



universidade Instituto Superior de
de aveiro Contabilidade e Administração
2018 da Universidade de Aveiro

Daniela Sofia da Silva Vieira **Estratégias de marketing e comunicação digital *low-budget* para PME a operar em mercados B2B: O caso da Distribuidora Aveirense**



**Daniela Sofia da Silva
Vieira**

Estratégias de marketing e comunicação digital *low-budget* para PME a operar em mercados B2B: O caso da Distribuidora Aveirense

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida
Professor Adjunto Convidado da Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Doutora Maria de Lurdes Marques Amorim de Araújo Faria Sarmiento
Bolsista de Pós-Doutoramento da Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia

Vogal - Orientadora

Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Susana Vasconcelos por toda a motivação, paciência, aconselhamento e contributo para este estudo. Sem o seu apoio, a realização deste trabalho seria impossível.

À minha família, em especial à minha avó Idalina e à minha mãe, por serem o meu maior exemplo, pelo apoio incondicional, por todos os sacrifícios e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

Aos meus amigos e colegas do mestrado, pelo companheirismo, por todos os gestos de apoio e constante incentivo.

De igual forma, agradeço a toda a equipa da Distribuidora Aveirense por ter proporcionado um estágio que me permitiu crescer tanto a nível pessoal como profissional, e por todas as contribuições diretas ou indiretas para este estudo.

palavras-chave

PME, B2B, comunicação digital, estratégias de marketing digital.

resumo

O presente relatório de estágio pretende apresentar estudo de caso da Distribuidora Aveirense, uma Pequena e Média Empresa (PME) a operar em mercados *Business-to-Business* (B2B), com sede em Aveiro. O estudo tem como objetivo fundamental a elaboração de um conjunto de estratégias de marketing e comunicação digital que não exijam grandes investimentos financeiros.

A estrutura do relatório é composta por um enquadramento teórico, onde são abordados aspetos essenciais da comunicação e marketing digital em PME e em mercados B2B. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada, seguida do estudo de caso. Finalmente, são reveladas as considerações finais, incluindo as limitações encaradas e sugestões de pesquisa futura.

Após a realização do presente estudo conclui-se que através da aplicação de um conjunto de estratégias *low-budget*, as PME podem usufruir das vantagens trazidas pelos meios de comunicação digital, sem a necessidade de grandes investimentos financeiros.

keywords

SME, B2B, digital communications, digital marketing strategies.

abstract

This internship report intends to present the case study of Distribuidora Aveirense, a Small and Medium Enterprise (SME) operating in Business-to-Business (B2B) markets, headquartered in Aveiro. The main objective of the study is the creation of a set of digital marketing and communication strategies that do not require large financial investments.

The structure of this report is composed by a theoretical framework, which addresses key aspects of digital marketing and communication in SMEs and B2B markets. Afterwards, the methodology used is presented, followed by the case study. Finally, the final considerations, including the limitations faced and suggestions for future research, are presented.

After completing the present study, it is concluded that through the application of a set of *low-budget* strategies, SMEs can take advantage of the advantages brought by the digital media, without the need for large financial investments.

Índice

Índice de anexos.....	II
Índice de abreviações.....	III
Índice de tabelas	IV
Índice de figuras	V
1. Introdução	1
1.1. Estrutura do estudo.....	2
2. Enquadramento teórico	5
2.1. Marketing em PME.....	5
2.2. Marketing Digital em PME	7
2.3. Marketing <i>Business-to-Business</i> (B2B)	11
2.4. Marketing Digital em contexto B2B	13
2.5. Ferramentas de Comunicação Digital	15
2.5.1. Website institucional.....	15
2.5.2. <i>Search Engine Marketing</i>	17
2.5.3. <i>Email marketing</i>	18
2.5.4. <i>Social media Marketing</i>	20
3. Metodologia	25
4. Estudo de caso: Distribuidora Aveirense	29
4.1. Apresentação da empresa	29
4.2. Auditoria de comunicação	31
4.3. Definição de objetivos.....	36
4.4. Definição de estratégias.....	37
4.5. Ações realizadas	38
4.6. Resultados obtidos	40
4.7. Análise e discussão de resultados	43
5. Considerações finais.....	52
5.1. Contribuições teóricas, limitações e pesquisa futura	55
Referências Bibliográficas	58
Anexos.....	65

Índice de anexos

Anexo 1 - Homepage do website da Distribuidora Aveirense	65
Anexo 2 - Separador "Empresa" antes das alterações.....	66
Anexo 3 - Exemplo de página de produto no website da empresa	67
Anexo 4 - Separador "Empresa" após as alterações	68
Anexo 5 - Publicação com tema "normas HACCP"	69
Anexo 6 - Exemplo de email promocional	70
Anexo 7 - Exemplo de email relacional	71
Anexo 8 - Dados relativos à taxa de abertura e CTR das ações de email marketing	72
Anexo 9 - Total de publicações realizadas na rede social Facebook.....	73
Anexo 10 - Publicação promocional com vídeo instrucional	74
Anexo 11 - Folheto promocional antes das alterações implementadas.....	75
Anexo 12 - Folheto comercial após as alterações implementadas.....	76

Índice de abreviações

AMA	American Marketing Association
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Nacional de Propriedade Industrial
PME	Pequena e Média Empresa. Plural: PME
PPC	<i>Pay-Per-Click</i>
ROMI	<i>Return On Marketing Investment</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMM	<i>Social media Marketing</i>

Índice de tabelas

Tabela 1 - Classificação de PME	5
Tabela 2 - Diferenças na comunicação de mercados B2B e B2C.....	12
Tabela 3 - Etapas do estudo de caso	25
Tabela 4 - Análise SWOT da comunicação da empresa	34
Tabela 5 - Estratégias de comunicação digital	37
Tabela 6 - Tabela com a evolução de sessões: número de sessões por mês e por ano	40
Tabela 7 - Evolução do número de registos no website	41
Tabela 8 - Evolução do número de pedidos de orçamento	41
Tabela 9 - Comparação da taxa de rejeição do website no período de estágio (2015-2018)	42
Tabela 10 - Evolução do número de subscritores de email marketing	42
Tabela 11 - Evolução do número de seguidores da empresa no Facebook.....	42
Tabela 12 - Evolução do número de returning visitors	46
Tabela 13 - Ações de <i>email marketing</i> realizadas	47
Tabela 14 - Investimentos no marketing da empresa (2015-2018)	54

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura do estudo	2
Figura 2 - Framework para plano de marketing digital	10
Figura 3 - Organograma da empresa.....	30
Figura 4 - Descrição geral dos visitantes no website da empresa.....	45
Figura 5 - Exemplo de publicação promocional na rede social Facebook	49
Figura 6 - Evolução do número de visitantes encaminhados através do Facebook	50

1. Introdução

O presente estudo foi realizado para a finalização do segundo ciclo de estudos, enquadrado no Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. O estágio decorreu na delegação de Aveiro da empresa Distribuidora Aveirense, de 15 de outubro de 2017 a 15 de junho de 2018.

A Distribuidora Aveirense é uma PME fundada por emigrantes portugueses na Venezuela, em meados dos anos 70 e que está presente em Portugal desde 1994, com delegações em Aveiro e no Algarve. A empresa opera no setor do comércio por grosso (*wholesaler*) em mercados *Business-to-Business* (B2B) e comercializa produtos e consumíveis para diversos setores de atividade, sendo o seu principal segmento de clientes empresas do setor horeca como hotéis, restaurantes, cafetarias, padarias e pastelarias.

Embora conte com 24 anos de experiência no mercado português, foi apenas no fim de 2014 que a empresa formalizou o seu departamento de marketing, momento em que investiu consideravelmente nesta área, com o desenvolvimento do website institucional.

Devido à evolução tecnológica ter provocado o desenvolvimento de novas formas de comunicação (Sheoran, 2012), surgiram novas práticas de marketing para que as empresas pudessem aproveitar as vantagens oferecidas pela revolução tecnológica. Com a evolução da digitalização, o marketing e a comunicação permitem agora à empresa enviar uma mensagem ao seu público-alvo de forma mais rápida e mais interativa do que através dos meios de comunicação tradicionais (van Laer & Lurie, 2016).

No que concerne ao marketing e comunicação digital, a Distribuidora Aveirense realiza as suas atividades de forma generalista, ou seja, o responsável de marketing desdobra-se em várias atividades (por vezes além do marketing), o que não lhe permite dedicar tempo suficiente para o desenvolvimento de cada atividade individual. Sendo que as PME parecem não acompanhar o desenvolvimento tecnológico (Karjaluo, 2015), considera-se pertinente elaborar estratégias de comunicação de marketing e comunicação digital que permitam a este tipo de empresas beneficiar dos novos meios digitais, mais acessíveis e mais baratos.

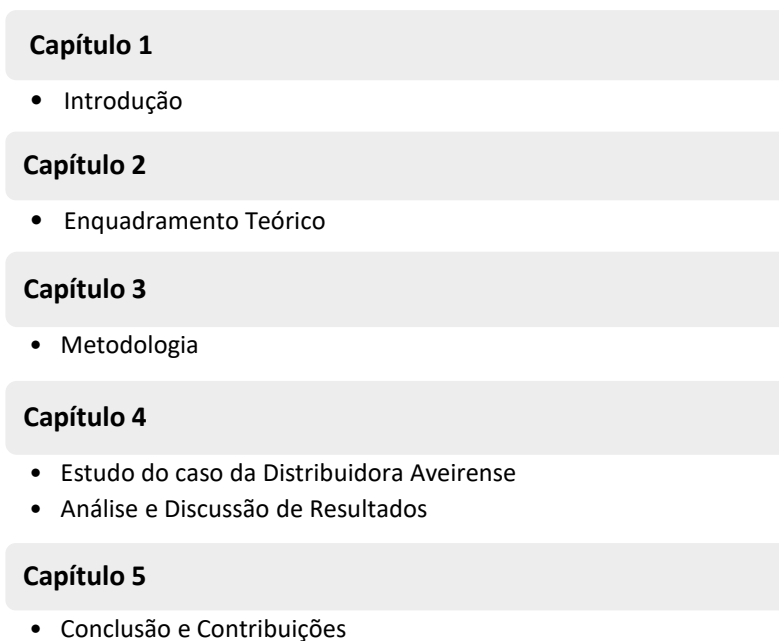
Tendo em mente as limitações das PME, o presente estudo pretende fornecer uma visão sobre a importância da criação de estratégias que permitam a uma empresa deste tipo, obter resultados

positivos com investimento financeiro reduzido por relação às grandes empresas. Em doravante neste trabalho, será entendido por estratégias *low-budget*, estratégias sem necessidade de grandes investimentos financeiros.

1.1. Estrutura do estudo

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco partes principais, apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do estudo



Fonte: Elaboração própria

No Capítulo 2, encontra-se o enquadramento teórico, que aborda os temas desenvolvidos ao longo do estudo e que serve de suporte ao estudo, ao auxiliar a compreensão do papel do marketing e comunicação digital, assim como as escolhas feitas durante o período de estágio.

Em seguida, no Capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada, incluindo os métodos, técnicas e instrumentos para a recolha de dados assim como as métricas utilizadas para análise de dados obtidos.

O Capítulo 4 é dedicado ao estudo de caso, onde se insere a apresentação mais detalhada da Distribuidora Aveirense, assim como uma auditoria à comunicação e marketing da empresa complementada por uma análise SWOT focada de igual modo, na comunicação. Logo após, apresentam-se os objetivos e estratégias definidas, seguida de uma análise das atividades realizadas e dos resultados obtidos.

Por fim, o Capítulo 5 é destinado às principais conclusões e considerações finais sobre o estudo, onde são também apresentadas sugestões de pesquisa futura e ressalvadas as limitações sentidas durante o desenvolvimento deste trabalho.

2. Enquadramento teórico

Devido à natureza do trabalho, é imprescindível realizar uma análise da investigação disponível dos assuntos abordados ao longo do estudo. Assim, o enquadramento teórico é dedicado a temas como as características inerentes às pequenas e médias empresas assim como as características específicas do marketing B2B. Complementarmente, é analisada a questão do marketing e comunicação digital quanto às PME e aos mercados B2B, para melhor compreender o presente estudo de caso e desenvolver estratégias consoante as particularidades do mesmo. Para o efeito recorreu-se a literatura científica assim como a literatura cinzenta.

2.1. Marketing em PME

A definição de pequenas e médias empresas (PME) varia em diferentes regiões e é normalmente diferenciada com base na economia, nas políticas nacionais e regulamentações governamentais (Kallier, 2017). Uma vez que Portugal pertence à União Europeia, no decorrer deste estudo utilizar-se-á a definição recomendada pela União Europeia (Comissão das Comunidades Europeias, 2003) que estabelece dois grandes fatores que determinam se uma empresa é uma PME:

1. Número de colaboradores;
2. Volume de negócios ou balanço total (European Commission, 2018).

Por conseguinte, para que a empresa seja classificada como PME, a mesma deve obedecer aos seguintes critérios: empregar menos de 250 colaboradores; ter volume de negócios anual não exceder os 50 milhões de euros ou; o balanço total anual não exceder 43 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2018).

Tabela 1 - Classificação de PME

	Micro	Pequena	Média
Número de colaboradores	<10	<50	<250
Volume de Negócios	2.000.000€/ano	10.000.000 €/ano	50.000.000€/ano
Balanço Total	2.000.000€/ano	10.000.000 €/ano	43.000.000€/ano

Fonte: Adaptado de European Comission (2018)

A importância destas empresas para as economias de cada país é reconhecida mundialmente (Stankovska, Josimovski, & Edwards, 2016). Além de moldarem uma parte importante das economias desenvolvidas e em desenvolvimento, as PME contribuem consideravelmente para o

desenvolvimento da economia através da criação de produtos, serviços e postos de trabalho (Hakimpoor & Tat, 2011; Ian Burke & Jarratt, 2004).

Similarmente ao que sucede nos restantes países da União Europeia, em Portugal as PME representam 99% de todas as empresas no país (European Commission, 2018; PORDATA, 2017), acomodando assim 78,8% da população empregada a nível nacional (PORDATA, 2017).

Devido ao peso evidente que estas empresas assumem na economia portuguesa, torna-se relevante compreender como utilizam o marketing, uma vez que a sua abordagem a este conceito é complexa, dinâmica (Simpson, Padmore, Taylor, & Frecknall-Hughes, 2006) e com limitações que não se fazem sentir em grandes empresas (Carson, 1990). Normalmente, os donos das PME são também os seus gestores e por esse motivo o termo donos-gestores é frequentemente utilizado na literatura relativa a este tipo de empresas (Alford & Page, 2015; D. Carson, 1990).

Muitas PME cometem o erro de adotar estratégias de marketing aptas e eficientes para grandes empresas mas que se revelam inadequadas para empresas de menor dimensão (Fuller, 1994; Pugna, Miclea, Negrea, & Potra, 2016). Uma vez que o marketing não é um campo desenvolvido ou influente neste tipo de organizações (Walsh & Lipinski, 2009), esta atividade deve ser adaptada às necessidades e à realidade da empresa (Carson, 1990). Nas grandes empresas o marketing é planeado e formal, enquanto nas PME este tende a ser mais intuitivo, reativo e com foco numa próxima venda a curto prazo (Brooksbank, Kirby, & Wright, 1992; Gilmore, Carson, & Grant, 2001; Sheth & Sisodia, 2005). Reijonen (2010) sugere que estas características são o motivo pelo qual as teorias tradicionais de marketing falham em explicar adequadamente o marketing nas PME.

As atividades de marketing em PME são reativas às oportunidades de mercado e na maioria dos casos, os donos-gestores têm influência no processo de decisão das atividades de marketing, normalmente baseadas no seu desempenho financeiro (Izvercian, Miclea, & Potra, 2016; Pugna *et al.*, 2016).

De acordo com Carson (1985, p. 7) as PME enfrentam assim várias limitações e barreiras perante o marketing:

- a) Pequeno impacto no mercado, devido à sua dimensão, quota de mercado, recursos humanos, entre outras limitações;
- b) Falta de especialidade profissional, pois os gestores nas PME tendem a ser generalistas em vez de especialistas. Tradicionalmente o dono-gestor não é um especialista técnico e a área

do marketing é frequentemente a última área de negócio a ser implementada por uma pequena empresa.

- c) Recursos limitados, como por exemplo limitações financeiras, limitações de conhecimento de marketing e limitações de tempo.

Em PME, a gestão de topo é geralmente dominada pelos donos-gestores (Quinton, Canhoto, Molinillo, Pera, & Budhathoki, 2016) que estão mais confortáveis com ciclos de planeamento a curto prazo (Alford & Page, 2015) e orientados para vendas a curto prazo também (Sheth & Sisodia, 2005).

O passado e experiência dos donos-gestores assumem-se como fatores que influenciam o desempenho da empresa (Fuller, 1994) e, tendo em conta que normalmente os donos-gestores não têm conhecimentos técnicos de marketing, as PME tendem a não adotar uma perspetiva a longo-prazo (Gellynck, Banterle, Kühne, Carraresi, & Stranieri, 2012) e a carecer de um planeamento e implementação de uma estratégia no departamento de marketing (Gellynck *et al.*, 2012).

Além disso, donos-gestores com pouca experiências em marketing sentem-se reticentes em relação à função (Simpson *et al.*, 2006), considerando-a cara e pouco eficaz, pelo que as atividades desta área são habitualmente consideradas um custo, não vistas como um investimento (Verhoef & Leeflang, 2009).

Uma vez que o marketing em PME tende a ser executado com recursos humanos e financeiros limitados (Kraus, Harms, & Fink, 2010), alguns autores fazem a ligação entre o marketing em PME ao *entrepreneurial marketing* (Lewis Reynolds, 2002), que se destaca pelo ênfase na adaptação das atividades de marketing às características das PME, tendo em consideração a influência dominante do dono-gestor em qualquer atividade de marketing e as limitações de recursos (Morrish, 2011; Stokes, 2000). A quantidade de recursos financeiros revela-se um elemento essencial que alimenta as atividades de marketing (Izvercian *et al.*, 2016) e a sua insuficiência pode resultar na criação de planos de marketing limitados (Pugna *et al.*, 2016). Assim, surge a necessidade de implementar estratégias que não exijam um elevado investimento financeiro, referidas como *low-budget*.

2.2. Marketing Digital em PME

A realidade do marketing nas PME está longe de ser igual à das grandes empresas, uma vez que a digitalização pode constituir um grande desafio para empresas mais pequenas (Karjaluoto, 2015), que não têm à sua disposição recursos suficientes para se focarem tanto no planeamento como na implementação de uma estratégia *online* (Chaffey, 2014), como referido anteriormente.

Taiminen e Karjaluoto (2015) apoiam o argumento de Fuller (1994) ao afirmar que fatores específicos da empresa e do dono-gestor (como capacidades, motivação, passado e experiência) provocam o atraso na adoção de ferramentas digitais.

