempo simples, facilitando a procura dos seus clientes, informando-os e educando-os simultaneamente. Será também fundamental que o website seja capaz de passar uma imagem de empresa de confiança e de demonstrar o conhecimento para o seu público-alvo, aumentando a probabilidade de construção de uma relação de longo prazo. A responsividade do website é outra das características fundamentais em qualquer website na atualidade, uma vez que a probabilidade dos clientes efetuarem a sua pesquisa num telemóvel é cada vez mais elevada (Ohanians, 2023).

A existência de um website organizado, intuitivo e útil originará uma *win-win situation*, quer para o cliente, mas também para a própria empresa, pois poderá reduzir o período do processo de compra uma vez que, à partida, o cliente se encontra mais esclarecido e, ao mesmo tempo, facilita o trabalho dos colaboradores da empresa, nomeadamente através da melhor e mais célere capacidade de resposta.

Apesar de não ser alvo de referência em grande parte da literatura, à existência de um website poderá ser acrescentado um vídeo institucional que tenha como principal função a melhoria da imagem da empresa e a divulgação dos seus produtos, pelo que a ALCOBRE poderá introduzir esta ferramenta na sua estratégia de marketing futura.

Ainda no âmbito do conceito de *omnichannel marketing* e tendo em conta a era do marketing digital atual, a presença nas redes sociais é vista como fulcral para qualquer empresa. Tal como constatado na literatura e indicado na tabela 8, as redes sociais tendem a impactar de forma positiva na geração de *leads* de uma empresa em contexto B2B. No que ao sucesso diz respeito, o *LinkedIn* assume a posição cimeira, contando a ALCOBRE com um perfil nesta rede social, podendo, porém, definir uma maior assiduidade nas suas publicações. De seguida, surgem o *Twitter*, o *Facebook* e o *Instagram*, redes nas quais a empresa não se encontra presente, mas que podem permitir, embora numa escala mais reduzida, atingir o seu público-alvo. O investimento nas mesmas poderá ser considerado pela empresa, contando que os gastos associados são geralmente reduzidos (Santos, 2018).

Igualmente presente na tabela-resumo acima apresentada e no âmbito do marketing digital, surge o e-mail marketing este que, como constatado pela literatura, poderá ser umas das ferramentas introduzidas no âmbito da estratégia de marketing da ALCOBRE, que envolve todos os e-mails que são enviados pela empresa a todos os seus contactos, em especial aos seus clientes. Uma boa estratégia no que concerne a esta ferramenta poderá trazer vantagens na relação com os clientes, nos resultados comerciais, em questões de fidelização e no aumento da reputação da empresa. A literatura constata que esta é uma das ferramentas de comunicação B2B com mais retorno de investimento (ROI), o que significa que a faturação que advém da sua utilização é geralmente superior ao investimento que a mesma exige. De facto, o seu baixo custo torna-o apelativo no contexto empresarial (Rodrigues, 2022).

Através da utilização de e-mails, as empresas conseguem fornecer informação detalhada sobre qualquer assunto ou produto de interesse dos seus contactos de uma forma simples, tendo a vantagem de poder incorporar mensagens eletrónicas, vídeos, imagens, *gifs*, áudios, esquemas, entre outros elementos visuais (Rodrigues, 2022).

Visto que o e-mail é a ferramenta de comunicação privilegiada pela ALCOBRE, a sua potencialização poderá ser uma das melhorias a ter em conta na sua estratégia de marketing, destacando a literatura algumas plataformas de e-mail marketing tais como:

- *MailChimp*;
- *Constant Contact*;
- *Salesforce*;
- *SendInBlue*;
- *Get Response*.

(Rodrigues, 2022).

Assim, a ALCOBRE poderá beneficiar da potencialização desta ferramenta para, por exemplo, divulgar os diversos catálogos dos produtos da empresa.

Um das ferramentas mais clássicas, também mencionada na tabela 8 e que pode ser alvo de melhorias no âmbito da estratégia de marketing da ALCOBRE é a publicidade, esta que, como defende a literatura, tem como principais funções informar, persuadir e vender ao seu público-alvo (Wright, 2004).

Apesar da maioria dos contextos B2B serem menos propícios ao investimento neste tipo de ferramenta, devido ao número reduzido de clientes, à complexidade dos processos de negociação, assim como à relevância do relacionamento individual com cada cliente, a publicidade pode ser útil para lembrar e informar os seus clientes acerca dos produtos da empresa, contribuindo para o reforço da imagem corporativa, bem como para manter a fidelidade por parte dos mesmos (Santos, 2018).

No contexto empresarial será aconselhável a publicidade em revistas profissionais relacionadas com o setor da ALCOBRE e também a denominada publicidade contextual que se associa ao marketing online, sendo possível disponibilizar publicidade de acordo com informações do utilizador, de que são exemplo os termos de pesquisa que o mesmo utilizou, ou ainda as atividades de pesquisa recente na Internet (Santos, 2018).

Em linha com a literatura, poderá ser benéfico o investimento da empresa neste tipo de publicidade, especialmente através da disponibilização e envio de catálogos dos produtos aos seus clientes de forma regular, bem como de outro tipo de informações que a empresa considere relevante divulgar, ou ainda, por meio da presença de *merchandising* relacionado com a ALCOBRE junto dos mesmos. Para além do envio de publicidade através de e-mail, outros meios online poderão ser utilizados para esse efeito, tal como é exemplo o *Google Ads*.

As estratégias promocionais são outra das ferramentas relevantes em estratégias de marketing B2B. Assim como constata a literatura, o objetivo das promoções é estimular os clientes a fazerem uma compra, acelerando se possível esse processo (Santos, 2018).

Sendo certo que a ALCOBRE conta já com algumas estratégias neste âmbito, na sua globalidade, as mesmas são de âmbito mais geral, ou seja, aplicáveis a todos os clientes que cumpram os requisitos estabelecidos. Neste seguimento, poderá ser benéfico analisar a possibilidade de a empresa desenvolver estratégias promocionais mais específicas, isto é, direcionadas a um cliente ou a um segmento de clientes específico (Brennan et al., 2021).

Estas estratégias poderão passar pela redução dos preços, materializadas através de descontos. Por outro lado, incentivos monetários podem ser atribuídos aos diversos agentes que trabalham com a empresa, em troca da promoção dos seus produtos e da própria empresa. A oferta de uma determinada quantidade de produtos associada a um montante mínimo de compra, poderá ser outras das estratégias promocionais consideradas pela empresa (Santos, 2018).

A literatura tende a convergir na ideia de que as empresas se devem esforçar para que as relações com os seus clientes sejam marcadas pela inovação e introdução de novas dinâmicas, numa tentativa de evitar a estagnação das mesmas (Holub, 2021).

Para este efeito, a confiança e o nível de proximidade entre as partes são fundamentais, surgindo o *feedback* como elemento nuclear, também este assinalado na tabela 8.

Como defendido por alguns autores, o *feedback* é essencial para que qualquer empresa possa avaliar e monitorizar recorrentemente a eficácia das suas estratégias de marketing e de vendas (Zimmerman & Blythe, 2021).

Assim, várias ferramentas poderão ser consideradas pela ALCOBRE neste âmbito, tal como a ocorrência de reuniões regulares, presenciais ou online, com os seus clientes. Para além destas, a introdução de um breve inquérito de satisfação poderia contribuir para uma melhor compreensão por parte da empresa relativamente ao ponto de vista dos seus clientes no que diz respeito aos seus produtos e serviços, assim como às estratégias e processos adotados no contacto com os mesmos, podendo a sua satisfação ser quantificada e qualificada. Será aconselhável que estes inquéritos sejam curtos e de resposta intuitiva, para que o quotidiano dos clientes não seja afetado. Ademais, estes deverão respeitar uma periodicidade definida pela empresa, alvejando a atualização regular do *feedback* dos clientes.

Por fim, tal como corrobora a literatura, é aconselhável que qualquer empresa em contexto B2B mantenha como principal foco o cliente, pelo que, a exploração do conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), relacionado com o conceito de *omnichannel marketing*, poderá ser vantajosa a vários níveis, especialmente no que respeita ao processo de vendas e aos processos de marketing industrial. Apesar de complexo, a conjugação de práticas, ferramentas de negócio e tecnologias associadas ao relacionamento com o cliente pode resultar num conjunto de impactos positivos a longo prazo.

Este pode levar a uma maior e melhor fidelização dos clientes, aliada a uma gestão melhorada dos mesmos. Pode igualmente permitir uma melhoria do serviço ao cliente. Em termos económicos, esta combinação de diversos canais e operações pode resultar numa redução de custos para a própria empresa, traduzindo-se ao invés, no aumento das receitas, aumentando a rentabilidade. No que diz respeito às questões tecnológicas, o CRM pode contribuir para a inovação, através da análise das tendências atuais (Wright, 2004).

De facto, através de um *software* de CRM que permita a atualização constante das informações acerca dos clientes e do mercado, a automatização das respostas e *feedback* dos mesmos e das informações acerca dos produtos da empresa, a análise da eficácia dos processos de vendas, assim como dos processos de marketing pode ser facilitada, permitindo a qualquer empresa renovar e ajustar as suas estratégias de acordo com estes indicadores (Wright, 2004).

Por ser um *software* complexo, os custos associados serão provavelmente elevados. Ainda assim, a possibilidade de investimento no mesmo poderá ser explorada por parte da ALCOBRE, uma vez que os prováveis retornos tendem a ser positivos. Este *software* poderá ser implementado num servidor físico, passível de manutenção por parte de uma equipa de Tecnologias da Informação ou em nuvem, sendo este baseado em *cloud computing* e acessível através de uma página *login*, dispensando manutenção.

Para implementação deste tipo de software, a empresa poderá recorrer aos serviços de empresas especializadas na área tal como a *Salesforce*, que conta com soluções inovadoras, de que é modelo o *Salesforce Commerce B2B*, que permite simplificar todo o processo de compra e venda em ambientes industriais, oferecendo por exemplo, a possibilidade das empresas personalizarem a experiência de compra de cada cliente de forma individual tendo em conta as suas necessidades, preferências e históricos de compras.

A partir destas soluções, as estratégias e processos de marketing da ALCOBRE tenderão a estar mais ajustadas aos seus clientes e passíveis de gerarem uma maior criação de valor para a empresa.

8. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigações Futuras

8.1. Principais Conclusões

As principais conclusões deste trabalho estão relacionadas com o relatório num todo, ou seja, da conjugação entre a revisão da literatura e o estudo realizado. Desta forma, o âmago deste estudo passou por averiguar quais os principais processos e ferramentas utilizados para efeitos de marketing em contextos de negócio B2B, através da análise dos tópicos mais valorizados neste âmbito, bem como do seu contributo para a criação de valor de uma empresa e para a satisfação dos clientes. Os resultados conseguidos apontam para a existência de um conjunto de processos e ferramentas fundamentais para o marketing industrial, existindo elementos indispensáveis na relação com qualquer cliente.

O contexto de negócios B2B é cada vez mais explorado e valorizado, diferindo o mesmo, do tradicional contexto de negócios B2C. Esta crescente importância conduziu ao aumento dos estudos na área do marketing industrial, especialmente a partir das décadas de 50 e 60 do século XX. A partir destas investigações, aferiu-se que o comportamento das empresas é distinto quando os seus clientes são outras empresas (Wright, 2004).