Contrariamente, Alford e Page (2015) defendem que os donos-gestores de PME têm vontade de adotar novas tecnologias para efeitos de marketing e associam-nas a uma oportunidade de se envolverem com os clientes a um nível mais profundo e interativo, mas não estão certos sobre como implementar as novas tecnologias e medir o ROMI (*Return On Marketing Investment*) que as mesmas originam.

A falta de planeamento nas atividades de marketing em geral e a natureza *ad-hoc* da sua implementação revelam a falta de conhecimento sobre marketing digital que ainda existe nas PME (Karjaluoto, 2015), que forma uma barreira significativa para estas empresas como concluem Stankovska *et al.* (2016). Os mesmos autores defendem que a adoção de novas tecnologias e sistemas está normalmente associada ao conhecimento, experiência e personalidade dos colaboradores da empresa. Esta falta de conhecimento pode ser um dos motivos pelos quais as PME não acompanham o desenvolvimento tecnológico (Karjaluoto, 2015), apesar de fatores externos como a concorrência influenciarem positivamente a adoção de ferramentas digitais para o marketing digital (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Tiago & Veríssimo, 2014).

É notável que as PME ainda comunicam de forma unidirecional e não veem no marketing digital uma oportunidade de aumentar as suas vendas, mas deve ser claro para estas empresas que a utilização dos meios digitais é um progresso que estas devem acompanhar se querem crescer e manter-se competitivas no mercado (Karjaluoto, 2015).

Neste sentido, Stankovska *et al.* (2016) defendem que os donos-gestores devem ter consciência da vantagem que o marketing e a comunicação digital podem constituir uma vez que as tecnologias para esse efeito se tornaram fáceis de usar, mais baratas e mais interativas. Os autores argumentam também que estas mudanças diminuíram as barreiras das PME para a adoção de novas tecnologias e podem melhorar a sua posição estratégica no mercado global.

Por estes motivos, os donos-gestores devem melhorar as suas competências técnicas ou concentrar-se na alocação de mais esforços para a manutenção da presença *online* e a imagem da marca da empresa (Alford & Page, 2015; Stankovska *et al.*, 2016).

No entanto, o estudo elaborado por Barroso (2018) reporta que em Portugal, 68% das PME considera importante ter uma estratégia de marketing digital, no entanto, não alocam esforços para a utilização ferramentas digitais.

J. Carson (2016) classifica as atividades de marketing digital em dois tipos: atividades contínuas, que são normalmente tratadas na empresa por serem atividades de maior duração que precisam de consistência na comunicação e imagem transmitida como a criação de conteúdo e gestão de redes sociais e, também atividades de campanha, que por norma têm um período finito e requerem um maior conhecimento técnico ou exigem mais tempo por parte do departamento de marketing, como campanhas Pay-Per-Click (PPC) ou desenvolvimento do website. Assim, o *outsourcing* de algumas atividades de marketing digital é pertinente quando departamento de marketing não tem disponibilidade ou conhecimento técnico para dar continuidade às mesmas (Barthélemy, 2003; J. Carson, 2016). Ao delegar algumas funções a outra empresa, os responsáveis de marketing devem manter um contacto regular e definir, não só prazos mas também resultados a obter em conjunto, a fim de criar uma parceria que traga valor para a empresa (McGovern & Quelch, 2005).

Outra das mudanças resultantes da digitalização, é a diminuição das barreiras entre departamentos dentro de uma empresa (Allen, 2016). Um estudo realizado pela Omobono The Business Agency, (2015) aborda a forma como a digitalização vem a alterar a comunicação interna e revela que devido à acessibilidade e à diminuição de custos que possibilita, vários departamentos começam a comunicar com os clientes, com mais frequência do que o departamento de marketing, o que origina o risco de comunicações duplicadas, confusas e contraditórias.

No mesmo estudo é sugerido que os responsáveis de marketing desenvolvam uma estratégia de comunicação digital integrada e que a transmitam aos restantes colaboradores, para que haja maior sintonia na comunicação. Para tal fim, a comunicação interna pode ser auxiliada por ferramentas como o email e os *social media*, alguns dos meios digitais que facilitam a transmissão de informação dentro da empresa (Allen, 2016).

Ter uma visão global e estratégica permite que as comunicações internas e externas sejam consistentes (Ingelmo Palomares, Navarro, & Sanz Lara, 2018). Além do efeito positivo que este alinhamento interno pode surtir na comunicação com o cliente, Sievert e Scholz (2017) evidenciam que a utilização de *social media* na comunicação interna é uma forma de envolver o funcionário digitalmente, aumentando o envolvimento do funcionário com a empresa em geral. Para tal, plataformas como o Facebook podem ser um meio através do qual se partilham ideias e opiniões constituindo assim uma ferramenta para aumentar a dedicação e o sentimento de pertença dentro das empresas (Lipiäinen, Karjaluo, & Nevalainen, 2014; Welch, 2012).

Tendo em conta as características únicas que distinguem as PME das grandes empresas (Lopes & Melo, 2016), Chaffey (2015) discute se existe a necessidade da criação um plano digital em separado do plano de marketing da empresa, uma vez que em ambientes onde os responsáveis de marketing têm recursos limitados ou outras prioridades, como é o caso de empresas mais pequenas, é provável que este não seja elaborado. Em empresas de menor dimensão o plano digital não tem de ser exaustivo mas deve conter objetivos claros e estratégias baseadas objetivos da empresa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012) que demonstrem de que forma a presença digital da empresa contribuirá para as vendas e para o marketing (Chaffey, 2014). Para tal, Chaffey (2015, p. 381) sugere uma framework para a construção de um plano de marketing digital, apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Framework para plano de marketing digital



Fonte: Retirado de Chaffey (2015)

De forma a facilitar a definição de objetivos adequados à estratégia da empresa, Chaffey (2015) sugere que se aplique o conjunto de regras denominado pelo acrónimo SMART, cuja abreviatura significa:

- Específicos (*Specific*): Os objetivos devem ser específicos e determinar o que se quer obter;
- Mensuráveis (*Measurable*): As métricas devem ser determinadas pois são importantes para medir o desempenho até alcançar os objetivos;
- Atingíveis (*Achievable*): Além de mensuráveis, os objetivos devem ser possíveis de atingir;
- Realistas (*Realistic*): Os objetivos definidos devem basear-se na realidade e limitações da empresa e ser relevantes para a mesma;
- Temporizáveis (*Timed*): O público-alvo das ações e o período de tempo em que são esperados os resultados devem ser determinados.

Definir exatamente o que se deseja alcançar fornece uma medida clara para a avaliação do desempenho das ações (Fill, 2009).

2.3. Marketing *Business-to-Business* (B2B)

Os mercados B2B consistem na compra de serviços e produtos, por organizações que os transformam com o intuito de criar os seus próprios produtos ou serviços, posteriormente vendidos aos seus clientes (Pfoertsch & Scheel, 2012). Segundo Vitale, Giglierano e Pfoertsch (2011), as operações *Business-to-Business* (B2B) estão no início de todas as transações *Business-to-Consumer* (B2C) pois para cada negócio com um consumidor, inúmeras trocas B2B acontecem anteriormente.

Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1999) afirmam que estes mercados têm características muito próprias que os distinguem dos mercados B2C, principalmente quanto a três campos: a estrutura de mercado e a procura, a natureza e tipo de compra, e os processos de decisões.

Quanto à estrutura do mercado, em contexto B2B, por norma lida-se com um número menor de clientes do que nos mercados B2C, mas cujas compras são de valores mais elevados e têm considerações mais complexas a nível económico, técnico e financeiro (Vitale *et al.*, 2011). A procura neste tipo de mercados é mais flutuante uma vez que tende a mudar mais depressa do que a procura nos mercados B2C (Brennan, Canning, & McDowell, 2014; Kotler *et al.*, 1999).

No que diz respeito à natureza das transações em mercados B2B difere dos mercados B2C pois o processo de compra empresarial é mais complexo, com mais fases e vários decisores (Holliman & Rowley, 2014). Em contexto B2B as decisões de compra tendem a ser coletivas ou seja, partilhada por vários colaboradores de diferentes departamentos ou níveis dentro da empresa, que decidem em conjunto quais as necessidades da empresa pois cada um pode ter necessidades e interesses diferentes (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2008). As diferenças apresentadas influenciam a forma como o departamento de marketing promove os seus produtos (Dwyer & Tanner, 2006; Habibi, Hamilton, Valos, & Callaghan, 2015).

Assim torna-se importante definir marketing B2B. Apesar de existirem diversas definições para o termo, constatam-se algumas semelhanças nos diferentes autores ao longo dos anos. Segundo Dwyer e Tanner (2006) o marketing B2B traduz-se em marketing de produtos e serviços para outras empresas, órgãos governamentais, instituições e outras organizações. Em alternativa, Vitale *et al.* (2011) sugerem que o marketing B2B é o processo de unir e combinar as capacidades dos fornecedores, com os resultados desejados do consumidor empresarial. Já Pfoertsch e Scheel

(2012) defendem que o marketing B2B se baseia em compreender e responder às necessidades de outras empresas.

Em suma, o que mais distingue os mercados B2B de outros mercados é o facto de o cliente ser uma pessoa coletiva e não uma pessoa singular (Brennan *et al.*, 2014). Neste sentido, o marketing B2B é considerado marketing orientado para as empresas (Brennan *et al.*, 2014).

Como supracitado, devido às características próprias dos mercados empresariais, o processo de compra para empresas B2B é mais lento e envolve um maior número de decisores de compra, o que aumenta a complexidade da comunicação, exigindo mais meios de comunicação e mensagens diferentes (Habibi *et al.*, 2015). Esta heterogeneidade exigida pela comunicação resulta em estratégias de promoção únicas, que por sua vez dificultam a medição de reconhecimento da marca e preferências do consumidor (Dwyer & Tanner, 2006; Habibi *et al.*, 2015).

De facto, a comunicação B2B é personalizada, direta e com alvos específicos, diferenciando-se então de uma comunicação de *mass media*, como é o caso da comunicação B2C (Lindon *et al.*, 2008). Da mesma forma, os métodos e técnicas de comunicação diferem-se entre o grande consumo e os mercados empresariais, devido às distinções quanto aos objetivos e alvos a atingir (Brennan *et al.*, 2014; Lindon *et al.*, 2008). Na tabela abaixo é possível observar-se, em síntese, diferenças referidas anteriormente.

Tabela 2 - Diferenças na comunicação de mercados B2B e B2C

	Comunicação em mercados B2C e B2B	
	Mercado de grande consumo	Mercados empresariais
Metodologia	Idêntica	Idêntica
Objetivos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer conhecer - Fazer gostar - Fazer comprar - Fidelizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar - Criar imagem global favorável - Obter um contacto personalizado e ajudar os técnico-comerciais - Fidelizar
Alvos	Relativamente simples de identificar e segmentar	Complexos, múltiplos, interativos, diferentes de empresa para empresa, diferentes dentro de uma mesma empresa
Marcas	Importância nas marcas produto	Importância nas marcas institucionais
Mix de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Componente técnica bastante fraca - Geralmente simples, muitas vezes com predominância na publicidade e promoção 	<ul style="list-style-type: none"> - Componente técnica muito forte - Numerosas fontes de comunicação com múltiplas ferramentas e predominância das comunicações interpessoais.

Fonte: Adaptado de Henriques e Lencastre (2008)

De acordo com Wiersema (2013), os clientes empresariais começam a depender cada vez mais da Internet para se informarem, relativamente a ofertas de vários fornecedores ou opiniões de outros clientes. No mesmo estudo, o autor afirma que esta mudança vem desviar uma parte do papel da força de vendas como transmissor de informação para outros meios que são mais facilmente geridos ou controlados pelo departamento de marketing, como o website e email marketing.

2.4. Marketing Digital em contexto B2B

Naturalmente, as diferenças no comportamento do consumidor em mercados *B2B* e *B2C* resultam em diferenças no marketing e comunicação tradicionais e digitais (Habibi *et al.*, 2015). A comunicação através dos meios digitais pode beneficiar as empresas *B2B* pois constitui uma nova forma de contacto mais eficiente, visto que estes canais são fáceis de usar, pouco dispendiosos e permitem uma comunicação pessoal e confidencial mais frequente, que contribui para o bem estar da relação comercial, sem a necessidade de proximidade física (Hänninen & Karjaluoto, 2016).

A implementação de uma comunicação de marketing digital requer uma mente aberta e inovação, algo que, segundo Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi (2015), está em falta nas empresas *B2B*. Consequentemente, apesar de estas empresas começarem a ferramentas básicas de comunicação digital como websites, materiais de venda digitais e email, ainda dependem do uso de ferramentas tradicionais, pois ainda se verifica uma preferência pela comunicação pessoal e complexidade das relações comerciais (Karjaluoto *et al.*, 2015).

Apesar de as empresas *B2B* tradicionalmente se focarem em construir relações pessoais, Hutchins e Rodriguez (2017) apontam que há uma maior conscientização dos benefícios que as ferramentas de comunicação digital permitem tais como grande interação e contacto direto com todos os *stakeholders* da empresa.

Ainda que o contacto pessoal seja mais importante na criação de relações, o papel dos meios digitais nas relações *B2B* parece ser dar continuidade a uma relação pessoal já existente, o que sugere que este contacto em formato digital pode revelar-se importante no apoio às vendas (Heinonen & Michelsson, 2010).

Através do seu estudo Karjaluoto *et al.* (2015) sugerem que a comunicação digital não é considerada uma atividade vital pelas empresas porque apesar cada vez mais perceberem o seu potencial, ainda não a conseguem explorar como uma parte integral da sua estratégia de marketing. Este entrave, aliado ao facto de as empresas *B2B* carecerem de pessoal com

conhecimento técnico e experiência em marketing digital (Järvinen *et al.*, 2012) resulta numa implementação incompleta e mal planeada da sua comunicação digital (Karjaluoto *et al.*, 2015).

As empresas em contexto B2B não se encontram na vanguarda da adoção de novos meios e instrumentos de marketing e comunicação digital (Karjaluoto *et al.*, 2015). A mudança na forma como as empresas e os clientes comunicam e nos próprios canais de comunicação leva a um repensar das comunicações de marketing neste tipo de empresas (Karjaluoto *et al.*, 2015). Considerando que os clientes têm crescentemente um maior papel na comunicação, as empresas devem concentrar-se mais no “*soft-selling*”, através da criação de conteúdo digital interessante e útil (Karjaluoto *et al.*, 2015).

Järvinen *et al.* (2012) sugerem que o marketing digital permite às empresas atingir vários objetivos como diminuir custos, oferecer informação sobre a marca e sobre os seus produtos, aumentar a sua notoriedade e aumentar as intenções de compra. Além disso, Karjaluoto *et al.* (2015) acrescentam que as empresas B2B podem tornar-se mais eficientes e conseguir vantagens competitivas ao explorar as novas formas de comunicação digital.

A gestão de topo deve apoiar e possibilitar uma comunicação eficaz que torne a empresa receptiva à mudança, pois só assim as ações de marketing e comunicação digital podem aliar-se a outras formas de comunicação não digitais como a comunicação através de telefone ou cara-a-cara que, mesmo em sectores mais desenvolvidos, continua a ser um meio de comunicação importante para os clientes B2B (Gurău, 2007; Karjaluoto *et al.*, 2015)

As empresas devem identificar de que forma o marketing e a comunicação digital podem dar apoio à força de vendas, que ainda representam um papel crítico no contacto próximo com os clientes e na manutenção da relação entre a empresa e os mesmos (Karjaluoto *et al.*, 2015; Wang, Malthouse, Calder, & Uzunoglu, 2017). Este apoio pode tomar a forma de materiais digitalizados de suporte às vendas, melhoria da imagem e apresentação de produtos ou utilização das ferramentas digitais para recolher informações sobre potenciais clientes (Karjaluoto *et al.*, 2015).

Karjaluoto *et al.* (2015) concluem que o uso de meios digitais ajuda a desencadear uma troca de informações mais sistemática entre vendas e marketing. Nesse sentido, Rouziès *et al.* (2005) propõem que estas áreas da empresa podem complementar-se: a função de marketing pode auxiliar a função de vendas, ao disponibilizar materiais que atendam às necessidades do cliente de

forma mais completa e, por sua vez, a função de vendas pode estar mais ciente da necessidade de alinhar a forma como vende aos clientes, com os objetivos mais amplos de marketing da empresa.

2.5. Ferramentas de Comunicação Digital

O marketing e a comunicação digital implicam gerir as diferentes formas de presença *online* da empresa, como o website e/ou o perfil da empresa nas redes sociais, com um conjunto de técnicas de comunicação digital como *Search Engine Marketing* (SEM), *Social media Marketing* (SMM), Email Marketing, entre outros (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012). Apesar de os vários meios de comunicação apresentarem características distintas, é importante que as comunicações digitais projetem uma imagem coesa e unificada em todos os pontos de contacto com o cliente (Nelson, 2008).

2.5.1. Website institucional

O website é uma coleção de páginas eletrónicas interconectadas acessíveis na Internet, que disponibilizam informações básicas sobre empresa e os seus produtos, e que ajudam a empresa a estabelecer relações de longa-duração com visitantes e clientes através uma comunicação mais interativa (American Marketing Association [AMA], 2017; Sun, Teh, & Chiu, 2012). Adicionalmente, vários autores afirmam que o website faz a ligação entre visitantes (ou potenciais clientes) e a empresa, logo, esta plataforma é crítica para que a empresa cause uma boa primeira impressão e se apresente como uma empresa credível no mercado, além de ser uma plataforma para prestar apoio aos clientes no seu processo de decisão de compra (Brennan *et al.*, 2014; Sun *et al.*, 2012). Relativamente aos websites em PME, estes são construídos por fases, devido às limitações próprias deste tipo de empresa, o que resulta num processo de criação mais demorado (Sun *et al.*, 2012). Quanto ao propósito do website para as PME portuguesas, Lopes e Melo (2016) evidenciam que, na maioria dos casos, os websites não estão desenvolvidos com intuito permitir transações nem comunicação bidirecional, mas apenas com o objetivo de disponibilizar informação.

Tendo em conta o contexto B2B, a maioria das empresas tem os seus websites desenvolvidos, não para apoiar atividades transacionais ou comerciais mas, para atuar como um ponto inicial de contacto, onde os visitantes avaliam se a empresa é um fornecedor credível ou não (Brennan *et al.*, 2014). Este facto, aliado ao alto envolvimento nas compras B2B, torna imprescindível que as empresas B2B se certifiquem de que informações importantes estão disponíveis no website, continuamente atualizadas para que os clientes possam aceder à mesma facilmente (McKinney, Yoon, & Zahedi, 2002; Simpson & Taylor, 2002; Virtsonis & Harridge-March, 2008). Uma vez que os atuais e potenciais clientes de uma empresa utilizam os websites institucionais para recolher

informação sobre potenciais fornecedores, a informação no website deve ser fácil de encontrar pelos clientes, pois tanto a falta de informação ou a dificuldade em aceder à mesma podem motivar os clientes a abandonar o website da empresa em busca do website de um concorrente que forneça informação suficiente para os ajudar a tomar uma decisão (Virtsonis & Harridge-March, 2008).