Nestes contextos, as empresas focam-se essencialmente na criação de valor que advém das relações com os seus clientes, pelo que estas são o seu principal foco de investimento (Johansson et al., 2006).

Neste âmbito, para o alcance de várias conclusões, foram propostos alguns objetivos de investigação que, posteriormente, foram explorados através da realização de um estudo de caso baseado numa abordagem qualitativa.

Este estudo de caso foi realizado ao longo do período correspondente ao Estágio Curricular no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, que contribuiu para um passo importante na minha formação profissional. Este Mestrado permite ao aluno adquirir competências em várias áreas, como Gestão, Marketing, Línguas, entre outras, que são cada vez mais valorizadas e procuradas no contexto empresarial. Os conhecimentos adquiridos durante este período de dois anos foram certamente úteis durante o período de estágio, assim como serão seguramente úteis no futuro.

Neste estágio e na realização deste trabalho foi possível beneficiar de uma forma mais clara de conhecimentos adquiridos em algumas Unidades Curriculares específicas. Em primeiro lugar, a Unidade Curricular (UC) de Marketing Industrial e os conhecimentos adquiridos na mesma serviram de base à elaboração de grande parte deste trabalho. Para além desta, a UC de Relações Interculturais foi também importante no desempenho de algumas funções no âmbito do estágio relacionadas com o contacto com clientes com bases culturais distintas. As UC de Inglês – Projeto de Aplicação, assim como de Francês – Projeto de Aplicação foram essenciais para a comunicação

a nível interno na empresa, mas também a nível externo, neste caso com os clientes, sobretudo porque a maioria das funções desempenhadas ao longo do estágio foram no âmbito do mercado francês. Para além disso, ambas foram importantes pela base que transmitiram relativamente à elaboração de uma correta análise SWOT. As UC de Português – Projeto de Aplicação e de Multimédia para as Relações Empresariais demonstraram a sua utilidade através dos conhecimentos teóricos e práticos relativamente a questões ligadas por exemplo, com a elaboração de um website intuitivo e atrativo, ferramenta que tive oportunidade de analisar durante o estágio.

O estágio curricular que realizei na ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A. revelou-se extremamente produtivo e enriquecedor a todos os níveis, pois tive a oportunidade de trabalhar numa das mais conceituadas e antigas empresas do setor a nível nacional, como também de aprofundar e consolidar competências adquiridas ao longo do meu percurso académico, aliado à aquisição de novos conhecimentos relacionados com o mundo empresarial. Aprender num ambiente empresarial dinâmico, prestável e acolhedor permitiu-me não só superar desafios e obstáculos, mas também contribuir para o bom funcionamento das tarefas diárias da empresa. Tive a oportunidade de interiorizar e adquirir competências ao nível das *hard skills*, como é o caso do *software* de gestão de empresas SAP e das *soft skills* como a resolução de problemas, o pensamento crítico, a capacidade de comunicação e o trabalho em equipa dentro de uma realidade empresarial.

A partir do estudo em concreto, patente neste Relatório de Estágio, foi possível aferir em primeiro lugar, que o principal foco das estratégias de marketing industrial tende a ser o cliente, devendo a sua satisfação estar definida como objetivo primordial de qualquer empresa (Garcia, 2014).

Compreender quais as principais e mais eficazes ferramentas, processos e procedimentos de marketing utilizados em contextos de negócio *business-to-business* é fundamental para a posterior construção de uma estratégia de marketing eficaz.

Partindo do foco no cliente, no primeiro objetivo de investigação que objetivava apurar quais as características mais valorizadas na relação entre fornecedor e clientes industriais, foi possível conferir a existência de um conjunto de elementos considerados fundamentais por vários autores.

Em primeiro lugar, a confiança surge como base imprescindível de qualquer relação entre ambas as partes. Ainda assim, e para além da confiança, a dependência entre fornecedor e cliente pode influenciar o bom funcionamento da relação entre ambos, isto é, o poder que cada uma das partes exerce deve ser equilibrado. A cooperação e capacidade de resolução de conflitos será também capaz de afetar positiva ou negativamente qualquer relação comercial, pelo que o esforço de adaptação e compromisso deverá estar presente de forma contínua (Brady, 2000; Zimmerman & Blythe, 2021).

A análise destas características isoladas deverá ser aliada a uma percepção acerca da atmosfera envolvente de cada relação fornecedor-cliente (Brady, 2000). Naturalmente que existem relações em que algumas características estarão mais presentes do que outras, podendo estas variar de acordo com o momento presente que a relação comercial atravessa.

Relativamente ao objetivo de procurar perceber se existe algum tipo de associação e influência entre a componente económica e a componente relacional em mercados B2B, o mesmo não foi totalmente atingido, uma vez que grande parte da literatura não explora esta questão de forma específica, dando apenas conta que, regra geral, um bom ambiente relacional entre fornecedor e cliente, será mais propício para o alcance de resultados económicos positivos.

Na relação entre a vertente económica e a vertente relacional, constatou-se através do estudo de caso, que questões relacionadas com os preços dos produtos tendem a ser as mais valorizadas pelos clientes.

Noutro tópico, a partir do estudo de caso realizado, foi possível observar alguns casos concretos de processos de marketing utilizados face aos clientes por parte da ALCOBRE. Nesta área, a empresa elege a valorização da relação com cada cliente como o seu foco principal, privilegiando a mesma através de diversas táticas e ferramentas, tal como a disponibilidade constante, a tentativa de celeridade no processo de venda, o privilégio de alguns casos mais urgentes ou ainda o esforço de acompanhamento dos preços solicitados pelos clientes.