Além de ser um bom espaço para promover produtos e serviços, promoções ou notícias, a *homepage* é o ponto de partida para o resto do website, logo, deve ser intuitiva e ajudar os clientes a aceder às restantes áreas facilmente (Ryan, 2017). Conforme Tarafdar e Zhang (2008) defendem, algumas características importantes como o conteúdo, a organização da informação e a facilidade de uso, devem receber especial atenção do departamento de marketing.

Para que o website seja eficaz, o seu conteúdo deve responder a alguns pontos essenciais: deve cativar a atenção do cliente, ser claro e conciso, sem grandes “muais” de texto, com uso de títulos e subtítulos; ser original; mostrar os pontos mais importantes primeiro, para que o leitor possa parar de ler a qualquer momento e mesmo assim perceber a ideia do conteúdo; ser consistente em todo o website, com um estilo de escrita simples e fácil de ler e, por fim, envolver o leitor ao mesmo tempo que permite uma pesquisa eficiente (Ryan, 2017; Tarafdar & Zhang, 2008).

Em suma, as propriedades que os websites devem ter passam pela facilidade de utilização e compreensão, transmissão de valores da loja tradicional, assim como conseguir superar as expectativas do cliente, permitir que os produtos sejam encontrados facilmente, com descrições consistentes e informativas (Scheffelaier & Vinsonhaler, 2003).

Como mencionado anteriormente, uma das funções do website é representar a empresa como uma organização credível (Brennan *et al.*, 2014, p. 176). Nesse sentido, o Persuasive Technology Lab da Universidade de Stanford desenvolveu um projeto que investiga os fatores que levam as pessoas a confiar nos websites e que sugere algumas regras para conseguir a sua credibilidade, nomeadamente:

1. Tornar a informação fácil de verificar, seja com referências ou citações de terceiros relativos à informação presente no website;
2. Mostrar que há uma empresa real por trás do website, com a apresentação do endereço físico ou fotos dos escritórios que ajudam o cliente a perceber que esta plataforma representa uma empresa legítima;

3. Realçar a especialidade da empresa e do conteúdo e serviços que fornece, ou seja, se a empresa tem um especialista na equipa ou está afiliada a uma organização respeitada, então isso deve ser destacado;
4. Mostrar que existem pessoas reais e confiáveis por trás do website pois além de tornar o contacto mais pessoal, transmite a confiabilidade por meio de imagens ou texto;
5. Facilitar o contacto com a empresa ao deixar claras as informações de contacto tais como o número de telefone, endereço físico e endereço eletrónico;
6. O website deve ter um aspeto profissional pois as pessoas avaliam rapidamente um website apenas por *design* visual pelo que deve ter-se em atenção aspetos como o *layout*, a tipografia, as imagens e problemas de consistência, entre outros;
7. Tornar a plataforma *online* fácil de usar e útil visto que a credibilidade desta aumenta se for fácil de usar e útil.
8. Atualizar o seu conteúdo com frequência já que as pessoas atribuem mais credibilidade a websites que notam terem sido atualizados ou revistos recentemente;
9. Evitar expor anúncios *pop-up*, que irritam os clientes e prejudicam a credibilidade da plataforma *online*. No que toca ao estilo de escrita, deve ser claro, direto e sincero;
10. Evitar todo o tipo descuidos como os erros ortográficos ou *links* danificados pois são aspetos que prejudicam o website e, portanto, devem ser corrigidos (Stanford Web Credibility Research, n.d.).

Como métricas de avaliação da presença *online*, Chaffey e Smith (2017) apontam o número de utilizadores no website, o número de sessões e a sua duração média das mesmas, número médio de páginas visualizadas por sessão e taxa de rejeição como sendo as mais relevantes e a ter em atenção pela empresa na definição dos seus objetivos do marketing e comunicação digital.

Outro elemento importante é a posição nas páginas de resultados dos motores de busca, que requer esforços para que o website se encontre nos primeiros resultados (Brennan *et al.*, 2014). Neste sentido, deve otimizar-se a plataforma *online* para os motores de busca, de forma a que seja encontrado e associado a certos termos de pesquisa ou palavras chave (Vitale *et al.*, 2011). Através desta otimização, a plataforma *online* é mais facilmente encontrado por vários utilizadores, direcionados pelos motores de busca (Brennan *et al.*, 2014).

2.5.2. *Search Engine Marketing*

Chaffey e Ellis-Chadwick (2012) definem *Search Engine Marketing* (SEM) como uma técnica utilizada para promover uma empresa através de motores de busca, de forma que o website institucional

apareça nos primeiros resultados das primeiras páginas dos motores de pesquisa, como o Google quando os consumidores os utilizam para elaborar as suas pesquisas. Para o efeito, existem duas técnicas de SEM a que as empresas podem recorrer: *Search Engine Optimization* (SEO) e *Pay-Per-Click* (PPC).

Search Engine Optimization (SEO) consiste em melhorar o website de forma a garantir a sua notoriedade através de melhorias contínuas e associação do mesmo a certas *keywords* ou *keyphrases* (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009; Vitale *et al.*, 2011). Assim, o objetivo é conseguir uma posição mais alta nas listas de pesquisa orgânica do motor de busca, após certas *keywords* serem utilizadas como termos de pesquisa (Chaffey & Smith, 2017). A otimização do website implica que a *homepage* e outras páginas do mesmo, apresentem conteúdo conciso que reflita benefícios, produtos ou outros serviços que o cliente procura (Vitale *et al.*, 2011). Para uma aplicação eficiente do SEO, existem algumas práticas a ter em conta, sobretudo a submissão ao motor de busca; a inclusão no *index* do motor de busca; a análise de *keywords* (palavras-chave) e *keyphrases* (frases-chave); a otimização *on-page*; *links* externos ou seja, *links* de outros websites ou *links* partilhados pelas redes sociais e *links* internos, que permitem distribuir a autoridade de domínio concentrada numa página mais popular (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2017). Uma vez que o Search Engine Optimization Guide da Google assenta precisamente nessas indicações, as mesmas foram utilizadas neste estudo. A utilização de técnicas de SEO permite direcionar uma mensagem para os clientes no momento certo, ou seja, quando iniciam a sua pesquisa por informação (Vitale *et al.*, 2011).

Relativamente ao *Pay Per Click* (PPC), é uma técnica que consiste num anúncio de texto, com um *link* para o website da empresa, que é exposto nas páginas de resultados dos motores de busca quando o cliente pesquisa por certas *keywords* ou *keyphrases*. Mesmo sem cliques nos anúncios PPC, estes conseguem ter um efeito de *branding*, ao expor a imagem da empresa e aumentar a sua visibilidade, ou seja, mostram-se proveitosos para as PME pois permitem uma grande exposição a um custo reduzido e com maior controlo dos resultados (Chaffey, 2015).

2.5.3. *Email marketing*

Email marketing é, essencialmente, o envio de um email para uma lista de endereços de correio eletrónico dos atuais e potenciais clientes, geralmente com um discurso promocional ou um *call-to-action*, e que pode ser utilizado para manter a interação e interesse dos clientes, reforçar a imagem da marca e reforçar a credibilidade da empresa como por exemplo, com novidades ou uma *newsletter* semanal com notícias ou *links* para artigos maiores (Ryan, 2017). Este é uma das

ferramentas de marketing digital mais populares para um primeiro contacto com potenciais clientes e para gerar vendas, sendo na maioria dos casos a mais eficiente a nível de custos (Dawe, 2015; Ryan, 2017).

Hoje em dia as caixas de correio eletrónico são muito concorridas e as empresas competem pela atenção do cliente (Rowe & Burridge, 2012). No sentido de se destacarem da concorrência e obterem uma vantagem competitiva, as empresas devem partilhar, através de email marketing, conteúdo interessante e relevante para as necessidades do leitor (V. Kumar, Zhang, & Luo, 2014; Reimers, Chao, & Gorman, 2016). Rowe e Burridge (2012) concluem que conteúdo com valor para o cliente não só aumenta a interação com o email como também influencia a propensão para abrir futuros emails da empresa e potencialmente reduzir as taxas de cancelamento de subscrição.

Por ser uma ferramenta tão valiosa quando utilizada corretamente, deve ter-se alguns pontos em consideração aquando da sua utilização: a recolha de informações sobre clientes deve centrar-se em aspetos como o tamanho e o setor de atividade da empresa do cliente, assim como os meios de comunicação digital que estes mais utilizam (Dawe, 2015). A autora afirma que deste modo, a empresa consegue adaptar o conteúdo e o tom dos seus emails de acordo com as preferências dos diferentes segmentos e oferecer respostas às dúvidas dos clientes, expressando assim compreensão dos problemas que os seus clientes enfrentam.

Deiss & Henneberry (2017, p. 220) classificam os tipos de email em três categorias: relacionais, promocionais ou transacionais:

- Emails relacionais, que oferecem valor ao cliente através da informações e conteúdo como *newsletters*, artigos em blogues, inquéritos, novidades, entre outros e não têm como objeto a venda direta de produtos, mas sim a construção de uma relação comercial;
- Emails promocionais, que presenteiam o cliente com uma oferta, que se pode traduzir em novidades ou descontos e têm como propósito o aumento de vendas e retenção de clientes;
- Emails transacionais, que servem como resposta a ações do cliente como por exemplo, confirmações de encomendas, recibos, notificações de envio, criação de registo ou devoluções.

Ryan (2017) indica que a análise da comunicação através de email deve atender a certos fatores dentre os quais o momento em que o email é aberto, ou seja, a hora ou dia há maior abertura de emails; a taxa de abertura, que representa a percentagem de todas as aberturas do email; a taxa de aberturas únicas, ou seja, o número total de subscritores que abriram o email; a taxa de

clickthrough rate (CTR), que se traduz na percentagem de todos os *links* que foram abertos; a taxa *unsubscribe*, que figura o número de pessoas que cancelou a subscrição do email.

2.5.4. *Social media Marketing*

Social media Marketing (SMM) pode ser definido como o marketing de produtos, serviços ou informação através de plataformas de *social media* que permitem a partilha e cocriação de conteúdo, com o objetivo de encorajar a comunicação digital entre a empresa e o seu público-alvo (Dahnil, Marzuki, Langgat, & Fabeil, 2014; Hutchins & Rodriguez, 2017).

Os *social media* são também considerados meios para “*soft-selling*”, sendo que os considerados mais úteis em contexto B2B são o LinkedIn, Facebook e blogues (Brennan & Croft, 2012) que podem trazer múltiplas vantagens para as empresas neste contexto como criar valor para os clientes ao interagir com os mesmos, manter a comunicação e melhorar a estratégia de comunicação em geral (Hutchins & Rodriguez, 2017; Keinänen & Kuivalainen, 2015; A. Kumar, Bezawada, Rishika, Janakiraman, & Kannan, 2016; Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). Estas plataformas possibilitam também acesso a comunidades profissionais *online*, onde é possível descobrir necessidades e recolher informações expressas nas próprias palavras dos clientes, que permitem à empresa ter uma visão mais aprofundada das informações recolhidas (Buratti, Parola, & Satta, 2018; Habibi *et al.*, 2015).

Uma outra vantagem destas comunidades profissionais é permitir que os colaboradores da empresa criem relações pessoais com os clientes e possam promover produtos e serviços a audiências apropriadas (Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi, & Mäläskä, 2015). Lopes e Melo (2016) aconselham as PME portuguesas a investir em plataformas de *social media* para que possam obter mais conhecimento sobre os seus clientes e conseguir uma melhor segmentação dos seus produtos e serviços, de acordo com a informação recolhida.

Quanto à comunicação nestas plataformas, as empresas B2B parecem concentrar a maioria dos seus esforços em atrair novos clientes (Järvinen *et al.*, 2012). De forma a atingir os seus objetivo, as empresas devem criar conteúdo (Huotari *et al.*, 2015) que dê ao cliente uma razão para este queira interagir com a empresa, pois a simples partilha de conteúdo não traz efeitos por si só (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Assim torna-se indispensável ouvir os clientes de modo a compreender quais os seus gostos e interesses (Keinänen & Kuivalainen, 2015) e criar conteúdo que lhes agrade.

Com vista a melhorar a satisfação do cliente na relação comercial, o conteúdo na comunicação deve focar-se em dicas e informações relacionadas com tarefas habituais do cliente, mensagens que forneçam factos e estatísticas que auxiliem a tomada de decisões e referências concedidas por outros clientes da empresa (Barry & Girona, 2017; Huotari *et al.*, 2015; Murphy & Sashi, 2017). Ao oferecer conteúdo que seja útil, a empresa consegue descobrir novos problemas que estes sintam ao mesmo tempo que reafirma a sua própria experiência na área (Barry & Girona, 2017).

Dado que em mercados B2B se lida com transações de maior valor onde o risco percebido pelo consumidor é maior (comparativamente ao contexto B2C), Habibi *et al.* (2015) sugerem que estas ferramentas podem ser utilizadas com o propósito de diminuir as perceções de risco e tranquilizar os clientes ao fornecer conteúdo racional como testemunhos de vendas bem sucedidas e vídeos de consumidores satisfeitos. Contudo, os autores alertam para o facto de ser necessário criar uma mensagem diferente para cada decisor pois diferentes funcionários da empresa têm diferentes perceções de risco. Huotari *et al.* (2015) afirmam que as empresas B2B podem influenciar a criação de conteúdo, ao acrescentar ou remover conteúdo do perfil da empresa ou educando os seus funcionários sobre o comportamento a seguir nos *social media* em vez de limitar o uso destas ferramentas. Apesar de todas as vantagens para a comunicação oferecidas pelos *social media*, a preferência das empresas B2B por utilizar os meios digitais para uma comunicação unidirecional persiste (Järvinen *et al.*, 2012).

Bernard (2016) explica que a maioria das empresas B2B ainda se encontra numa fase experimental quanto ao uso dos *social media* devido a fatores como a noção de que estas plataformas são irrelevantes para influenciar o processo de decisão de compra dos clientes e a preocupação com a capacidade da empresa para controlar o que é dito nesses meios. O mesmo autor aponta, juntamente, que fatores como a falta de colaboradores com capacidades para gerir os *social media* na empresa e a perceção de que estas podem distrair os colaboradores das suas funções principais, são igualmente relevantes para este tardamento na adesão aos *social media*.

Keinänen e Kuivalainen (2015) sugerem que o uso de *social media* no contexto empresarial está relacionado com a idade e a posição que a pessoa possui na empresa, pelo que colaboradores mais novos e numa posição numa hierarquia mais baixa fazem maior uso de plataformas de *social media* para negócios. Segundo os mesmos autores, o uso de *social media* em contexto B2B ainda é muito passivo, ou seja, os clientes não comentam ativamente nem iniciam discussões, mas têm-nas como uma fonte de informação. No entanto, em concordância com Bernard (2016), Michaelidou *et al.*

(2011) concluem que a maioria das empresas B2B não sabe como utilizar os *social media* para apoiar a empresa considerando o uso de *social media* irrelevante, quando utilizadas para o seu próprio negócio.

No contexto específico das PME, há um atraso na adesão aos *social media* mas Nobre e Silva (2014) salientam a necessidade de aproveitar a vantagem oferecida por estas ferramentas por permitirem comunicar com os clientes e partilhar de informação rapidamente, com pouco investimento. Para esse fim, existem diversos tipos de *social media* (Kaplan & Haenlein, 2010), cujas mais relevantes para este estudo são as redes sociais e o blogue.

Redes Sociais

As redes sociais são aplicações/plataformas da web que permitem aos utilizadores criar perfis com as suas informações pessoais e interagirem entre si, ao partilhar informações, fotos, vídeos ou publicações de blogues (Kaplan & Haenlein, 2010).

No contexto empresarial, os esforços nas redes sociais devem levar à interação do consumidor e ao fortalecimento de relações (Tiago & Veríssimo, 2014). Um exemplo disso nas PME é o Facebook, um meio que facilita a atração de novos clientes e permite estabelecer uma relação mais próxima com os clientes atuais (Michaelidou *et al.*, 2011; Nobre & Silva, 2014). Desenvolver uma comunidade com uma base de seguidores numa rede social pode ter um impacto positivo no reforço das relações, nas receitas e lucros da empresa (A. Kumar *et al.*, 2016).

Nobre e Silva (2014) afirmam que se as PME comunicarem de forma criativa, seja com fotos, texto ou promoções, a probabilidade de interação aumenta com a empresa e promoverem os seus produtos através de *word-of-mouth* (WOM), isto é, publicidade boca-a-boca, que se traduz numa ferramenta valiosa para que um potencial cliente venha a conhecer a empresa e os seus produtos.

Apesar dos riscos associados a manter uma presença nas redes sociais, Nobre & Silva (2014) afirma que é possível minimizar os possíveis comentários negativos que surjam a respeito da empresa, endereçados educadamente e rapidamente

Blogue

Um blogue é um diário ou uma fonte de notícias *online* que, no contexto empresarial, parte de uma empresa para comunicar com o seu público-alvo e contém tipicamente, texto, imagens e *links* para outros websites relacionados com o tema que aborda (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

O blogue oferece à empresa a oportunidade de se ligar aos clientes de uma forma única e personalizada onde tudo, desde a promoção da marca a ideias para novos produtos pode ser comunicado (Singh, Veron-Jackson, & Cullinane, 2008).

Além disso, um blogue pode ser desenvolvido para mercados-alvo específicos, onde as informações são adaptadas a esses segmentos (Singh *et al.*, 2008), de forma a transparecer a experiência da empresa num ou mais tópicos (Chaffey & Smith, 2017). Ao gerir ativamente o blogue as empresas conseguem recolher informações importantes sobre os clientes e obter um conhecimento mais profundo dos gostos, interesses ou preocupações dos mesmos de forma mais eficiente do que através dos canais tradicionais (Agnihotri, Dingus, Hu, & Krush, 2016; Singh *et al.*, 2008). Além disso, esta ferramenta oferece à empresa uma oportunidade para responder aos comentários dos clientes e recolher a sua opinião, demonstrando alguma preocupação (Ryan, 2017; Singh *et al.*, 2008). O blogue é de facto uma ferramenta versátil que pode ser útil para aumentar a visibilidade e os *links* da empresa, uma vez que atraem visitantes que estejam a pesquisar os temas discutidos no mesmo (Chaffey & Smith, 2017; Karjaluoto *et al.*, 2015; Ryan, 2017).

Em suma, as PME a operar em mercados B2B enfrentam restrições que não se fazem sentir em grandes empresas e, por esse motivo, existe a necessidade de criar estratégias que sejam adequadas à sua escassez de recursos financeiros, de conhecimento e de tempo e que contribuam para o alcance dos objetivos definidos pela empresa. Além disso, a comunicação em ambientes B2B possui algumas especificidades que se revelam cruciais na segmentação de produtos e serviços e que devem ser consideradas ao traçar as estratégias de comunicação digital. É neste âmbito que surge a necessidade de criar estratégias de marketing e comunicação digital aliadas ao plano de marketing, que contribuam para o alcance dos objetivos da empresa e que atendam aos seguintes pontos:

- Uma vez que os novos meios de comunicação digital vão ao encontro das necessidades das PME, estas deve aproveitá-los para a manutenção da sua presença *online* e para conseguir uma comunicação mais frequente com os clientes, fortalecendo assim a relação com os mesmos sem a obrigatoriedade de grandes investimentos;
- Em contexto B2B, as PME devem apostar na produção de conteúdo informativo e útil, de forma a diminuir o risco percebido e ajudar os vários decisores da empresa cliente na tomada de decisões. Assim, a empresa consegue ser uma fonte de informação além da força de vendas e aumentar a visibilidade do website através de meios acessíveis;

- Os colaboradores de diferentes departamentos também comunicam com os clientes, é importante que haja coerência na informação transmitida internamente, de forma a evitar comunicações contraditórias. Neste sentido, é vital aproximar o departamento de marketing das restantes áreas da empresa e envolver os colaboradores nas ações de marketing ao partilhar informações importantes. A diminuição das barreiras entre departamentos, facilita a partilha ideias entre colaboradores e com os donos-gestores;
- A criação de sinergia entre o departamento de marketing e o departamento comercial é proveitosa para que haja uma maior receptividade por parte da força de vendas, às propostas do departamento de marketing como por exemplo, incentivar os clientes à utilização do website. Por sua vez, o marketing deve criar materiais úteis, que auxiliem a força de vendas.

3. Metodologia

Tendo em conta que a Distribuidora Aveirense representa bem o que é a realidade de uma PME, o estudo de caso revela-se a metodologia mais adequada neste contexto. Para o efeito foi realizado um estágio curricular na delegação de Aveiro da empresa Distribuidora Aveirense, com a duração de 1000 horas. A presente investigação visa contribuir com quais as estratégias de marketing e comunicação digital, para empresas PME a operar em mercados B2B, podem ser implementadas numa perspetiva de baixo investimento. Para conseguir o proposto, recorreu-se à recolha de dados primários e secundários por fases, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Etapas do estudo de caso

Auditoria de comunicação	A observação participante permitiu a obter informações importantes sobre a forma como a empresa funciona no seu quotidiano, de uma forma mais genuína. Como complemento ao diagnóstico da empresa, foram entrevistados alguns colaboradores da mesma assim como o dono-gestor, de forma a recolher opiniões e informações pertinentes para um entendimento mais profundo da sua realidade. De forma a enriquecer este estudo com alguns problemas já identificados, recorreu-se a um trabalho de auditoria de comunicação da Distribuidora Aveirense, elaborado no âmbito da unidade curricular de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), no ano anterior.
Definição de objetivos, estratégias e ações	A fim de definir estratégias e objetivos articulados com a estratégia geral da empresa, foi realizada uma análise a alguns documentos internos, como relatórios de vendedores e o plano de marketing. De forma a obter informação sobre os temas mais relevantes, foi elaborada uma revisão da literatura através de pesquisa em bases de dados, artigos, livros, websites e outras fontes de informação do mesmo género, durante o decorrer do estudo.
Resultados obtidos	A recolha de dados relativos às ações implementadas foi realizada com recurso às plataformas Google Analytics, Search Console, MailChimp, à rede social Facebook e ao website da empresa. Por fim, foi elaborado um questionário com o propósito de conhecer a opinião dos clientes relativamente à comunicação digital da Distribuidora Aveirense.

Fonte: Elaboração própria

Após alguns dias na empresa, desenvolveu-se uma auditoria da comunicação, isto é, um diagnóstico com vista a compreender de que forma a empresa utiliza os seus recursos para as atividades de marketing e comunicação digital, acompanhada de uma análise SWOT para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como oportunidades e ameaças. Desta forma foi possível questionar os colaboradores acerca de aspetos importantes para a análise do ambiente da empresa. Recorreu-se também a um trabalho de auditoria de comunicação da Distribuidora Aveirense, realizado anteriormente, no âmbito da unidade curricular de CIM, do Mestrado em Marketing.

Após a revisão bibliográfica, construiu-se uma *framework* a partir do modelo sugerido por Chaffey (2015) para o marketing digital, adaptada ao contexto da empresa, como metodologia do trabalho e com base na qual se estabeleceu a sequência de atividades do presente trabalho. Em seguida ao diagnóstico da situação, procedeu-se a uma análise dos documentos e à pesquisa bibliográfica, no sentido de criar estratégias de acordo a literatura e atendendo aos objetivos do plano de marketing e os recursos da empresa.

Numa fase final, procedeu-se ao levantamento de dados secundários através de fontes como o Facebook, as ferramentas Google Analytics e Search Console, e ainda de fontes como o sistema informático da empresa e a ferramenta de *email marketing* MailChimp. Estes dados foram analisados durante o período de estágio e permitem fazer uma análise mais detalhada dos resultados obtidos.

As métricas utilizadas para a análise do website são o número de sessões e de utilizadores, o número médio de páginas visualizadas, a duração média por sessão e a taxa de rejeição. Relativamente ao email marketing, foram utilizadas como dados como a taxa de abertura dos emails, a taxa *clickthrough* (CTR) e o número de subscritores. Para analisar o desempenho da comunicação no Facebook, analisou-se o alcance obtido com as publicações, assim como as interações através de gostos, partilhas ou comentários, além do número de clientes que visitaram o website através da rede social. Durante o período de estágio foi possível recolher a opinião dos colaboradores e do dono-gestor sobre as ações implementadas à medida que iam sendo realizadas.

Para complementar a fase de avaliação, deu-se a recolha de dados primários, através de um inquérito sobre a satisfação dos clientes com a comunicação digital da empresa. O questionário foi elaborado de forma a ser breve e não exigir muito tempo do cliente para completar a sua resposta. Para isso contém questões estruturadas, com opções de resposta pré-determinadas recorrendo a

escala de Likert. O inquérito foi elaborado com recurso à ferramenta Google Forms e partilhado no website da empresa, redes sociais e através de email marketing. Foram também entregues 275 cópias do inquérito aos oito vendedores das delegações de Aveiro e Alenquer. No total, foram recolhidas 169 respostas *online* e 37 respostas através dos elementos da força de vendas, resultando num total 206 respostas conseguidas.

4. Estudo de caso: Distribuidora Aveirense

4.1. Apresentação da empresa

A Distribuidora Aveirense é uma PME *wholesaler* fundada na Venezuela em meados dos anos 70 e que está presente em Portugal desde 1994. A empresa opera em mercados B2B, dentro do setor horeca, com maior relevo nas padarias, pastelarias, restaurantes e outras indústrias similares. A empresa comercializa diversos artigos para a confeção de produtos de origem alimentar, passando pela armazenagem, transporte e exposição no ponto de venda, terminando com artigos para o consumo. Da mesma forma, comercializa diversos produtos para os profissionais desta área (fardas, artigos de segurança, entre outros) assim como artigos de higiene e limpeza. A empresa conta com mais de cinco mil referências em *stock* para entrega imediata e mais de nove mil artigos em sistema, distribuídas em dez áreas, nomeadamente: papéis transformados, decoração alimentar, artigos de limpeza, cutelarias, louças e vidros, descartáveis, utensílios de restauração, plásticos, bebidas e produtos alimentares.

A Distribuidora Aveirense está presente em Aveiro e no Algarve, com escritórios comerciais e armazéns logísticos, e em Alenquer, com equipa comercial. De forma a chegar mais facilmente aos seus clientes e a prestar um serviço mais personalizado, a empresa conta com três equipas comerciais, frota de carros e carrinhas próprias. Para além do mercado nacional, a empresa também serve outros clientes em mercados internacionais, tais como África: Angola, África do Sul, Cabo Verde e Moçambique; América: Venezuela, Brasil, México, Estados Unidos e Canadá; Europa: Espanha, França, Luxemburgo, Suíça, Irlanda e Inglaterra.

Missão:

A empresa trabalha com o objetivo de oferecer o melhor serviço possível, os melhores produtos e as entregas mais rápidas e disponibilizar aos seus clientes uma variedade enorme de marcas e produtos inovadores, tendo sempre em mente a qualidade, durabilidade e design dos produtos pensando na satisfação do cliente.

Posicionamento:

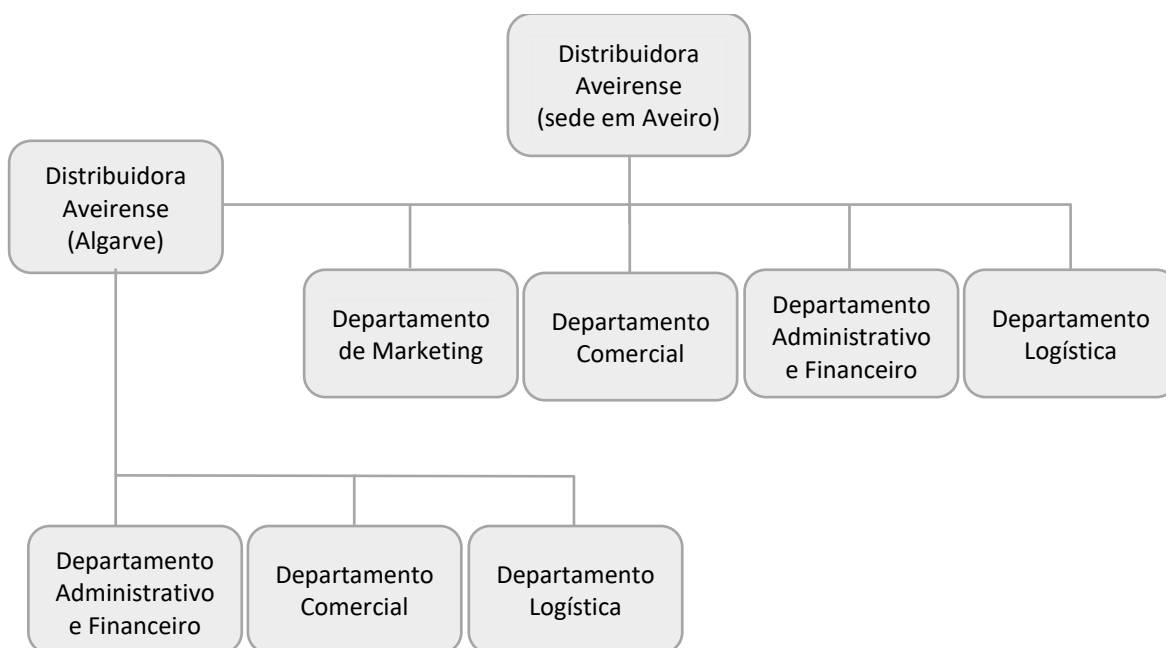
O posicionamento da Distribuidora Aveirense passa por se afirmar como uma empresa líder de mercado, que proporciona um serviço de excelência aos seus clientes, apresentando como pontos diferenciadores entregas em qualquer ponto do país, uma vasta gama de produtos e um excelente serviço de apoio ao cliente.

Públicos-alvo:

O principal segmento de mercado que a Distribuidora Aveirense pretende servir são os estabelecimentos de retalho do setor horeca, mais concretamente padarias, pastelarias, restaurantes e outros do género como *snack-bar's*, cafés, esplanadas, etc. Assim, a comunicação e publicidade será orientada para este segmento de clientes em particular.

Estrutura da empresa

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria

Marketing na empresa

A implementação de um departamento de marketing oficial foi iniciada apenas em 2015. Até então a comunicação de marketing era desempenhada de forma local por cada um dos donos-gestores da delegação respetiva. Visto que estes donos-gestores obtiveram o seu conhecimento sobre a sua atividade, o seu mercado e os seus clientes através da prática e do erro, a comunicação era toda realizada de forma intuitiva e um tanto desorganizada, sem objetivos concretamente definidos e sem métricas que permitissem a avaliação do retorno do investimento, o que significa que as estratégias de comunicação eram então implementadas por assunção de que era a ação mais correta a fazer. A criação de um departamento de marketing visou melhorar a comunicação da empresa, razão pela qual, em 2015, foi implementado pela primeira vez um plano de marketing com objetivos definidos.

4.2. Auditoria de comunicação

Compreender o ambiente em que a empresa opera é importante para que os objetivos estratégicos definidos sejam adequados à realidade da empresa. Para tal, foi elaborado um diagnóstico inicial à comunicação da Distribuidora Aveirense que possibilitou a identificação de forças e fraquezas, assim como recolher informações relevantes para a apresentação soluções para as dificuldades na comunicação da empresa.

A Distribuidora Aveirense tem identificados 8 segmentos de clientes, todavia a sua estratégia de comunicação e esforços comerciais estão destinados aos dois principais segmentos de clientes: empresas do setor horeca, com maior relevo nas padarias, pastelarias e confeitarias (cerca de 30% dos clientes) e restaurantes, snack-bar, pizzarias, entre outros similares (cerca de 28% dos clientes). O website da empresa é orientado para a construção de relações com clientes e de atração de novos clientes e, portanto, fornece informações para estimular a compra e fortalecer a relação com os clientes.

Relativamente aos produtos, estes não estão disponíveis para compra *online*, pelo que apenas é possível solicitar um orçamento através do website. Por opção dos donos-gestores, os preços não se encontram expostos na plataforma digital, o que significa que o cliente tem de aguardar por uma resposta ao seu pedido de orçamento ou entrar em contacto com a loja/vendedor. A principal contribuição desta ferramenta para empresa é incentivar as vendas *offline* e gerar pedidos de orçamento ou contactos por parte de potenciais e atuais clientes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

O website institucional funciona então como um catálogo dos produtos com imagens e descrições dos mesmos. O website é de fácil utilização, contém o logótipo bem posicionado no canto superior direito, um *layout* moderno e profissional que contém as cores da empresa, mantendo a consistência na imagem da empresa.

A *homepage* é de fácil navegação e permite aceder de forma simples às restantes seções do website. Como é possível observar no Anexo 1, é possível observar uma barra branca que contém quatro separadores: Empresa, Visita virtual, Notícias e Contactos.

- Empresa: Onde se encontra a história da empresa, com datas importantes e prémios recebidos. Contudo, a página contém um grande mural de texto, o que a torna pouco apelativa, além de conter poucas *keywords*, como se pode observar no Anexo 2.

- Visita virtual: No separador em questão é possível fazer uma visita virtual à loja da empresa em Aveiro, o que possibilita maior interação com o cliente.

- Notícias: A comunicação da empresa é fortemente aliada ao departamento comercial, tendo por isso como foco, aumento de vendas a curto prazo. Assim, no separador “Notícias” são publicadas maioritariamente promoções e, ocasionalmente, notícias sobre a empresa ou avisos. A empresa utiliza esta área como um blogue institucional, onde partilha informações com os clientes.

No entanto, não existe um planeamento para as publicações, ou seja, estas são realizadas consoante os objetivos a curto prazo da empresa (aumento de vendas de um produto específico, promoção de produtos sazonais, comunicar aos clientes alterações no horário de funcionamento, etc.). Apesar de ser utilizada com o propósito de um blogue, a página não permite ao cliente comentar as publicações, o que priva a empresa da oportunidade de aumentar o envolvimento dos clientes e receber o seu contributo ou opinião.

- Contactos: Este separador contém os contactos telefónicos da empresa, endereços de email, fax e moradas das delegações de Aveiro e do Algarve, e tem disponível um localizador de ambas as lojas.

Na faixa vermelha encontram-se as seis categorias de produtos que a empresa comercializa, nomeadamente: Acessórios, Alimentar, Artigos de limpeza, Papéis transformados, Plásticos e *Take-away*. Existe também destaque para promoções, notícias da empresa e marcas parceiras de renome na *homepage*. Ao clicar no logótipo de cada marca, o cliente tem acesso à sua história e aos seus produtos que a Distribuidora Aveirense comercializa.

Apesar de ser visualmente agradável e de fácil navegação, a plataforma *online* carece de informação e imagem de uma grande quantidade de produtos. Torna-se necessário aumentar o catálogo de produtos no website, assim como melhorar as suas descrições, que carecem de dados importantes e *keywords*.

Sendo uma empresa *wholesaler*, a Distribuidora Aveirense faz uso das imagens de produtos disponibilizadas por fornecedores. Uma parte significativa destas imagens tem pouca resolução, o que se traduz num trabalho moroso aquando da sua edição. Todas as imagens ou fotografias são editadas na ferramenta de PowerPoint, que não permite uma edição detalhada quanto uma ferramenta própria para o efeito, como a ferramenta Photoshop.

O número de orçamentos pedidos é uma métrica utilizada pelo departamento de marketing, uma vez que não é possível aferir o valor em vendas gerado pelo website.

Outro dos problemas identificados prende-se com a taxa de rejeição do website, que contém várias páginas com uma taxa de rejeição bastante alta. Esta taxa traduz-se no número de pessoas que chegam ao website, leem uma página e saem imediatamente. Uma taxa de rejeição alta pode ser um indicador de que as páginas não estão a ser bem segmentadas (contêm *keywords* genéricas) ou que o seu conteúdo não supera as expectativas dos clientes (Chaffey & Smith, 2017).

Em suma, este valor elevado demonstra que os clientes não estão a interagir com o website, apelando à necessidade de o tornar mais apelativo e interativo para os utilizadores. Quanto aos objetivos que a empresa atribui ao website, estes prendem-se com o aumento do número de visitantes, do número de pedidos de orçamento recebidos através do mesmo e aumento de subscritores da *newsletter*.

A produção de *email marketing* teve início em janeiro de 2017 e em dezembro do mesmo ano, a lista de subscritores da *newsletter* na empresa contava com 106 contactos. A ferramenta utilizada para a produção do *email marketing* era a disponibilizada para o efeito, no website. Contudo, além de não ser intuitiva, esta ferramenta não permite editar o conteúdo de forma fácil e rápida, além de que oferece poucos dados sobre os emails enviados. O departamento de marketing começou por definir como objetivos para o *email marketing* o aumento do número de subscritores da *newsletter* e o aumento do número de utilizadores no website. Assim, o departamento de marketing definiu que seria enviado um email, essencialmente com conteúdo de teor comercial, pelo menos uma vez por mês, de forma a aumentar a frequência da sua comunicação digital com os clientes.

A empresa está presente em várias redes sociais como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e Google + com o intuito de criar posicionamento junto dos clientes. Apesar deste propósito, a empresa apenas desenvolve a comunicação na rede social Facebook por considerá-la a mais relevante.

Similarmente ao blogue, as redes sociais não seguem um planeamento pois o departamento de marketing não as considera uma prioridade, tendo em conta o tempo limitado para realizar todas as atividades de marketing. Numa PME, os funcionários são generalistas e exercem funções delegadas a outros colaboradores. Assim, o responsável pelo departamento de marketing está encarregue de várias tarefas a realizar em pouco tempo, o que dificulta o cumprimento de um plano. A comunicação através das redes sociais era relativamente inconstante e variava entre uma publicação por mês a duas por semana. Com o propósito de manter o contacto com os clientes, era realizada a partilha de promoções ou vídeos relacionados com pastelaria e promoção de produtos, através das redes sociais, quando havia tempo para dedicar a esta atividade.