Conclui-se igualmente, que associada à questão relacional, surge a vertente comunicativa, área na qual a ALCOBRE se foca diariamente. A empresa procura adotar estratégias distintas e focadas em cada cliente ou num pequeno segmento de clientes que apresentem características e necessidades semelhantes, privilegiando maioritariamente uma comunicação mais formal e racional, à semelhança do que defende a literatura (Boaventura, 2011; Santos, 2018).

A valorização da componente comunicativa verifica-se na empresa, sobretudo por meio das vendas pessoais, uma das ferramentas mais valorizadas em contextos B2B (Johansson et al., 2006).

Para além destes dois processos fundamentais, a ALCOBRE serve-se de ferramentas digitais, tal como a sua presença no *LinkedIn*, ou através do seu website oficial para fomentar a sua estratégia de marketing. Para além disso, privilegia a sua participação regular em eventos e feiras de âmbito nacional e internacional, bem como a realização de visitas aos seus clientes e a envolvência em iniciativas e projetos que visem o desenvolvimento local e a proteção ambiental, demonstrando ser uma empresa socialmente responsável, o que fomenta a sua boa imagem.

Com o objetivo de aferir um possível vínculo entre as características culturais dos clientes e as estratégias de marketing utilizadas, não foi possível apurar conclusões incontestáveis. Ainda assim, partindo do estudo de caso foi possível perceber que os clientes pertencentes ao mercado em estudo apresentam uma conduta baseada em processos marcadamente metódicos, pelo que se

apresentam na generalidade como clientes rigorosos no seu processo de compra, mas demonstrando compreensão em diversas ocasiões, o que faz com que a relação com os mesmos tenda a prosperar.

Relativamente ao objetivo de procurar entender qual a posição e opinião dos colaboradores da empresa, responsáveis pelo estabelecimento das relações com os clientes relativamente aos processos, estratégias e procedimentos de marketing utilizados, surgem algumas conclusões que devem ser assinaladas.

Em primeiro lugar, defendem que os processos e ferramentas já implementadas neste âmbito devem permanecer na estratégia delineada pela ALCOBRE, podendo, porém, serem alvo de algumas melhorias que possam contribuir para uma aplicação mais ajustada. Por outro lado, advogam que aos processos e ferramentas já existentes, poderão ser acrescentados mais alguns, nos mais diversos domínios, tal como no âmbito do marketing digital, da publicidade, das estratégias promocionais ou ainda da gestão do relacionamento com o cliente.

Em suma, pode-se concluir que as estratégias de marketing, quando construídas e aplicadas de forma ajustada, poderão de facto ser relevantes e ter um impacto positivo na criação de valor de uma empresa, aliada à satisfação dos seus clientes. Estas tenderão a obter resultados, não só através da satisfação dos clientes já existentes, como também a partir da angariação de novos contactos. Ademais, a atualização das mesmas de forma regular, poderá resultar no aumento da satisfação dos clientes, podendo contribuir para o prolongamento das relações entre as partes e culminando expectavelmente na criação de valor para a própria empresa.

Tendo em conta a relevância e utilidade dos processos e ferramentas ajustadas em estratégias de marketing B2B para as empresas, poderá ser pertinente por parte da ALCOBRE, considerar a possibilidade de criação de um departamento ou de uma posição associada à área do marketing, para que a mesma possa ser alvo de um desenvolvimento mais vincado.

8.2. Limitações do Trabalho

Esta investigação fornece *insights* relativos aos impactos que as estratégias de marketing das empresas B2B podem ter na criação de valor de uma empresa a partir da satisfação dos clientes. Apesar das contribuições deste trabalho, tanto para o contexto empresarial como para os fundamentos da literatura, foi possível a identificação de algumas limitações.

A principal limitação relaciona-se com a escolha metodológica. A metodologia de estudo de caso, que neste trabalho diz respeito ao estudo da empresa ALCOBRE – Condutores Elétricos S.A., não permite que sejam feitas generalizações para toda a população. Embora alguns resultados e conclusões se possam aplicar a outros mercados com características semelhantes, outros não podem ser generalizados, uma vez que apresentam algumas especificidades. Isto posto, sugere-se que investigações futuras sejam realizadas relativamente a outros mercados onde atua a empresa.

Outra limitação relaciona-se com o número reduzido de participantes envolvidos no *focus group*, o que pode originar conclusões mais restringidas.

Considera-se ainda outra limitação relacionada igualmente com a metodologia deste trabalho, pois os resultados e conclusões que advêm deste estudo são baseados apenas no ponto de vista da empresa, no caso a ALCOBRE, o que poderá ser um fator limitativo.

8.3. Sugestões de Investigações Futuras

Com vista a fazer face às lacunas deste trabalho supra referenciadas, outros estudos podem ser desenvolvidos para possibilitar a exploração de diversos aspetos enquadrados no tema em causa.

Desta forma, uma abordagem quantitativa pode ser aliada à abordagem qualitativa já realizada, para que as conclusões e resultados, possam ou não ser confirmados com base em dados numéricos e resultados percentuais concretos. Para isso, o recurso a questionários poderá ser relevante neste âmbito.

O alargamento do número de participantes do *focus group* tenderá a ser benéfico, uma vez que poderá permitir uma base de informação mais rica.

Para além disso, procurar investigar o ponto de vista dos clientes da empresa relativamente ao tema em causa, será uma mais-valia para complementar este estudo, pois permitirá aferir a sua opinião quanto ao mesmo e, por outro lado, permite a comparação com o ponto de vista da empresa já explorado.

Num âmbito mais geral, proceder a uma comparação com outras empresas internacionais, nacionais e, em particular, inseridas na mesma indústria, ou em indústrias complementares poderá ser um estudo adicional e enriquecedor para o campo da investigação realizada.

Referências Bibliográficas

Amador, T. (2013). *Estratégia de comunicação em B2B: projeto aplicado à organização SERMAN Lda*. [Master's Thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/11015>, acessado a 23 de julho de 2023.