A resistência à mudança que se sente dentro das diferentes delegações, provoca alguma dissonância na comunicação das mesmas. A comunicação de informações era realizada através de reuniões e email para formalizar os assuntos tratados, para que haja registo e acesso a qualquer momento. No entanto, certas informações relevantes não eram transmitidas a todos os funcionários da empresa, o que provocava uma certa incoerência na comunicação, como por exemplo, diferenças nas informações fornecidas aos clientes.

Apesar de considerar o marketing útil para grandes empresas, a gestão de topo ainda não vê o como uma prioridade, razão pela qual a empresa tem feito investimentos cada vez menores nesta área. O facto não ver resultados imediatos, leva o dono-gestor a não considerar estratégias a longo prazo e a não dar tanta relevância aos contributos do marketing para a empresa.

Por esse motivo, o investimento no marketing e na comunicação digital tem vindo a ser cada vez menor. Por norma a empresa não estipula um orçamento para as atividades de marketing, pelo que os investimentos são autorizados quando sugeridos à gestão de topo e aprovados pela mesma no momento. O orçamento concordado pela gestão de topo para o marketing digital inclui o valor da manutenção e domínio do website e alterações no mesmo, que estivessem previstas pelo departamento de marketing no ano de 2017.

Ao fim de alguns dias na empresa, foi possível elaborar uma análise SWOT do marketing e comunicação digital da empresa, como apresentado na Tabela 4, que permitiu a descoberta de informações importantes para a continuação do trabalho.

Tabela 4 - Análise SWOT com enfoque na comunicação digital da empresa

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • O website é intuitivo e <i>user-friendly</i>, é de fácil navegação e permite uma recolha de informações rápida; • O website é atualizado com frequência, comparativamente à concorrência; • A empresa já tem um colaborador com formação em marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> • O website não contém todos os produtos comercializados pela empresa; • Necessidade de recursos humanos com conhecimento de marketing e comunicação digital no departamento de marketing; • Conflitos de opinião entre colaboradores e gestão de topo sobre o valor do website para a empresa; • Comunicação nas redes sociais e <i>email marketing</i> é inconstante; • Não há um planeamento delineado especificamente para a comunicação digital; • Incoerência na comunicação interna.
Oportunidades	Ameaças

<ul style="list-style-type: none"> • A grande maioria da concorrência não desenvolve a sua presença nos <i>social media</i>; • Apesar de alguns concorrentes publicarem notícias nos seus websites, a grande maioria não produz conteúdo original. • Parceria com especialistas para produção de conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo regulamento geral de proteção de dados; • Cada vez mais concorrentes têm loja <i>online</i>; • Um dos grandes concorrentes da empresa lançou um website novo.
---	--

Fonte: Elaboração própria

Forças

Relativamente às forças, a empresa tem um website moderno e de fácil navegação, ao contrário da maior parte dos seus concorrentes. Além disso, existe na empresa um responsável de marketing com formação académica na área, a desempenhar funções nesse sentido desde 2015 e que iniciou a implementação de planos de marketing anuais.

Fraquezas

No que concerne às fraquezas, importa destacar a falta de desenvolvimento de estratégias específicas para o marketing e comunicação digitais e a escassez de produtos no website. Questões internas como incoerências na comunicação traduzem-se em obstáculos para o marketing digital, uma vez que as informações fornecidas aos clientes por vezes se sobrepõem. Dependendo do colaborador que contacta, o mesmo cliente pode receber informações diferentes, o que transparece alguma desorganização e exige que um colaborador dedique tempo a tentar esclarecer uma confusão resultante das falhas de comunicação interna.

Oportunidades

Apenas um reduzido número de concorrentes da Distribuidora Aveirense partilha conteúdo relacional, como notícias ou artigos no seu website. Esta pode ser uma oportunidade para que a empresa desenvolva um blogue, com conteúdo útil para o cliente, que permita ganhar algum avanço sobre a concorrência para se reafirmar como especialista no mercado.

Ameaças

O número de concorrentes a melhorar os seus websites ou a criar lojas *online* tem vindo a aumentar de ano para ano, o que pode ser uma ameaça para a empresa visto que o cliente consegue finalizar a sua compra de forma mais rápida com os concorrentes. Importa notar que a empresa suspendeu a comunicação de *email marketing* a partir de dia 25 de maio, até uma análise aprofundada do novo regulamento geral de proteção de dados em vigor.

4.3. Definição de objetivos

Os objetivos para a comunicação digital foram delineados em conjunto com o departamento de marketing da empresa, tendo em conta as necessidades identificadas, no sentido de projetar objetivos SMART onde seja possível desenvolver melhorias e aproveitar oportunidades identificadas. Assim, foram estabelecidas as seguintes metas:

- Aumento do número de registos no website: Em anos anteriores, a empresa teve certos momentos que lhe permitiram obter uma grande quantidade de registos num curto período de tempo como o caso da criação do website (2015), a introdução de um novo fornecedor de pastelaria de renome (2016) e participação em feiras (2017).

Em 2018 a empresa não participou em feiras ou eventos nem tem em vista participar, o que dificulta a aquisição de contactos e a divulgação da Distribuidora Aveirense. Tendo estes fatores em conta, foi definida uma percentagem de crescimento mais baixa. Assim, e uma vez que até ao momento não era feita uma análise do número de registos no website, o objetivo de crescimento é de mais 50% em relação a valores do ano anterior, ou seja, espera-se um total de 361 registados até final de 2018. A percentagem de crescimento foi definida tendo em conta os valores de crescimento de anos anteriores.

- Aumento de número de subscritores na lista de endereços de email marketing: O objetivo é aumentar número de contactos eletrónicos registados no *email marketing* em 50% até fim do corrente ano. Assim sendo, no início do estágio encontravam-se registados 110 endereços de correio eletrónico na lista de contactos pelo que o objetivo seria, no mínimo, ter 165 contactos até ao fim de 2018.

- Aumento de vendas (pedidos de orçamento): Neste sentido, visto não existir loja de venda *online*, entende-se por “vendas”, o número de pedidos de orçamento recebidos através do website e emails enviados ao geral@distribuidoraaveirense.pt, uma vez que alguns clientes preferem pedir um orçamento ao enviar um *screenshot* dos produtos por email. O objetivo estabelecido é de 500 pedidos de orçamento solicitados até ao final de 2018.

Para além dos objetivos estipulados normalmente pela empresa no plano de marketing, foram sugeridos objetivos pela autora:

- Aumento do número de utilizadores mensais do website: Uma vez que a plataforma atual foi criada em 2015, existem poucos dados para comparação e definição de objetivos. Foi definido o objetivo de aumentar em 50% o número de utilizadores, até ao fim do período de estágio.

- Aumento do número de seguidores Facebook: Devido a ser uma ferramenta útil para a divulgação *online* da empresa, definiu-se o objetivo de atingir um total de 500 seguidores na rede social mais utilizada em Portugal. Por esse mesmo motivo, a empresa apenas aprovou a alocação de esforços para a manutenção da página de Facebook.

- Manter a taxa de rejeição do website inferior à de 40%: O website tem uma multiplicidade de páginas com a taxa de rejeição bastante elevada, pelo que o objetivo é melhorar o conteúdo de várias páginas para que, conseqüentemente, a taxa de rejeição do website seja minimizada.

4.4. Definição de estratégias

Com vista a melhorar as fraquezas identificadas e atingir os objetivos delineados anteriormente, foram definidas estratégias nesse sentido. Assim, foram implementadas ao longo do estágio estratégias para aquisição de clientes, através da prática de SEO para melhorias no website; Estratégias de criação e desenvolvimento de relações com o cliente com a publicação de conteúdo com mais frequência no blogue, envio de *email marketing* e publicar mais frequentemente nas redes sociais, com maior ênfase no Facebook; estratégias para melhorar a experiência do cliente, ao fornecer mais informações sobre os produtos.

Tabela 5 - Estratégias de comunicação digital

Frequência	Estratégia	Intuito
3 vezes por semana	SEO de páginas de produtos, através da pesquisa de <i>keywords</i> e melhoria das suas descrições.	Melhorar o posicionamento nas páginas de resultados do motor de busca e o posicionamento do website em geral.
2 vezes por semana	Atualização do catálogo de produtos <i>online</i>	Facilitar a navegação ao cliente de modo a que encontre o que pretende, através da inserção dos produtos disponibilizados pela empresa.
1 vez por semana	Comunicação de email marketing	Envio de <i>email marketing</i> regularmente a fim de obter coerência na comunicação e atrair clientes para o website.
2 vezes por semana	Publicação no Facebook	Publicações regulares o intuito de manter coerência na comunicação e atrair clientes para o website.
Quinzenal	Produção de folhetos comerciais, distribuídos pela força de vendas, loja física, <i>email marketing</i> e no blogue.	Escoar produtos selecionados, aumentar vendas de produtos mais rentáveis e facilitar a comunicação entre colaboradores.
Quinzenal	Publicação de artigo no blogue do website	Partilha de conteúdo útil para o cliente que, sincronicamente, promova os produtos comercializados, com vista a fortalecer a relação com o cliente e atrair utilizadores ao website.

4.5. Ações realizadas

As várias ações implementadas têm o objetivo de promover não só a marca institucional, como também as marcas representadas e comercializadas pela empresa. As alterações na comunicação da empresa visam aumentar a notoriedade e o posicionamento da mesma junto dos principais segmentos de clientes que serve.

Website:

Apesar de a estratégia da empresa ser focada nas vendas a curto prazo, propôs-se que a criação de artigos na página “Notícias”, que atua como um blogue empresarial, seja realizada com mais frequência. Uma vez que o público-alvo com mais relevância para a empresa é o das pastelarias, padarias e confeitarias, definiu-se que a maioria da comunicação seria feita ao encontro deste segmento. Neste sentido, para além da partilha de promoções e avisos estipulou-se que seriam publicados artigos com conteúdo relevante para o cliente. Apesar de visarem melhorar a relação com o cliente, aumentar a notoriedade e atrair visitantes para o website, os artigos no blogue teriam sempre uma componente comercial, aliados à estratégia da empresa que assenta em vendas a curto prazo.

Devido à importância que a posição do website tem nas páginas de resultados dos motores de busca, optou-se por utilizar a ferramenta Search Console para corrigir os erros de URL identificados pelo motor de busca Google.

Quanto às páginas de produtos (Anexo 3) planeou-se a alteração das fotografias de alguns produtos assim como melhoria e correção das suas descrições, incluindo *keywords* relacionadas com cada produto, para assim melhorar a segmentação e o posicionamento nas primeiras páginas dos motores de pesquisa e conseqüentemente, minimizar a taxa de rejeição.

É importante incentivar o cliente a interagir com várias páginas do website e por este motivo, definiu-se que nas páginas de produtos mencionados em artigos do blogue seria colocado o *link* do artigo, de forma a incentivar o cliente a interagir com o website e visitar várias páginas.

Uma outra alteração sugerida, foi a adição de uma barra com produtos relacionados para venda cruzada, que consiste em sugerir ao cliente produtos complementares àquele que o cliente está a procurar. Também a possibilidade de partilha de uma página no Facebook foi sugerida, uma vez que não é possível partilhar diretamente um artigo do blogue ou uma página de produtos nas redes sociais. A possibilidade de interação dos clientes através de comentários nas publicações do blogue

foi também sugerida pois permite que os clientes partilhem a sua opinião e interajam com a empresa.

Em relação ao separador “Empresa”, seria reduzido o tamanho da descrição da empresa e reestruturá-la para que seja mais fácil para o cliente perceber a missão e a área de atuação da empresa. Foi sugerida outra alteração, nomeadamente a adição de um *slider* na *homepage* do website com testemunhos de clientes de longa data da empresa.

Foi também proposto que ao fazer o registo no website se solicitassem mais informações aos clientes como o nome completo, idade, setor de atividade, posição na empresa, em que áreas de produtos tem interesse, número total de colaboradores na sua empresa e plataformas *online* que utiliza, de forma a conseguir uma melhor segmentação de clientes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

Por último, foi sugerido um incentivo à “compra *online*”, através da oferta de um desconto superior no caso do cliente fazer a encomenda através do website e não através da força de vendas. O intuito desta sugestão seria familiarizar os clientes com o processo de solicitação de orçamentos através do website e aumentar número de visitantes do mesmo.

Email marketing:

Devido às limitações da ferramenta para *email marketing* do website, optou-se pela utilização da ferramenta de gestão de *email marketing* MailChimp por ser uma ferramenta mais intuitiva, de mais fácil utilização, com maior fornecimento de dados e que permite uma melhor gestão da base de contactos. Além das vantagens mencionadas, a ferramenta é gratuita enquanto a lista de subscritores não exceder os 2000 contactos (Mailchimp, 2018). Esta pode ser uma característica importante que convém a uma PME, dado que estas empresas têm recursos limitados (Izvercian *et al.*, 2016).

Foi determinado que os emails enviados seriam de carácter relacional (com informações e artigos no blogue) e promocional (com a divulgação de promoções ou descontos) (Deiss & Henneberry, 2017). As ações de *email marketing* tiveram participação na divulgação do blogue empresarial pois assim que um novo artigo era publicado no blogue, um *teaser* do mesmo era partilhado através de *email marketing* com o intuito de ao manter o contacto com o cliente e também aumentar o tráfego no website.

Redes sociais:

Tendo em conta que o objetivo da empresa para as diferentes redes sociais é o mesmo (manter-se próxima dos clientes) e esta não dispõe nem pretende alocar mais esforços para a sua manutenção, optou-se por replicar o conteúdo partilhado através do Facebook, em todas as redes, de forma a não estagnar a comunicação nas restantes redes sociais. Quanto às publicações realizadas, estipulou-se que seriam realizadas duas publicações semanais com vídeos e dicas para pastelaria, partilha de folhetos comerciais, promoções da empresa e publicações no blogue, de forma a tornar a comunicação mais frequente.

Comunicação interna:

Durante o diagnóstico à empresa, foi possível verificar alguns defeitos na comunicação interna. Certas informações importantes, tais como promoções em vigor ou rutura de *stock* de produtos, nem sempre eram transmitidas a todos os funcionários, o que por vezes originava erros na informação comunicada aos clientes. Com vista a tentar colmatar esta falha, definiu-se que as ações de *email marketing* serão sempre enviadas a todos os colaboradores, para que tenham conhecimento dos produtos em promoção no momento ou de avisos importantes. De forma facilitar a difusão da informação entre os colaboradores, serão alocados esforços para a produção de folhetos comerciais.

4.6. Resultados obtidos

- **Aumento do número médio de utilizadores do website em 50% no período de estágio:** O objetivo era aumentar em 50% a média de utilizadores no website, no mesmo período relativamente ao ano anterior.

Tabela 6 - Tabela com a evolução de sessões: número de sessões por mês e por ano

Mês	2016	Δ	2017	Δ	Resultados 2018
nov.	1137	21,72%	1384	59,25%	2204
dez.	996	23,29%	1191	30,65%	1556
jan.	981	44,85%	1421	45,53%	2068
fev.	978	92,64%	1884	15,82%	2182
mar.	1015	167,09%	2711	-13,09%	2356
abr.	858	62,12%	1391	56,72%	2180
mai.	931	70,03%	1583	38,47%	2192
jun.	388	71,91%	667	79,76%	1199
			objetivo:	50,00%	2293,5
			alcançado:	39,14%	1992,125

Fonte: Ferramenta Google Analytics

O objetivo não foi atingido, uma vez que a média de utilizadores foi de 1992,125 em vez de 2293,5, cerca de 12% aquém do pretendido.

- **Número de registos no website:** De 2015 para 2016, o número de registos no website cresceu mais de 200% e de 2016 para 2017 o mesmo cresceu quase 200%. Uma vez que a exposição da empresa este ano é menor (não participar em feiras e eventos da área), o objetivo definido era um aumento de 50% dos clientes registados no website, o que traduz um total de 362 registados.

Tabela 7 - Evolução do número de registos no website

Ano	2015	2016	2017	Resultados 2018
Quantidade	22	91	241	367

Fonte: Ferramenta Google Analytics

Até ao dia 15 de junho de 2018 a empresa conseguiu 126 novos registos no website, pelo que o objetivo foi atingido.

- **Aumento de vendas (pedidos de orçamento):** Para o ano de 2018, o objetivo era de 500 pedidos de orçamento solicitados através do website ou por email.

Tabela 8 - Evolução do número de pedidos de orçamento

Ano	2015	2016	2017	Resultados 2018
Número de orçamentos	9	67	200	284

Fonte: Ferramenta Google Analytics

Até ao fim do estágio, foram registados 284 pedidos de orçamento: 116 através do website e 168 por email. Uma vez que 50% do objetivo foi realizado espera-se que, mantendo a comunicação, até ao final do ano se atinja o objetivo na totalidade.

- **Manter a taxa de rejeição do website abaixo dos 40%:** Como referido anteriormente, o website contém várias páginas com uma taxa de rejeição elevada. O objetivo era manter a taxa de rejeição do website abaixo dos 40%, o que não se sucedeu visto que em todos os meses, os valores ultrapassaram os 43%.

Tabela 9 - Comparação da taxa de rejeição do website no período de estágio (2015-2018)

Mês	Ano		
	2015/16	2016/17	2017/18
Novembro	63,98%	38,80%	45,28%
Dezembro	54,43%	43,24%	44,73%
Janeiro	54,53%	44,90%	44,54%
Fevereiro	49,90%	46,39%	47,39%
Março	48,28%	47,62%	45,80%
Abril	46,37%	46,51%	43,03%
Mai	47,27%	46,43%	44,34%
Junho	43,52%	46,33%	47,21%

Fonte: Ferramenta Google Analytics

- **Aumento de número de subscritores na lista de endereços de email marketing:** Inicialmente, o objetivo definido foi obter 165 contactos até ao final de 2018.

Tabela 10 - Evolução do número de subscritores de email marketing

Ano	2017	Objetivo 2018	Resultados 2018
Número de subscritores	110	165	468

Fonte: Ferramenta Google Analytics

Em fevereiro a empresa decidiu inscrever os clientes registados no website na lista de email marketing. No total, foram adicionados 336 contactos à lista de email marketing.

Como resultado das ações implementadas a nível de email marketing, registaram-se 22 novos subscritores.

- **Aumento do número de seguidores Facebook:** Em novembro de 2017 a empresa contava com 380 seguidores no Facebook. As várias ações implementadas permitiram ultrapassar o objetivo, conseguindo um aumento de 160 seguidores, contando a empresa com um total de 540 seguidores.

Tabela 11 - Evolução do número de seguidores da empresa no Facebook

Ano	2015	2016	2017	2018
Número de seguidores	242	319	419	540

Fonte: Dados retirados da rede social Facebook

4.7. Análise e discussão de resultados

O website funciona como a cara da empresa no mundo digital e por isso é vital que tenha um aspeto profissional e que espelhe a imagem que a empresa transmite *offline*. Neste sentido, foram realizadas algumas modificações no website. Quanto à página sobre a empresa, o seu conteúdo foi reestruturado para que o texto ficasse mais claro e fácil de ler. Inicialmente continha um mural de texto bastante extenso, com demasiados detalhes sobre a empresa. O texto foi redigido com a adição de títulos, para que seja mais fácil perceber a história da empresa, a sua área de atuação bem como a sua missão. As diferenças podem ser observadas nos Anexos 2 e 4.