American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, acessado a 20 de maio de 2023.

Armstrong, G., Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction* (12^a ed.). Pearson Education. <file:///C:/Users/diogo%20faria/Downloads/Marketing%20An%20Introduction%2012th%20Edition.pdf>, acessado a 20 de maio de 2023.

Baker, M. (2016). What is Marketing? In M. Baker & S. Hart (Eds.), *The Marketing Book: Seventh Edition* (pp. 3-9). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315890005>, acessado a 22 de maio de 2023.

Banco de Portugal. (2021). *Quadros do Setor. 27320 - Fabricação de outros fios e cabos elétricos e eletrónicos*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>, acessado a 27 de abril de 2023.

Boaventura, J., (2011). *Marketing business to business: estudo de caso de uma concessionária de caminhões* [Master's Thesis, Faculdade Pedro Leopoldo]. Repositório Institucional da Faculdade Pedro Leopoldo. https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_julio_cesar_afonso_boaventura_2011.pdf, acessado a 25 de julho de 2023.

Brady, C. (2000). Towards Developing a Construct of Relationship Atmosphere'. Research [https://www.researchgate.net/publication/228427835_Towards_Developing_a_Construct_of_Relationship_Atmosphere'](https://www.researchgate.net/publication/228427835_Towards_Developing_a_Construct_of_Relationship_Atmosphere), acessado a 27 de julho de 2023.

Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. (2011). *Fundamentals of Business-to-Business Marketing* (2^a ed.). SAGE. <https://images.template.net/wp-content/uploads/2015/10/09201504/example-b2b-marketing-plan.pdf>, acessado a 7 de julho de 2023.

Cohen, H. (2011). *72 Marketing Definitions*. <https://heidicohen.com/marketing-definition/>, acessado a 10 de junho de 2023.

Cruz, R. (2012). *Planeamento em marketing : um estudo de caso em B2B* [Master's Thesis, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/21372>, acessado a 17 de julho de 2023.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591/11376>, acessado a 27 de julho de 2023.

Darroch, J. (2009). Drucker on marketing: An interview with Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37(1), pp. 8-11. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0111-3>, acessado a 29 de junho de 2023.

Garcia, A. (2014). *O uso do marketing B2B em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório no setor de automação industrial do Vale do Paraíba paulista* [Master's Thesis, Universidade Estadual Paulista]. Repositório Institucional da Universidade Estadual Paulista. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/111058>, acessado a 11 de julho de 2023.

Gürel, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51), pp. 994-1006. [10.17719/jisr.2017.1832](https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832), acessado a 17 de maio de 2023.

Holub, K. (2021). *Company operating in a B2B market: case study on marketing communication* [Master's Thesis, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/17754>, acessado a 21 de julho de 2023.

Jara, A., Meroño, M., Skarmeta, A. (2012, julho 4-6). *Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things* [Conference session]. Conference: Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), Palermo, Italy. 10.1109/IMIS.2012.203, acessado a 11 de junho de 2023.

Johansson, M., Larsson, C., Hallin, I. (2006). *Marketing communication in a B2B market: a case study of the store interior industry* [Bachelor's Thesis, Universidade de Jönköping]. Repositório Institucional da Universidade de Jönköping. <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4356/FULLTEXT01.pdf>, acessado a 18 de julho de 2023.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit* (1ª ed.). JOHN WILEY & SONS, INC. https://www.academia.edu/6188754/Marketing_3_0_Philip_Kotler, acessado a 30 de maio de 2023.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital*. (1ª ed.) JOHN WILEY & SONS, INC. [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf), acessado a 9 de junho de 2023.

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14ª ed.). Pearson Education. <http://196.188.170.250:8080/xmlui/handle/123456789/5072>, acessado a 2 de junho de 2023.

Kotler, P., Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), pp. 10-15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>, acessado a 6 de junho de 2023.

Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, pp. 1-14. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>, acessado a 3 de junho de 2023.

Mendes, P.A.R. (2014). *Desenvolvimento de cabos de alumínio reforçados com fibras para aplicações em cabos de alta tensão* [Master's Thesis, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34440>, acessado a 5 de maio de 2023.

Mordor Intelligence. (2021). *Mercado de Fios e Cabos – Crescimento, tendências, impacto do COVID-19 e previsões (2023-2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/wire-and-cable-market>, acessado a 8 de maio de 2023.

Ohanians, S. (2023). Why The Structure of Your B2B Website Directly Impacts Your Sales Result. *Forbes Agency Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/05/16/why-the-structure-of-your-b2b-website-directly-impacts-your-sales-results/?sh=3912896c7ca0>, acessado a 17 de agosto de 2023.

Rajala, A., Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23 (3), pp. 202-210. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.03.002>, acessado a 28 de julho de 2023.

Réklaitis, K., Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Sciendo*, 81 (1), pp. 73-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>, acessado a 25 de junho de 2023.

Rez, R. (2017). *Marketing B2B: o marketing de empresas que vendem para outras empresas*. <https://novaescolademarketing.com.br/marketing-b2b/>, acessado a 16 de junho de 2023.

Rodrigues, N. (2022). *A importância da utilização do e-mail marketing na estratégia comercial de uma empresa: o caso I Love Douro*. [Master's Thesis, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/41494>, acessado a 16 de agosto de 2023.

Santos, R. (2018). *Comunicação e Marketing Implementação de estratégias de Marketing e Comunicação em negócios B2B* [Master's Thesis, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/29418>, acessado a 27 de junho de 2023.

Silva, I., Veloso, A., Keating, J. (2014). Focus group: considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26 (26), pp. 175-190. <https://hdl.handle.net/1822/32357>, acessado a 29 de julho de 2023.

Silva, P., Fortunato, M. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados. *Repositório Institucional da Universidade de Aveiro*, 2, pp. 37- 51. <http://hdl.handle.net/10773/30772> , acessado a 29 de julho de 2023.

Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia. (2019). *Cadernos Setoriais: Fabricação de outros Fios e Cabos Elétricos e Eletrónicos*. https://sgcie.pt/sistema-de-gestao-dos-consumos-intensivos-de-energia-5_trashed/informacao/cadernos-subsetoriais/, acessado a 27 de abril de 2023.

Webster, F., Wind, J. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36 (2), pp.12-19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>, acessado a 19 de julho de 2023.

Wright, R. (2004). *Business-to-Business Marketing - A Step-by-Step Guide*. (1ª ed.). Pearson Education. 1405870214, 9781405870214, acessado a 21 de julho de 2023.

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. (2ª ed). Bookman. http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YINdesenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf, acessado a 30 de julho de 2023.

Zimmerman, A., Blythe, J. (2021). *Business to Business Marketing Management*. (4ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003164036>, acessado a 16 de junho de 2023.

Anexos

Anexo 1 - Plano de Estágio

PLANO DE ESTÁGIO

Nome completo do aluno: Diogo Resende Estêvão
N.º Mecanográfico: 109694
Endereço eletrónico: diogo.faria18@gmail.com
Contacto(s): 916824188

Nome da empresa / instituição: ALCOBRE
Endereço postal: Rua Eng. Ferreira Dias, 71
Zona Industrial de Ovar
3880-402 Ovar / Portugal
Página web: <https://www.alcobre.pt/>
Contacto(s): (+351) 256 579 440

Nome do responsável pela empresa / instituição: Vitor Ferreira (CCO)
Endereço eletrónico: vferreira@alcobre.pt
Contacto(s): Mobile: +351 916 490 423/ Office: +351 256 579 441

Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular: Ricardo Cardoso (UK Territory Manager Cross Sales)
Endereço eletrónico: rcardoso@alcobre.pt
Contacto(s): Mobile: +351 938 877 946/ Office: +351 256 579 448

1. Atividades a realizar durante o Estágio:

Fase 1:

- 1.1. Apresentação da empresa.
- 1.2. Conhecimento das diversas áreas da empresa, com o objetivo de compreender o funcionamento da ALCOBRE e adquirir conhecimento acerca do produto (de A a Z).

Fase 2:

- 2.1. Estágio na área comercial (foco no *Marketing* Industrial), principalmente através do contacto com mercado britânico, mas também de outros mercados.
- 2.2. Conhecimento dos procedimentos e das ferramentas utilizadas pela empresa na área comercial, tendo em vista o posterior desempenho das atividades.
- 2.3. Estabelecimento de contacto com os clientes da ALCOBRE (nomeadamente no mercado britânico), tendo como foco a análise e adaptação/otimização da estratégia de *Marketing* da empresa face aos mesmos, para um melhor posicionamento no mercado.

Fase 3 – Desempenho das atividades com os seguintes objetivos:

- 3.1. Desenvolver a estratégia de *Marketing* Industrial da ALCOBRE (processo pouco desenvolvido no seio da empresa):
 - Analisar a cadeia de contactos da ALCOBRE (B2B);
 - Perceber possível processo de *marketing* industrial.

- Análise e desenvolvimento/otimização/elaboração da estrutura (escrita) do processo de marketing industrial.

2. Calendarização das atividades indicadas, ao longo dos 5 meses do Estágio:

- Estágio a iniciar no final de Janeiro de 2023.
 1. Face inicial do estágio – Passar 1 a 2 dias em cada área para compreender o funcionamento da ALCOBRE e para conhecer produto (de A a Z) – Período de cerca de 2 semanas.
Será definido um tutor para cada uma das áreas.
 2. Estágio a Área Comercial (período restante de estágio), com enquadramento teórico na área do *Marketing* industrial, no qual será feita uma formação interna tendo em vista ao:
 - Conhecimento dos procedimentos;
 - Conhecimento das ferramentas utilizadas;
 - Conhecimento das tarefas realizadas.
 3. Simultâneo desenvolvimento do Plano/Objetivos de Estágio, sendo estes os seguintes:
 - B2B – cadeia de contactos ALCOBRE:
 - Como é estabelecida?
 - Valor acrescentado que a ALCOBRE oferece ao cliente.
 - Estrutura (escrita) do processo de *marketing* industrial:
 - Há/ não há?
 - Procedimento.
 - Fluxograma.
 - *Marketing* Industrial:
 - Otimização do processo
 - *E-mail marketing* – faz sentido?
 - Conteúdos redes sociais.