Segundo as respostas ao inquérito realizado, a maioria dos clientes considera que o website tem um aspeto profissional (85,5%) e 76,7% concorda que o website reflete a imagem da empresa. Uma vez que a informação procurada dever estar acessível, foram adicionados ao catálogo de produtos online cerca de 630 produtos e revisados/atualizados cerca de 750 produtos.

Quanto às páginas de cada produto, foi elaborada uma pesquisa de keywords para várias categorias de forma a otimizar as suas descrições com termos relacionadas com cada produto, para assim melhorar a segmentação, o posicionamento nas páginas de resultados dos motores de busca e, conseqüentemente, minimizar a taxa de rejeições. Através do inquérito foi possível concluir que as descrições são consideradas completas (67%), mas a maioria dos clientes revela não encontrar informações sobre todos os produtos procurados. Esta informação vem reafirmar a necessidade de a empresa continuar a desenvolver o seu catálogo de produtos online e dar continuidade à otimização das descrições dos produtos, para uma segmentação mais eficaz.

Foram também corrigidos os erros de URL indicados pela ferramenta Search Console da Google, de forma a permitir uma revisão mais fácil por parte dos motores de busca e também melhorar a experiência do cliente, para que este não encontre páginas fragmentadas. Assim, procedeu-se ao redirecionamento das páginas com erros para categorias ou produtos repetidos na plataforma digital, para que não prejudiquem o ranking do website. Além de ajudarem a diminuir a taxa de rejeição, as técnicas de SEO permitem aumentar a visibilidade e os *links* externos/internos, atraindo visitantes mais relevantes para a empresa através da utilização de *keywords* pertinentes para áreas de negócio específicas (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2017).

Na página “Notícias” (blogue), deu-se, maioritariamente, a publicação de folhetos comerciais e promoções, devido ao foco comercial da empresa. Porém, é essencial ter conteúdo puramente informativo ou relacional no blogue e, portanto, recolheram-se algumas dúvidas sentidas pelos clientes e expressas às colaboradoras da loja e à equipa comercial para a criação de artigos para o

blogue. Neste seguimento, foi concebida uma publicação sobre o tema “Normas HACCP para tábuas de corte e facas”. O tema foi escolhido por ser alvo de muitas dúvidas entre clientes e colaboradores. Assim, publicação demonstrada no Anexo 5 teve como propósito fornecer conteúdo útil, que ajudasse os clientes da empresa no seu ambiente profissional e também fornecer aos colaboradores uma forma rápida de verificar estas informações.

A empresa consegue recolher mais informações sobre os seus clientes e oferecer um atendimento mais personalizado caso o website permita uma comunicação bidirecional (Ryan, 2017; Singh et al., 2008). No caso da Distribuidora Aveirense, não é possível comentar ou partilhar conteúdo da página do blogue, o que pode impedir a empresa de recolher informações importantes sobre os interesses e preferências dos seus clientes e potenciais clientes. No entanto, uma vez que em contexto B2B os utilizadores ainda são bastante passivos (Keinänen & Kuivalainen, 2015), surge a dúvida se o investimento nesta alteração compensará à empresa.

Relativamente às notícias, de acordo com as respostas obtidas, a grande maioria dos clientes (75,7%) afirma não visitar esta página. A baixa adesão ao blogue pode ser um indicador de que os clientes ainda não estão familiarizados com o blogue ou de que os temas abordados não são do seu interesse, pelo que seria pertinente investigar sobre os temas a desenvolver. Dos clientes que visitam o blogue, apenas 40% considera o conteúdo publicado interessante. Nesse sentido, os clientes foram questionados sobre quais são os seus temas preferidos, sendo estes notícias sobre a empresa e instruções sobre produtos. No entanto, estas respostas são ambíguas pelo que se sugere que a empresa desenvolva um inquérito mais extenso de forma a analisar os interesses dos inscritos em maior profundidade. A maioria (60%) dos visitantes do blogue mantém uma posição neutra, quando questionadas se consideram que um blogue pode ser um espaço para troca de experiências profissionais, enquanto 72% não expressa interesse em comentar as publicações da página. As respostas obtidas vão de encontro ao argumento de Keinänen e Kuivalainen (2015).

O blogue permite tornar o conteúdo mais interativo de forma a aumentar o envolvimento do cliente, fazê-lo navegar entre as diferentes páginas e assim prolongar a sua visita ao website. O facto de se ter registado um maior número de orçamentos solicitados através de email (168) do que através da plataforma online (116), pode ser um sintoma de alguma adversidade enfrentada pelos clientes ao realizar o pedido via website. Os resultados do inquérito suportam esta premissa, uma vez que a 61,2% dos clientes considera mais fácil pedir um orçamento ao vendedor ou através de email e telefone. Este cenário pode dever-se a vários fatores como falta de informação/preço no website ou a rapidez da resposta por parte do vendedor não garantida através do website.

Para diminuir as percepções de risco em contexto B2B, foi sugerida a partilha de conteúdo como testemunhos de clientes satisfeitos na homepage da empresa e, posteriormente, na página de Facebook da empresa, de forma a divulgar word-of-mouth positivo, que tem impacto considerável no valor percebido da empresa (Gruen, Osmonbekov, & Czaplewski, 2006). Apesar da sugestão ter sido apreciada pela gestão de topo, não foi possível executá-la integralmente uma vez que com o novo regulamento geral de proteção de dados em vigor, o website necessitou de alterações dispendiosas e prioritárias. Procedeu-se apenas à entrevista de alguns clientes e recolha dos seus testemunhos, ficando em suspenso a exposição dos mesmos por ordem da gestão de topo.

Para colmatar a falta de informação sobre os clientes, foi sugerido solicitar mais informações no momento do registo no website. A recolha de um maior número de dados sobre os clientes pode ajudar a empresa a planear melhor a criação de conteúdos e segmentar as suas promoções eficazmente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012). A sugestão foi aceite pela gestão de topo, mas devido aos investimentos e à necessidade de recorrer a outsourcing, a discussão da sua implementação foi adiada para 2019. Quanto à sugestão relativa à adição de uma barra com produtos relacionados com o intuito de implementar o cross-selling, esta foi aceite e implementada pela empresa, uma vez que o responsável de marketing já tinha planeado implementar essa alteração em 2017.

A Figura 4 apresenta a descrição geral dos visitantes no website da Distribuidora Aveirense, entre o período de 1/11/2017 a 15/06/2018, comparativamente ao ano anterior e também as métricas utilizadas e consideradas mais relevantes.

Figura 4 - Descrição geral dos visitantes no website da empresa



Fonte: Dados retirados da ferramenta Google Analytics

O número de utilizadores individuais que visitaram o website aumentou em relação ao ano anterior, o que significa que o website está a conseguir atrair mais visitantes. O número de returning visitors aumentou 38,58% relativamente ao ano anterior, o que significa os clientes começam a visitar o website e decidem voltar para pesquisar mais ou “comprar”.

Tabela 12 - Evolução do número de returning visitors

Returning Visitor	
1/nov/2017 - 15/jun/2018	1 620 (11,35%)
1/nov/2016 - 15/jun/2017	1 169 (10,38%)
% de alteração	38,58%

Fonte: Dados retirados da ferramenta Google Analytics

Também o número de sessões aumentou, pelo que se regista um crescimento de 30,29% em relação ao ano anterior. Este crescimento revela que cada utilizador está a visitar mais o website, o que sugere uma melhoria no envolvimento com o cliente.

O aumento do número médio de páginas visualizadas por sessão e da duração média por sessão podem indicar uma melhoria na interação do cliente com o website e no seu conteúdo.

Quanto à taxa de rejeições, na Figura 4 pode observar-se que, embora não tenha sido possível alcançar o objetivo proposto, houve uma descida de 0,3% comparativamente ao mesmo período do ano anterior. Apesar de ser um valor bastante baixo, atenta-se para o facto de ainda existir um elevado número de páginas com taxa de rejeição alta, que não foram corrigidas e que continuam a prejudicar a taxa de rejeição do website em geral.

Quanto ao email marketing, encontram-se na Tabela 12, os 14 emails enviados: nove promocionais, com a partilha de promoções e folhetos comerciais; e cinco relacionais, com a divulgação de artigos no blogue e mensagens festivas ou avisos de alteração de horário. Cada email continha pelo menos um *call-to-action* que redirecionavam o cliente para a respetiva *landing page* do website.

Tabela 13 - Ações de email marketing realizadas

Emails	Abertos	Taxa abertos	Cliques	CTR
Mensagem de Boas Festas Natal 2017 - Relacional	25	23,30%	0	0%
Mensagem de Feliz Ano Novo 2017 - Relacional	28	29,50%	0	0%
Folheto de Carnaval - Promocional	140	33,30%	27	6,40%
Folheto de Dia de S. Valentim - Promocional	125	29,30%	27	6,30%
Partilha de artigo "Sacos de pasteleiro" - Relacional	102	24,10%	18	4,20%
Folheto de Dia da Mulher e Dia do Pai - Promocional	88	21%	12	2,90%
Promoção Sucitesa Aguagem IC - Promocional	99	23,60%	15	3,60%
Folheto de Páscoa - Promocional	124	29%	22	5,20%
Partilha de artigo "Moldes para chocolate" - Relacional	92	21,40%	16	3,70%
Mensagem de Feliz Páscoa / Alteração de horário - Relacional	110	25,70%	3	0,70%
Promoção Sucitesa Aquagen Plus 30/45 - Promocional	123	28,80%	12	2,80%
Promoção Moddecor 10% - Promocional	113	23,80%	32	6,80%
Folheto de Comunhões - Promocional	134	28,60%	2	0,40%
Promoção Martellato 30% (Dia da Pastelaria) - Promocional	112	24%	13	2,80%

Fonte: Dados retirados da plataforma MailChimp

Para ilustrar as diferentes ações realizadas, no Anexo 6 é possível observar um exemplo de email promocional, enquanto no Anexo 7 é apresentado um exemplo de email relacional, com a divulgação de um novo artigo no blogue da empresa.

Como supramencionado, devido ao novo regulamento geral de proteção de dados implementado no passado dia 25 de maio de 2018, a Distribuidora Aveirense decidiu realizar consideráveis alterações na estrutura do website para proteger os dados pessoais dos seus clientes, pelo que não foi possível enviar ações de email marketing após a data acima referida. Desde então, a utilização

da base de dados de clientes registados no website e subscritores no email marketing foi suspensa até ordem contrária pela gestão de topo.

Como é possível observar através o Anexo 8, os emails com mais sucesso são relativos a promoções ou a folhetos comerciais, o que pode indicar uma preferência pela partilha de conteúdo comercial. No entanto, as baixas taxas de abertura podem ser mais uma consequência da falta de segmentação da comunicação da empresa.

De acordo com as respostas ao inquérito, os motivos que levam os clientes a não subscrever o email marketing são o desconhecimento da existência de uma newsletter ou o facto de não considerarem o conteúdo interessante. O facto de 35% dos inquiridos afirmar que os produtos promovidos pelo email marketing não são do seu interesse alerta para a necessidade de uma melhor segmentação na comunicação realizada. Relativamente ao conteúdo preferido, conclui-se a partir das respostas que os temas preferidos são eventos, notícias e descontos.

As ações de email marketing permitiram promover o blogue e redirecionar clientes para o website através de uma comunicação mais interativa. Este foi também o objetivo da comunicação nas redes sociais, especialmente através do Facebook. O total das publicações realizadas no Facebook podem ser observadas no Anexo 9. O conteúdo partilhado na rede social baseou-se na partilha de artigos no blogue, alterações de horário ou promoções, como é possível observar na Figura 5. Além disso, houve a partilha de vídeos com instruções sobre produtos, como é o caso no Anexo 10, e dicas para a área da pastelaria e confeitaria, segmentos mais relevantes para a empresa. Por norma, as publicações continham um link para redirecionar o cliente para uma página no website da Distribuidora Aveirense.

Apesar de ter sido definido que as publicações seriam realizadas duas vezes por semana, nem sempre foi possível cumprir esta rotina devido à falta de tempo ou não concordância da gestão com o tempo despendido nessa tarefa, uma vez que as prioridades da mesma se prendem com a atualização do catálogo ou produção de folhetos, atividades mais direcionadas para a área comercial e o incentivo às vendas. Uma vez que as redes sociais permitem a criação de grupos, surgem comunidades de pessoas com os mesmos gostos, interesses ou profissões. Tendo isso em conta, a autora do estudo aderiu a alguns grupos profissionais de pasteleiros e padeiros com o objetivo de arrecadar informações de um dos principais segmentos da empresa, de uma forma mais genuína. Com o intuito de avaliar a tolerância da comunidade, a publicação apresentada na Figura 5 foi partilhada em duas comunidades profissionais, após a autorização dos administradores dos respetivos grupos, que se mostraram recetivos à partilha.

Figura 5 - Exemplo de publicação promocional na rede social Facebook



Fonte: Retirado da página de Facebook da empresa

A publicação em questão foi uma das que contou com um maior alcance e mais interação (gostos/partilhas). Através do inquérito foi possível concluir que 59% dos clientes procura informações para o seu negócio nas redes sociais. Apesar de não ser uma maioria significativa pode revelar uma mudança no comportamento de consumidor que recorre as redes sociais como fonte de informação.

Apesar de 73% dos clientes que responderam ao inquérito afirma não pertencerem a grupos profissionais nas redes sociais, 27% encontra-se nestas comunidades específicas e, de acordo com os resultados, os clientes utilizam essas comunidades maioritariamente para obter recomendação de colegas e notícias sobre a indústria. As redes sociais mais utilizadas são Facebook, Youtube, LinkedIn e Instagram, enquanto apenas 7% dos inquiridos afirma não utilizar qualquer rede social. Apesar de a rede social Facebook ser a mais utilizada pelos clientes, foi possível apurar que 72% dos clientes não segue a empresa nesta rede social. Quanto ao conteúdo partilhado nas redes sociais, mais especificamente se o mesmo é útil ou não, 48% da amostra de clientes revela-se indiferente. Este desinteresse pode ser um indício de que a empresa está a comunicar precisa de segmentar melhor a sua comunicação e oferecer conteúdo diferente consoante os desejos e necessidades distintas dos clientes.

Os dados recolhidos através do separador “Referrals” da ferramenta Google Analytics, permitem observar o total de clientes que visitaram o website, vindos da rede social Facebook.

Figura 6 - Evolução do número de visitantes encaminhados através do Facebook

Rede Social	Sessões	Visualizações de página	Duração média de sessão	Páginas/Sessão
1. Facebook				
1/mar/2017 - 15/jun/2018	252 (100,00%)	1 061 (100,00%)	00:05:07	4,21
1/mar/2016 - 15/jun/2017	70 (100,00%)	268 (100,00%)	00:02:31	3,83
% de alteração	260,00%	295,90%	102,00%	9,97%

Fonte: Retirado de ferramenta Google Analytics

A melhoria na frequência da comunicação e os call-to-action para o website permitiram um crescimento de 260% das sessões provenientes do Facebook, em relação ao ano passado. Uma vez que empresa está a receber mais visitas por intermédio do Facebook, justifica-se a continuidade das ações de comunicação.

Uma vez que não existe um colaborador formado em Design e o colaborador responsável de marketing possui um conhecimento básico na área do design de comunicação, a empresa recorre a uma empresa prestadora de serviços de design para o desenvolvimento de projetos mais elaborados como o design do website, posters para feiras ou panfletos. De forma a produzir conteúdo para as redes sociais, blogue e imagens no website, a empresa recorria à ferramenta Microsoft Office PowerPoint. Sugeriu-se à empresa a utilização de uma nova ferramenta para criação e tratamento de imagens. Para tal, foram implementados esforços para a aquisição de conhecimentos (autoaprendizagem através de tutoriais e vídeos de Youtube) para utilização da ferramenta Adobe Photoshop. A partir da utilização desta ferramenta, foi possível observar uma clara melhoria na comunicação visual da empresa. As diferenças existentes na produção dos folhetos promocionais entre o “antes” e o “depois”, podem ser observadas nos Anexos 11 e 12.

Como observado no Anexo 12, os folhetos atuais contêm vários produtos devidamente identificados, descritos e com imagens editadas. Além disso, contêm o logótipo e website da empresa aumentando assim o seu posicionamento, e alertam para a sua presença nas redes sociais com um *call-to-action* “Siga-nos nas redes sociais”.

A produção dos folhetos exigiu muito tempo (em média 5 dias) pois é uma função que compete a um departamento de design, que habitualmente não existe em PME devido aos investimento que implica. Neste sentido, foram criados alguns templates para a produção de conteúdo para as redes

sociais e website, de forma a que o colaborador responsável pelas várias atividades de marketing consiga garantir alguma coerência na imagem transmitida, sem a necessidade de despender muito do seu, já escasso, tempo. A desorganização dos produtos (falta de código, listas de produtos desorganizadas, desatualização de informação, entre outros) tornou esta tarefa morosa pois a fim de elaborar um folheto, era necessário procurar os produtos em armazém e os seus códigos, verificar se o número de artigos no sistema condizia com o número de artigos em stock e na maioria dos casos, por fim fotografá-los, formatar as imagens e introduzir os produtos no catálogo do website.

Todos os folhetos tiveram o intuito de promover tanto os artigos estagnados/descontinuados em armazém (ou com pouca saída) e os artigos mais rentáveis para a empresa. De acordo com as informações recebidas através do departamento comercial, estas ações resultaram num aumento das vendas e escoamento de vários produtos estagnados/descontinuados. Inicialmente a produção de folhetos comerciais foi definida como quinzenal. No entanto, visto que a empresa trabalha com uma forte orientação para vendas a curto prazo, produziram-se mais folhetos do que o previsto, de acordo com as promoções de fornecedores ou datas festivas.

Tanto a produção de folhetos como o envio do email marketing para os colaboradores, tinham como objetivo manter todos os colaboradores informados sobre a atualidade da empresa e assim evitar transparecer as falhas de comunicação. O envolvimento do diretor comercial da Distribuidora Aveirense facilitou a colaboração entre o marketing e a força de vendas, o que por sua vez permitiu a recolha de algumas informações importantes sobre os clientes da empresa e também a opinião dos colaboradores sobre os materiais digitais produzidos. Segundo o diretor comercial, o departamento de marketing deve dar continuidade a esta articulação com a força de vendas e manter a produção de conteúdo, tanto folhetos comerciais como publicações no blogue da empresa. No entanto, é notável a resistência da força de vendas em relação ao website, encarado como ameaça. Os vendedores contribuem com sugestões para a produção dos folhetos, mas parecem descontentes com o incentivo à utilização de meios de comunicação digitais.

5. Considerações finais

O estágio permitiu um desenvolvimento pessoal e profissional ao proporcionar o contacto com a realidade do mundo laboral e oferecendo a oportunidade de aplicar dos conhecimentos adquiridos no meio académico num contexto profissional. Durante a fase de diagnóstico foi possível identificar algumas falhas e oportunidades para a comunicação da empresa, de encontro às quais foram desenvolvidas estratégias de forma a colmatar as lacunas identificadas.