Anexo 2 - Páginas das Transações de Propostas

Manutenção Proposta

Nova versão Importar Dados Limpar Dados

Número da proposta / 000 Estado OO Data

Denominação

Cliente Local de Ent

Cd.Propost Cliente

Dados gerais Dados da propost Resum.Pos. Prop./KM Posição Proposta/km

Cod. Oferta Técnica

Cod. Oferta Técnica

Area de Ventas 1000 00 Alcobr / Portugal / Cross Division

Oficina de Ventas 1000

VarAvaliaç ALI

Incoterms

Desconto 0.00 %

Cat. Bobina. 1000 01 wood

Condição exped. 01 standard

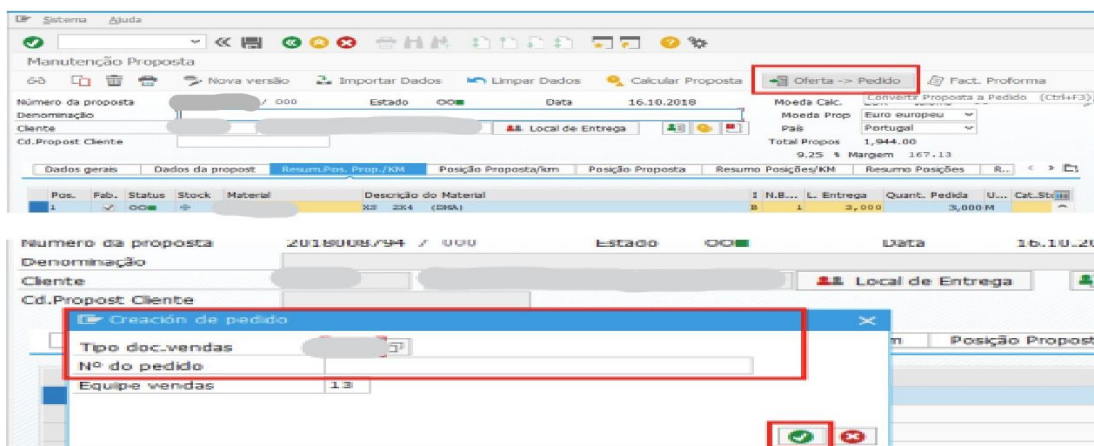
Grupo de preço Cliente importante

Dados gerais Dados da propost Resum.Pos. Prop./KM Posição Proposta/km Posição Proposta Resumo Posições/KM

Pos.	Fab.	Status	Stock	Material	L. Entrega	Quant. Pedida	U...	Cat.Stack	Cat...	Preço Tabela	Desconto
1	✓	OO	+		3,000	3,000 M		01			0.00
2	✓	OO	+		2,000	2,000 M		01			0.00
3	✓	OO	+		500	500 M		01			0.00
4	✓	OO	+		500	500 M		01			0.00
5	✓	OO	+		300	300 M		01			0.00


Fonte: Captura de Ecrã do Software SAP da ALCOBRE.

Anexo 3 - Páginas das Transações de Encomendas



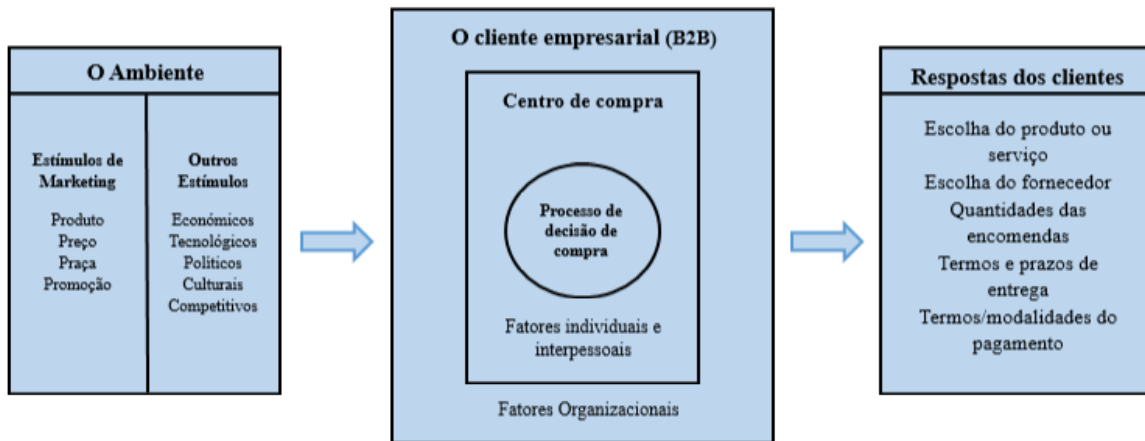
Fonte: Captura de Ecrã do Software SAP da ALCOBRE.

Anexo 4 - Exemplo de Formulário para a Abertura de Cliente

		Ficha de abertura de cliente																		
Dados Gerais																				
Numero atribuido	<input type="text"/>	Contribuinte	<input type="text"/>																	
Nome cliente	<input type="text"/>																			
Morada Fiscal	<input type="text"/>																			
Codigo Postal	<input type="text"/>	Localidade	<input type="text"/>																	
Telefone	<input type="text"/>	Fax	<input type="text"/>																	
E-mail	<input type="text"/>																			
Morada para envio de mercaderia	<input type="text"/>																			
Codigo Postal	<input type="text"/>	Localidade	<input type="text"/>																	
Dados Responsáveis por cada área																				
Dono	<input type="text"/>	Contactos e-mail	<input type="text"/>																	
Administrador	<input type="text"/>		<input type="text"/>																	
Financeiro	<input type="text"/>		<input type="text"/>																	
Compras	<input type="text"/>		<input type="text"/>																	
Dados da actividade																				
Inicio da actividade	<input type="text"/>																			
Tipo de negocio	Empresa familiar <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Grupo de compras <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td rowspan="4">Principais fornecedores</td> <td>Cabelte</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Prysmian</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Migueliz</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>General Cable</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>				Principais fornecedores	Cabelte	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Prysmian	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Migueliz	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	General Cable	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Principais fornecedores	Cabelte	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>															
	Prysmian	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>															
	Migueliz	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>															
	General Cable	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																
Informações sobre cliente e a empresa																				
Instalações	Proprias <input type="checkbox"/>	Alugadas <input type="checkbox"/>																		
Relatividade do stock	<input type="text"/>																			
Valores de facturação	<input type="text"/>	Ano de referência	<input type="text"/>																	
Compras cabos	<input type="text"/>	Ano de referência	<input type="text"/>																	
Informação financeira																				
Crédito solicitado	<input type="text"/>																			
Prazo de pagamento	<input type="text"/>	ta fixo de pagament	<input type="text"/>																	
Forma de pagamento acordada	Transferencia	<input type="checkbox"/>	A empresa tem as suas vendas asseguradas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Percentagem de vendas a crédito <input type="text"/>																	
	Confirming	<input type="checkbox"/>																		
	Payroll	<input type="checkbox"/>																		
	Cheque	<input type="checkbox"/>																		
	Garantia bancária	<input type="checkbox"/>																		
Aval bancária	<input type="checkbox"/>																			
Valor do IP pedido	<input type="text"/>	Acumulado	<input type="text"/>																	
Elaborado por	<input type="text"/>	Data	<input type="text"/>																	
Autorizado por	<input type="text"/>	Data	<input type="text"/>																	
Outros																				
Comentários																				