As ferramentas digitais permitiram um melhor controlo da interação pelo departamento de marketing comparativamente os meios tradicionais, além de disponibilizarem uma maior quantidade de dados que permite uma análise mais detalhada das ações com mais ou menos sucesso. Considerando que estas ferramentas são baratas e permitem à empresa uma maior visibilidade online, recomenda-se que a Distribuidora Aveirense invista esforços no marketing e comunicação digital e manter-se competitiva no mercado, como sugerido por Karjaluoto (2015) no seu estudo.

Sendo a Distribuidora Aveirense uma PME, tem necessidades diferentes das grandes empresas. Por essa razão, foram delineadas estratégias tendo em consideração os poucos recursos da empresa e articuladas com o plano de marketing. Através das melhorias na informação do website, com o desenvolvimento de publicações no blogue institucional conseguiu-se um aumento nos utilizadores do website, um dos objetivos mais relevantes para a empresa.

As ações de email marketing contribuíram para o aumento de visitantes no website ao mesmo tempo que permitiram comunicar diretamente com clientes chave, que já demonstraram o seu interesse pela empresa, ao fornecer a sua permissão para o contacto da mesma.

Apesar de não ter sido possível colocar em prática durante o período de estágio, sugere-se a criação de um grupo fechado na rede social Facebook, restrito para trabalhadores da empresa, especificamente para a partilha de informações, sugestões ou opiniões. No entanto, para evitar atritos entre colaboradores, é necessário criar um conjunto de regras/normas para a utilização do mesmo (Lipiäinen et al., 2014). Esta medida permitiria à empresa obter a opinião dos colaboradores de ambas as delegações da Distribuidora Aveirense sobre assuntos importantes e ter um espaço de transmissão de informações importantes de forma rápida e fácil para qualquer colaborador.

Para aumentar a visibilidade online, a empresa pode também recorrer a campanhas PPC, que não foram produzidas no presente estudo devido à falta de orçamento para as atividades de

comunicação digital. No entanto, aconselha-se a que empresa a investir também em Pay Per Click (PPC) por permitir uma grande visibilidade mesmo que com baixos investimentos.

No Capítulo relativo aos resultados obtidos é possível constatar que as ações implementadas surtiram efeitos positivos, por exemplo, com o crescimento de 20% do número de utilizadores no website, assim como o aumento da duração das sessões. Foi também possível obter uma melhoria na taxa de rejeição do website, o que, em princípio, poderá ser sinónimo de uma melhoria na posição do website nas páginas de resultados. Além disso, as alterações concretizadas permitiram aumentar em 50% o número de registos no website, considerada uma melhoria significativa.

Durante o período de estágio surgiram algumas dificuldades resultantes da resistência à mudança por parte da empresa, que impossibilitaram a implementação de algumas ações propostas como por exemplo, um maior investimento em campanhas de PPC com a ferramenta Google Adwords ou a criação de um grupo na rede social Facebook restrito a colaboradores da empresa.

Outra limitação fez-se sentir no que toca ao inquérito, uma vez que não foi possível realizar um questionário mais extenso devido à falta de tempo por parte dos clientes para responder, facto grandemente salientado pela equipa comercial. Como consequência do curto inquérito, sugere-se que a empresa aplique um questionário mais elaborado que permita recolher informações com maior detalhe de forma a conseguir segmentar melhor os seus produtos e conteúdos.

No passado, a empresa investiu mais recursos financeiros no departamento de marketing logo, esperava-se que os aumentos deste ano não fossem significativos quando comparados com períodos anteriores. No entanto, mesmo com estratégias *low-budget*, a empresa conseguiu valores de crescimento positivos.

Em anos anteriores a empresa investiu na criação do novo website, publireportagens, presença em feiras, entre outras ações de marketing pagas que exigem organização e planeamento prévio e que, por sua vez, apresentam maiores resultados em termos de contactos e vendas (Diretor comercial). No entanto, devido ao foco da empresa nas vendas a curto prazo e dificuldade na medição do ROMI – *Return On Marketing Investment*, a empresa tem vindo a diminuir os seus investimentos neste departamento, ao longo dos anos. Na tabela 14 é possível observar os investimentos no marketing desde 2015 até junho de 2018.

Tabela 14 - Investimentos no marketing da empresa (2015-2018)

Investimentos em marketing	
Ano	Valor
2015	14.710,00€
2016	11.481,00€
2017	8.600,00€
2018	2.156,30€

Fonte: Dados retirados de planos de marketing de 2015 a 2018

As ações *low-budget* implementadas alcançaram resultados positivos porém, no sentido de obter aumentos superiores, sugere-se um maior investimento no marketing da empresa, com a alocação de mais um colaborador especializado no departamento de marketing, como sugerido por Stankovska, Josimovski e Edwards (2016). Apesar de haver um responsável de marketing com formação académica na área, as atividades de marketing a desempenhar são várias o que obriga o colaborador a desempenhar as suas funções de forma generalista e numa perspetiva mais operacional, sem ter oportunidade de dedicar o tempo necessário para o cumprimento especializado das funções (email marketing, blogue, website, estudos de mercado, análises de produtos, entre muitas outras).

Atendendo à quantidade de atividades a executar pelo responsável de marketing, as opções da empresa passariam por reforçar a equipa com mais um colaborador formado em marketing ou, recorrer ao *outsourcing* de atividades de campanha, como o alterações no website, que exigem mais tempo mais conhecimento técnico, restando assim tempo para atividades contínuas como a gestão das redes sociais, a elaboração de *email marketing* e criação de conteúdo, que beneficia do conhecimento que a empresa tem da sua área de atuação. No entanto, alerta-se para a necessidade de assegurar o contacto frequente com o parceiro fornecedor do serviço para garantir o acompanhamento e controlo das ações realizadas e os seus resultados (Barthélemy, 2003; Park, Lee, & Morgan, 2011).

Por fim, aconselha-se a empresa a dar continuidade à implementação das estratégias propostas, adaptando-as sempre que a realidade da empresa o exigir.

5.1. Contribuições teóricas, limitações e pesquisa futura

O presente estudo visa o desenvolvimento de estratégias delineadas para o contexto B2B e que permitam a uma empresa com as limitações típicas das PME, chegar a clientes não alcançados pela força de vendas e aumentar a sua notoriedade. Além disso, tenciona ressaltar a importância da utilização de ferramentas de comunicação digital, uma vez que permitem aumentar a visibilidade, melhorar a experiência do cliente e uma análise mais detalhada do ROI, sem a necessidade de grandes investimentos, como é o caso dos meios de comunicação tradicionais.

Tendo as estratégias desenvolvidas para cada ferramenta surtido resultados positivos, espera-se que, à partida, caso sejam aplicadas a outras empresas do mesmo setor, resultem também em resultados positivos. Assim, as PME devem redirecionar os seus esforços para o marketing digital através do investimento de recursos no desenvolvimento de um website institucional e outras ferramentas de comunicação digital como redes sociais, blogue, email marketing, entre outras, uma vez que oferecem uma maior exposição da empresa a potenciais clientes e uma maior interação com os mesmos, resultando assim um crescimento do volume de vendas.

Tendo em consideração que em contexto B2B o risco percebido é maior, a produção de conteúdo surge como uma forma de fortalecer a relação como cliente, através da criação e partilha de conteúdo interessante, útil e relevante para as necessidades e desejos do mesmo. Assim, sugere-se a partilha de dicas, eventos ou feiras, e artigos sobre temas do interesse dos clientes.

Para uma elaboração mais eficaz das ações de marketing e comunicação digital, sugere-se a possibilidade de formação de equipas de marketing em que um colaborador assume responsabilidade pela comunicação digital enquanto o outro se encarrega da gestão do website e marketing e comunicação *offline*.

Uma vez que a comunicação interna exerce um papel importante na comunicação com o cliente, sugere-se que o departamento de marketing incentive a transmissão de informações entre todos os colaboradores e que partilhe junto dos mesmos, as ações de marketing a ser desenvolvidas no momento, como sugerido por Karjaluoto *et al.* (2015). Para tal a PME pode criar um grupo de acesso restrito no Facebook, destinado à troca das mais variadas informações, ideias ou avisos, pois não requer investimentos financeiros e pode ajudar a uniformizar a comunicação da empresa.

Tal como Rouziès *et al.* (2005) apontam, o papel da força de vendas em empresas a operar em mercados B2B é um aspeto a ter em conta devido à informação que possuem sobre os clientes e pela proximidade que mantêm com os mesmos. Assim, sugere-se que o departamento de

marketing coopere com os elementos da força de vendas para compreender quais as suas necessidades ou quais os materiais que preferem e, por sua vez, recolher informações importantes sobre os clientes e tentar aumentar a recetividade da força de vendas às suas propostas.

O presente estudo enfrentou diversas limitações que devem ser mencionadas. Embora o questionário ser um meio muito utilizado para recolher informações, o reduzido número de inquéritos devolvidos pela força de vendas e obtidos através da ferramenta Google Forms, traduziu-se numa amostra bastante pequena, que pode não ser representativa dos clientes da empresa e que não permite compreender a opinião dos mesmos. Este estudo apenas retrata a realidade de uma empresa wholesaler em Portugal, pelo que empresas de outros sectores de atividade, podem obter resultados diferentes.

No que concerne às sugestões para investigação futura, considerando o facto da adesão às ferramentas digitais pelas PME portuguesas ainda se encontrar numa fase inicial, sugere-se algumas opções interessantes para pesquisa futura. Uma linha de pesquisa seria replicar o estudo num maior número de empresas semelhantes, de forma a compreender se as estratégias implementadas surtem resultados positivos.

Ainda que com um orçamento reduzido, é notório que existe a possibilidade de obter resultados positivos no marketing digital através da aplicação de estratégias de comunicação online, numa perspetiva generalista.

No futuro, seria relevante compreender se é rentável e exequível para estas empresas, o desenvolvimento de estratégias mais específicas para cada ferramenta digital adotada pela empresa, ao invés da habitual perspetiva generalista.

Referências Bibliográficas

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). *Social media*: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *Service Industries Journal*, 35(11–12), 655–669.
- Allen, R. (2016). How internal comms are undergoing a digital transformation [Web log post]. Retrieved August 7, 2018, from <https://www.smartinsights.com>
- AMA. (2017). Portal da American Marketing Association. Retrieved July 17, 2018, from <https://www.ama.org>
- Barroso, Z. (2018). *Retrato digital das PME portuguesas - 2018* (2nd ed.). Lisboa: PSE: Produtos e Serviços de Estatística. Retrieved from <http://www.pse.pt/10-retrato-digital-das-pme-portuguesas/>
- Barry, J. M., & Gironda, J. T. (2017). Operationalizing thought leadership for *online* B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 1–22. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.005>
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87–98. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025203>
- Bernard, M. (2016). The impact of *social media* on the B2B CMO. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(8), 955–960.
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2014). *Business-to-Business Marketing* (3rd ed.). London: Sage.
- Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of *social media* in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101–115.
- Brooksbank, R., Kirby, D., & Wright, G. (1992). Marketing and company performance: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. *Small Business Economics*, 4(3), 221–236. <https://doi.org/10.1007/BF00389477>
- Buratti, N., Parola, F., & Satta, G. (2018). Insights on the adoption of *Social media Marketing* in B2B services. *TQM Journal*, 30(5), 490–529.
- Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19(2), 7–16.
- Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–51.
- Carson, J. (2016). Insourcing vs outsourcing for digital marketing [Web log post]. Retrieved October 2, 2018, from <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/resourcing-digital-marketing/insourcing-outsourcing-digital-marketing/>
- Chaffey, D. (2014). *Digital business and e-commerce management : strategy, implementation and practice* (6th ed.). Harlow: Pearson.

- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation, and practice* (6th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
<https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00148-6>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence* (5th ed.). London: Routledge.
- Comissão das Comunidades Europeias. Recomendação da Comissão das Comunidades Europeias de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003). *Jornal Oficial da União Europeia*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu>
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., & Fabeil, N. F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of *Social media* Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119–126.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.025>
- Dawe, K. (2015). Best practice in business-to-business email. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 242–247. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.21>
- Deiss, R., & Henneberry, R. (2017). *Digital Marketing For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *B-Mercator: Blended Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2006). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- European Commission. (2018). Portal da European Commission. Retrieved November 20, 2017, from <http://ec.europa.eu>
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications Interactivity, Communities and Content* (5th ed.). Prentice Hall.
- Fuller, P. B. (1994). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing*, 28(12), 34–49. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003872>
- Gellynck, X., Banterle, A., Kühne, B., Carraresi, L., & Stranieri, S. (2012). Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. *British Food Journal*, 114(4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/00070701211219513>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11. <https://doi.org/10.1108/02634500110363583>
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer *online* know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.004>
- Gurău, C. (2007). Digital B2B interactions in Romania. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 39–53. <https://doi.org/10.1108/17468800710718886>
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and *social media* implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638–655.
<https://doi.org/10.1108/EBR-03-2015-0026>

- Hakimpoor, H., & Tat, H. (2011). Strategic Marketing Planning (SMP) and SMEs' Performance: The Moderating Effects of Structural Dimensions of Marketing Networks. In *2nd International Conference on Business and Economic Research* (pp. 1013–1025). Retrieved from [http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2011_proceeding/219-2nd ICBER 2011 PG 1013-1025 Strategic Marketing.pdf](http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2011_proceeding/219-2nd%20ICBER%202011%20PG%201013-1025%20Strategic%20Marketing.pdf)
- Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2016). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 35(4), 458–472. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006>
- Heinonen, K., & Michelsson, T. (2010). The use of digital channels to create customer relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2010.030430>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 761–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0118>
- Hutchins, J., & Rodriguez, D. X. (2017). The soft side of branding: leveraging emotional intelligence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(1), 117–125. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0053>
- Ian Burke, G., & Jarratt, D. G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 126–138. <https://doi.org/10.1108/13522750410530039>
- INE. (2018). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved January 17, 2018, from <https://www.ine.pt>
- Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., & Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405–422. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>
- Ivanova, A., & Chaffey, D. (n.d.). *Digital marketing planning guide for small businesses and startups: Using digital marketing to grow a small or medium business using Smart Insights RACE planning approach*. Smart Insights. Retrieved from <http://portal.ehubly.com>
- Izvercian, M., Miclea, Ş., & Potra, S. (2016). Marketing Practices in SMEs. Case Study: Romania vs. Malta. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 135–141. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.099>
- Järvinen, J. ., Tollinen, A. ., Karjaluoto, H. ., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social media Marketing Usage in B2B Industrial Section. *Marketing Management Journal*, 22(2), 102–117.
- Kallier, S. M. (2017). The focus of marketing communication efforts of smes within south Africa. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 12(1), 140–154. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0009>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

- Karjaluoto. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications, 22(4), 633–651. <https://doi.org/doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 703–710. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0092>
- Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of *social media* B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 711–722. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0095>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd Europe). London: Prentice Hall.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029766>
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm Generated Content in *Social media* on Customer Behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7–25. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0249>
- Kumar, V., Zhang, X. (Alan), & Luo, A. (2014). Modeling Customer Opt-In and Opt-Out in a Permission-Based Marketing Context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403–419. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0169>
- Lewis Reynolds, P. (2002). The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? What is Wrong with the Old One? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 4(3), 191–205. <https://doi.org/10.1108/14715200280001471>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2008). *Mercator XXI: Teoria e prática de marketing* (10th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lipiäinen, H., Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Lopes, L. A., & Melo, N. F. (2016). Website content and design in SME: insights from Portugal. *International Journal of Electronic Business*, 13(1), 70–97. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2016.075343>
- Mailchimp. (2018). Portal do Mailchimp. Retrieved March 2, 2018, from <https://mailchimp.com>
- McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*, 83(3). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- McKinney, V., Yoon, K., & Zahedi, F. (2002). The measurement of Web-customer satisfaction: An expectation and disconfirmation approach. *Information Systems Research*, 13(3), 296–315. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.296.76>
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of *social media* marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal*

- of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110–119.
<https://doi.org/10.1108/14715201111176390>
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2017). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, (2017), 0–1.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
- Nelson, R. A. (2008). Marketing : Communication Tools. *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecm010>
- Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138–151.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2014.904658>
- Omobono The Business Agency. (2015). What Works Where 2015. Retrieved from <https://omobono.com/insights/what-works-where/what-works-where-2014>
- Park, J. E., Lee, S., & Morgan, R. M. (2011). A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 471–486.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.565881>
- Pfoertsch, W., & Scheel, H. (2012). What's a business-to-business company? B2B Knowledge of future business leaders. In *Advances in Business Marketing and Purchasing* (Vol. 18, pp. 263–282). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1069-0964\(2012\)0000018016](https://doi.org/10.1108/S1069-0964(2012)0000018016)
- PORDATA. (2017). Portal da PORDATA:Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Retrieved December 10, 2017, from <https://www.pordata.pt>
- Pugna, A., Miclea, Ș., Negrea, R., & Potra, S. (2016). Small Business Owners Undertaking Organized Marketing Activities: Out of Need or Available Resources? *Procedia Computer Science*, 91(Itqm), 306–313. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.083>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2016). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Reijonen, H. (2010). Do All SMEs Practice Same Kind of Marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279–293. <https://doi.org/10.1108/14626001011041274>
- Reimers, V., Chao, C.-W., & Gorman, S. (2016). Permission *email marketing* and its influence on *online shopping*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(2), 308–322.
<https://doi.org/10.1108/APJML-03-2015-0037>
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>
- Rowe, A., & Burridge, L. (2012). Ten inbox secrets: What eye tracking reveals about designing better emails. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 46–65.
<https://doi.org/10.1057/dddmp.2012.23>
- Ryan, D. (2017). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Scheffelmaier, G. W., & Vinsonhaler, J. F. (2003). A Synthesis of Research on the Properties of Effective Internet Commerce Web Sites. *Journal of Computer Information Systems*, 43(2),

23–30. <https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647081>

- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). A Dangerous Divergence: Marketing and Society. *Journal of Public Policy and Marketing*, 24(1), 160–162. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.160.63896>
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal *social media*. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., & Frecknall-Hughes, J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(6), 361–387. <https://doi.org/10.1108/13552550610710153>
- Simpson, M., & Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370–382. <https://doi.org/10.1108/14626000210450559>
- Singh, T., Veron-Jackson, L., & Cullinane, J. (2008). Blogueging: A new play in your marketing game plan. *Business Horizons*, 51(4), 281–292. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.002>
- Stanford Web Credibility Research. (n.d.). The Web Credibility Project: Guidelines - Stanford University. Retrieved July 17, 2018, from <http://credibility.stanford.edu/guidelines/>
- Stankovska, I., Josimovski, S., & Edwards, C. (2016). Digital channels diminish SME barriers: The case of the UK. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 217–232. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1164926>
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/14715200080001536>
- Sun, H., Teh, P.-L., & Chiu, A. (2012). An empirical study on the websites service quality of Hong Kong small businesses. *Quality Management & Business Excellence*, 23(7–8), 931–947. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704273>
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Tarafdar, M., & Zhang, J. (2008). Determinants of Reach and Loyalty — A Study of Website Performance and Implications for Website Design. *Journal of Computer Information Systems ISSN:*, 48(2), 16–24. <https://doi.org/10.1080/08874417.2008.11646005>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and *social media*: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department 's Influence Within the. *Journal of Marketing*, 73(2), 14–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Virtsonis, N., & Harridge-March, S. (2008). Website elements in B2B *online* communications: A case from the UK print industry. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(7), 699–718. <https://doi.org/10.1108/02634500810916672>
- Vitale, R. P., Giglierano, J., & Pfoertsch, W. (2011). *Business-to-Business Marketing: Analysis and Practice*. Upper Saddle River: Pearson.