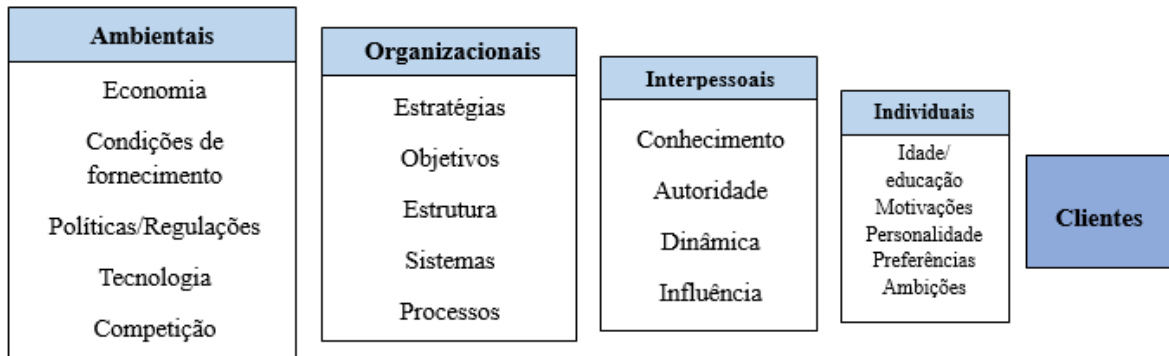
Fonte: Captura de Ecrã do Software SAP da ALCOBRE.

Anexo 5 - Modelo relativo ao comportamento de compra do cliente B2B



Fonte: Adaptado de Holub (2021).

Anexo 6 - Principais fatores de influência de compra das empresas em contexto B2B



Fonte: Adaptado de Holub (2021).

Anexo 7 - Guião da discussão

1. De que forma é estabelecido o contacto com os clientes?
2. Para novos clientes, é a ALCOBRE quem faz uma pesquisa de mercado e entra em contacto com empresas que lhe parecem ser um potencial bom cliente, ou acontece o contrário, sendo as empresas a procurar a ALCOBRE?
3. De que forma acham que as empresas chegam até ao contacto com a ALCOBRE?
4. O que faz a ALCOBRE para atrair novos clientes?
5. Após a angariação de novos clientes o que fazem para prolongar o contacto com a ALCOBRE?
6. Qual o processo para que se possua um novo cliente (etapas)?
7. Quantos e quais os clientes mais antigos do mercado francês e quantos e quais os mais recentes (máximo 2 anos)?
8. De que forma é feita a maioria da comunicação entre o Departamento Comercial da ALCOBRE e os clientes (franceses no caso)? Email, telefone, pessoalmente?
 - 8.1. Qual consideram ser a mais relevante e a mais eficaz?
9. O contacto com todos os clientes finais é feito de forma direta?
10. Existe algum contacto com algum cliente que seja feito de forma indireta (através de um distribuidor ou agente)?
11. No caso do contacto direto com os clientes, quais consideram ser as principais prerrogativas/tópicos a ter em conta para que se mantenha uma boa relação com os mesmos?
12. De que forma tentam atrair os vossos clientes para a venda de determinada gama de cabos e para que a fidelização para com a ALCOBRE se prolongue?
13. Quando o contacto é feito através de agentes, consideram ser mais relevante a satisfação do mesmo ou a satisfação do cliente final?
14. De que forma “publicitam” a imagem da ALCOBRE?
15. O contacto com todos os clientes franceses é feito da mesma forma ou existem abordagens diferentes de cliente para cliente/determinado grupo de clientes?
16. Que táticas/estratégias/processos mais utilizam para manter o cliente satisfeito (importância do cumprimento de prazos, tentativa de oferta de preços competitivos, comunicação frequente, prestatividade, etc.)?
 - 16.1. Estas estratégias/táticas/processos já se mantêm por um período considerável de tempo ou foram sofrendo alterações nos últimos anos?
 - 16.2. Consideram que as mesmas têm sido eficazes o suficiente, ou existem casos de clientes franceses que tenham cessado o contacto com a ALCOBRE nos últimos tempos devido às estratégias utilizadas?
17. Têm alguma sugestão/ões de estratégias/processos que consideram que poderão ser mais eficazes para uma relação duradoura com os clientes e para uma divulgação mais eficaz da ALCOBRE?
18. Fazem algum trabalho de antecipação/contacto prévio com os clientes para situações futuras?
19. Quais os principais clientes do mercado francês?
 - 19.1. Atuam de forma diferente com estes clientes relativamente aos outros numa perspetiva de manutenção da sua satisfação?
 - 19.2. De que forma priorizam a relação com esses clientes relativamente aos outros?

Visitas aos clientes

1. Consideram que a visita aos clientes é relevante na relação com os clientes?
 - 1.1. Se sim, em que sentido?
 - 1.2. Quantas visitas foram realizadas nos últimos anos e quantas estão agendadas (a que empresas)?
 - 1.3. Serão essencialmente visitas de cortesia? Que tópicos pretendem abordar nas mesmas?

Participação em Feiras/Eventos

1. Será a participação em Feiras/Eventos fulcral para a divulgação da ALCOBRE?
2. Têm algum conhecimento de algum primeiro contacto com um cliente que foi estabelecido neste contexto?

Anexo 8 - Banner publicitário da participação da ALCOBRE em Evento internacional