- Walsh, M. F., & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569–585.
<https://doi.org/10.1108/14626000911000929>
- Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2017). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, (October), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>

Anexos

Anexo 1 - Homepage do website da Distribuidora Aveireense



Fonte: Retirado de website institucional

Anexo 3 - Exemplo de página de produto no website da empresa

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio

EMPRESA VISTA VIRTUAL NOTÍCIAS CONTACTOS 5 ANOS NO AR ORÇAMENTO

Home > Produtos > Pastéis e Pasteleiros > Sacos de Pasteleiros > Sacos de Pasteleiros > Silicone

SACO PASTELEIRO SILICONE

Quantos a Pôr
Marca (opcional)
Categoria (opcional)
Fabricante
Por favor adicionar
Unidades

ADICIONAR AO ORÇAMENTO

Informação do Produto Perguntar sobre o Produto

Descrição: **Descrição:** O saco de pasteleiro em silicone é mais o resistente pois tolera altas temperaturas e pressões, o que lhe permite trabalhar com chocolate, açúcar ou comidas quentes. Este saco de pasteleiro profissional é maleável, elástico e reutilizável. O material com que é produzido torna este produto altamente duradouro, flexível e resistente a manchas.

Os sacos de pasteleiro em silicone têm uma superfície antiaderente no interior e áspera no exterior para lhe oferecer uma boa aderência durante a utilização. São indicados para trabalhar com cremes quentes, o que os torna uma ferramenta muito útil para a decoração de pratos em restaurantes.

Tamanhos: 45cm e 50cm
Cor: Laranja
Unidade de venda: Venda por unidade

Observações: Saiba mais sobre as características dos diferentes sacos de pasteleiro com a nossa [publicação sobre o tema.](#)

Produtos Relacionados

JOGO BOQUILHAS BS26	SACO PASTELEIRO	SACO PASTELEIRO DESCARTÁVEL
Saber mais	Saber mais	Saber mais

ACESSÓRIOS

- Culterias
- Migalhas
- Cultra
- Pastela Pasteleiro Confeitaria**
- Pasteleiro
- Varas

NEWSLETTER

Informe o seu email:

SUBSCRIBIR

MARCAS

- Santa Tereza
- Cartame
- ICEL
- Lacor
- SICO
- Audrecon
- Jodel
- Arcanoc

Martellato
MAGGI DO PÃO
SABO & MATEL...

Fonte: Retirado do website da Distribuidora Aveirense

Anexo 4 - Separador "Empresa" após as alterações

The image shows a screenshot of the website for Distribuidora Aveirense. The header features the company logo and navigation links for 'EMPRESA', 'VISTA VIRTUAL', 'NOTÍCIAS', and 'CONTACTOS'. A search bar and a 'DEPARTAMENTO' dropdown are also visible. The main navigation menu includes 'Início', 'Empresa', 'Área do Cliente', 'Painel Transformador', 'Filtros', and 'Todas as...'. The main banner displays the company name 'DISTRIBUIDORA AVEIRENSE' in large white letters on a red background.

Menu:

- Empresa
- Vista Virtual
- Notícias
- Relativas
- Contactos

NEWSLETTER

SUBSCREVA-SE

MARCAS

- SERRA LOPES
- Cartame
- ICEL
- Lacor
- SICO
- Jodel
- Arcanac

A NOSSA HISTÓRIA

A Distribuidora Aveirense nasceu em Vila Rica, Venezuela nos anos 1970, visando atender com a comercialização de várias marcas comercializadas no país, tendo como principal segmento de clientes estabelecimentos do setor de panificação. Mais tarde, em 1994, os sócios gestores quiseram expandir a sua atividade em Portugal, o seu país de origem. Desde então a Distribuidora Aveirense tem trabalhado no sentido de continuar a realinhar-se como uma referência no setor alimentar.

O QUE FAZEMOS

Comercializamos e distribuímos todo o tipo de produtos para padarias, pastelarias, confeitarias, pequenas restaurantes, snack-bar's, entre outros similares. Para isso contamos com mais de onze mil referências em armários, disponíveis para entrega imediata e mais de nove mil referências em sistema.

Estamos presentes em vários mercados, promovendo assim a importação e exportação de produtos nacionais e internacionais. Representamos marcas de prestígio e confiança como Mestizen, Artisan, Bobol-Casale, Martellato, Jodel, entre muitas outras marcas para o setor alimentar.

De forma a prestar um serviço mais personalizado aos nossos clientes, contamos com uma equipa comercial e com uma loja administrativa logística. Trata-se de uma equipa de cariz comercial e de distribuição, disponibilizando o contacto direto e regular com os clientes, assim como comercializar e distribuir os seus produtos em território nacional.

Comercializamos também produtos além-fronteira portugueses, através de exportação direta e indireta para clientes situados em Angola, Moçambique, Itália, Luxemburgo, França, Inglaterra, Espanha, Alemanha, Cabo Verde, Bélgica, Estados Unidos da América, Canadá e Venezuela.

A NOSSA MISSÃO

Procuramos proporcionar aos nossos clientes uma grande variedade de marcas e produtos inovadores, tendo sempre em mente a qualidade, o preço e o design do produto.

COMUNIDADE

A Distribuidora Aveirense preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade onde está inserida e por esse motivo tem vindo a prestar apoio e realizações de solidariedade social.

2007: Apoio ao Centro Social Paroquial de Santo António de Vila Rica, na Ilha do Cabão

2010-2018: Apoio ao Festival de Sopa do Centro Social e Paroquial de Vila Rica.

VISITE-NOS

Fonte: Retirado de website institucional

Anexo 5 - Publicação com tema "normas HACCP"

DA Distribuidora Aveirense
Publicado por Sofia Vieira (P) · 23 de Maio · 🌐

Esta é uma boa prática que o ajuda a manter a sua zona de preparação de alimentos mais organizada e segura.
Saiba mais em: [http://distribuidoraaveirense.pt/pt/pesquisa/...](http://distribuidoraaveirense.pt/pt/pesquisa/)

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio

**Diferentes géneros alimentícios,
Diferentes cores nas tábuas de corte
e facas**

Cores consoante directivas do HACCP

		
CARNE CRUA	PEIXE CRÙ	FRUTAS / VEGETAIS
		
DIVERSOS	LEGUMES CRÙS	AVES / ALIMENTOS COMUMES

Ver Estatísticas Promover Publicação


👍 Ana Sousa, Joel Pinho e 4 outras pessoas 1 partilha

👍 Gosto 💬 Comentar ➦ Partilhar 📄

Fonte: Retirado da página de Facebook da empresa

Anexo 6 - Exemplo de email promocional

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio




30% desconto
toda a gama
MARTELLATO

EMPRESAS SUPERVISES
A SA SIVA DE PRODUTOS
DE SIA MARCA


Comemore o Dia Mundial da Pastelaria connosco!

Para celebrar este dia dedicado à arte da pastelaria, oferecemos 30% de desconto em todos os produtos Martellato*.

Saber mais




Aproveite a promoção
Use o seu desconto em qualquer produto Martellato.



Em qualquer compra
Desde formas e tapetes de silicone, entre muitos outros.

*Condições de venda:
- Promoção válida apenas para produtos Martellato;
- Desconto aplicado a encomendas efetuadas de dia 17 a 23 de Maio;
- Utilizado do desconto requer a compra mínima de 50€ SIVA da marca Martellato;
- Promoção não aplicável sobre outros descontos (P.P. de quantidade ou de outra natureza).

Fique a par das novidades
Siga-nos nas redes sociais:



DISTRIBUIDORA AVEIRENSE, Lda
Rua Industrial de Tondela, 146 1
3600-001 Aveiro, Portugal
Tel. +351 234 214 900 / Fax. +351 234 214 900
geral@distribuidoraaveirense.pt | www.distribuidoraaveirense.pt

Os nossos sites e email é sempre o primeiro canal registado em todos os casos de litígio. Para mais de
informação consulte o I.C.T.A.

Fonte: Retirado de plataforma MailChimp

Anexo 7 - Exemplo de email relacional



Sacos de pasteleiro:

O que precisa de saber

Utilizar um saco de pasteleiro é uma técnica muito prática, tanto na pastelaria como no restaurante, seja para rechear bolos, encher formas ou decorar pratos.

Por existirem vários tipos de sacos de pasteleiro que a escolha do saco ideal pode ser uma tarefa complicada.

Com o nosso artigo sobre o tema, vamos ajudá-lo nesta escolha difícil.

[Leia o artigo completo](#)

Visite a nossa publicação sobre o assunto: Breve, mas com o que precisa de saber para fazer a escolha perfeita para si.

Fique a par das novidades

Siga-nos nas redes sociais:






DISTRIBUIÇÃO AVEIRENSE, 2016
Zona Industrial da Taboara, Lote 3
3800 005 Aveiro, Portugal
Tel. +351 234 319 901 | Fax. +351 234 314 266
geral@distribuiçãouveirenses.pt | www.distribuiçãouveirenses.pt

Se recebeu este e-mail é porque o mesmo está registado na nossa base de dados. Para deixar de receber clique [AQUI](#).

Fonte: Retirado de plataforma MailChimp

Anexo 8 - Dados relativos à taxa de abertura e CTR das ações de email marketing

Descrição		Abertura	CTR
 Promoção Manteiga 20% (Dia da Pastelaria) - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Maio 17th 10:08 da manhã to 400 recipients by you	24.0%	2.8%
 Folheto de Comunhão - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: seg, Abril 26th 11:15 da manhã to 470 recipients by you	28.8%	0.4%
 Promoção Molecor 10% - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: sex, Abril 13th 5:08 da tarde to 475 recipients by you	23.8%	6.8%
 Promoção Surtosa Aguçam Plus 50/65 - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: sex, Abril 6th 11:48 da manhã to 420 recipients by you	28.8%	2.8%
 Mensagem de Feliz Páscoa / Alteração de horário - Relacional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Março 29th 11:30 da manhã to 423 recipients by you	25.7%	0.7%
 Partilha de artigo "Moldes para chocolate" - Relacional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Março 23rd 1:30 da tarde to 429 recipients by you	21.4%	3.7%
 Folheto de Páscoa - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Março 15th 7:15 da tarde to 436 recipients by you	29.0%	5.2%
 Promoção Surtosa Aguçam IC - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: seg, Março 5th 12:44 da tarde to 421 recipients by you	23.6%	3.6%
 Folheto de Dia da Mulher e Dia do Pai - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Março 1st 10:39 da manhã to 438 recipients by you	21.0%	2.9%
 Partilha de artigo "Sacos de pastelero" - Relacional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Fevereiro 21st 10:08 da manhã to 430 recipients by you	24.1%	4.2%
 Folheto de Dia de S. Valentim - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Fevereiro 9th 12:37 da tarde to 441 recipients by you	29.3%	6.3%
 Folheto de Carnaval - Promocional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Fevereiro 1st 11:52 da manhã to 442 recipients by you	33.3%	6.4%
 Mensagem de Feliz Ano Novo 2017 - Relacional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Dezembro 20th, 2017 10:35 da manhã to 704 recipients by you	29.5%	0.0%
 Mensagem de Boas Festas Natal 2017 - Relacional	Regular - Distribuidora Azevênia Sent: qui, Dezembro 20th, 2017 2:43 da tarde to 1103 recipients by you	26.3%	0.0%

Fonte: Retirado de plataforma MailChimp

Anexo 9 - Total de publicações realizadas na rede social Facebook

Publicações	Alcance	Cliques/Ações	Publicada
 A equipa da Distribuidora Aveirense deseja a todos um ótimo feriadool ...	285	19	30 de Maio de 2018 às ...
 Seja diferente, destaque-se da concorrência! Com os novos aros ...	144	7	26 de Maio de 2018 às ...
 Esta é uma boa prática que o ajuda a manter a sua zona de preparação de ...	272	19	25 de Maio de 2018 às ...
 Hoje celebra-se o Dia Mundial da Pastelaria! Damos os parabéns a todos ...	909	47	17 de Maio de 2018 às ...
 Com bicos de pasteleiro diferentes consegue fazer arte na sua cozinha. ...	95	17	11 de Maio de 2018 às ...
 A Distribuidora Aveirense deseja a todos os seus clientes, fornecedores e ...	333	8	30 de Abril de 2018 às ...
 Deslumbe os seus clientes com a elegante gama de produtos para ...	182	5	30 de Abril de 2018 às ...
 A equipa da Distribuidora Aveirense deseja a todos um ótimo feriadool ...	215	12	24 de Abril de 2018 às ...
 Já conhece a impressora Decoplotly da Modacor? Esta impressora alimentar ...	194	13	17 de Abril de 2018 às ...
 Aproveite já a promoção que temos para si e prepare-se para as festividades qu ...	350	10	13 de Abril de 2018 às ...
 Desejamos uma feliz Páscoa a todos os nossos clientes, colaboradores e ...	278	17	29 de Março de 2018 às ...
 Uma das dificuldades mais comuns de quem pensa em fazer bombons é sabe ...	237	20	22 de Março de 2018 às ...
 A Distribuidora Aveirense deseja a todos os pais um excelente dia ...	247	14	19 de Março de 2018 às ...
 Como sempre, estamos cá para o ajudar a maravilhar os seus clientes. Esta ...	186	7	15 de Março de 2018 às ...
 O nosso cliente Padaria & Pastelaria Cidadela, em Iltiavo, encontra-se em ...	117	5	14 de Março de 2018 às ...
 Esta foi a nossa forma mostrar o quanto gostamos das nossas colaboradoras, q ...	2164	300	8 de Março de 2018 às ...
 Já pode consultar o nosso folheto com uma seleção especial de produtos para ...	294	14	26 de Fevereiro de 201...
 Os sacos de pasteleiro são uma ferramenta super versátil e imprescindí ...	234	16	21 de Fevereiro de 201...
 Desejamos a todos um Carnaval com muita foliar! #tudoparaoseunegocio ...	139	5	9 de Fevereiro de 2018 ...
 Para um Dia de São Valentim feliz, mostramos-lhe uma seleção de ...	619	39	8 de Fevereiro de 2018 ...
 O dia mais romântico do ano está mesmo a chegar! Esteja atento às nossas ...	340	18	7 de Fevereiro de 2018 ...
 O Carnaval é uma festa para crianças e adultos, onde reinam as fantasias, os ...	156	9	1 de Fevereiro de 2018 ...
 Informamos a todos os nossos clientes que no próximo dia 25 de Dezembro ...	91	3	20 de Dezembro de 201...
 A Distribuidora Aveirense deseja a todos os seus clientes votos de boas festas! ...	85	3	16 de Dezembro de 201...

Fonte: Retirado da página de Facebook da empresa

Anexo 10 - Publicação promocional com vídeo instrucional

 **Distribuidora Aveirense** Publicado por Sofia Vieira [?] · 17 de Abril · 🌐

Já conhece a impressora Decoplotty da Modecor?
Esta impressora alimentar permite-lhe obter resultados perfeitos de uma forma fácil, limpa e sem desperdício de recursos.
Aproveite o desconto de 10% em toda a gama Modecor e adquira a sua! ...
[Ver Mais](#)

 **YOUTUBE.COM**
Decoplotty High Tech (english version)
Decoplotty is back! Discover the new Decoplotty High Tech, the food plotter of Modecor Italiana to print directly on all surfaces!

[Ver Estatísticas](#) [Promover Publicação](#)

  Ana Sêco e Betty Pereira 1 comentário 1 partilha

 Gosto  Comentar  Partilhar 

Mais relevantes ▾

 Escreve um comentário...    

 **Drielli Rezende Ana Elisa Oliveira**
Gosto · Responder · Mensagem · 3 dia(s)

Fonte: Retirado da página de Facebook da empresa

Anexo 11 - Folheto promocional antes das alterações implementadas

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE
Aveiro – Alenquer - Algarve

5 Fevereiro
dia do
fondue de
chocolate



CHOCOLATIERE
Electric chocolate melting pot

www.distribuidoraaveirenses.com

f
in
Twitter
YouTube

Fonte: Folheto da empresa cedido pela empresa

Comunhões & Profissões de Fé

 Ref. 17527902 Tam. 12 cm	 Ref. 17517902 Tam. 12 cm	 Ref. 17527171 Tam. 7x5x10,5 cm
 Ref. 11330285 Tam. 7,5x11 cm	 Ref. 17517187 Tam. 8x2,5x10 cm	 Ref. 17517171 Tam. 7x5x10,5 cm
 Ref. 14300057 Tam. 3,5x2x15 cm	 Ref. 17527188 Tam. 6,5x2x9 cm	 Ref. 17517148 Tam. 2,5x2x10 cm
 Ref. 14300391 Tam. 6x2x15 cm Qtd. 4 unidades	 Ref. 17517170 Tam. 5x5 cm	 Ref. 17527148 Tam. 2,5x2x10 cm
 Ref. 14300390 Tam. 6x2x15 cm Qtd. 4 unidades	 Ref. 17517027 Tam. 8,5x10 cm	 Ref. 17527903 Tam. 7x15 cm
 Ref. 14300391 Tam. 6x2x15 cm Qtd. 4 unidades	 Ref. 17517027 Tam. 8,5x10 cm	 Ref. 11335031 Tam. 4x3,5x9 cm

Inquérito sobre a comunicação da Distribuidora Aveirense

Este inquérito visa avaliar a satisfação dos clientes da Distribuidora Aveirense relativamente à comunicação digital da empresa.

O inquérito é composto breves questões e tem duração estimada em 2-3 minutos.

A sua resposta é anónima, pelo que pedimos que responda com sinceridade às questões.

Agradecemos o tempo dispensado para a resposta a este inquérito. A sua opinião é fundamental a nossa melhoria.

1. Website

Por favor, responda às seguintes questões sobre o nosso website:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O website tem um aspeto profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O website reflete a imagem da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O website é de fácil navegação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acedo facilmente à informação que procuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As descrições dos produtos são completas e informativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontro informações sobre todos os produtos que procuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É mais fácil pedir um orçamento através do website do que fazê-lo por telefone, e-mail ou vendedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações de contacto da empresa estão claras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Blog

2.1 Costumo visitar a página das notícias (blog) do website da Distribuidora Aveirense.

- Sim
- Não (avance para a questão 3)

2.2 Por favor, indique o quanto concorda com cada frase.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Considero o conteúdo do blog interessante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero um blog um espaço para troca de conhecimentos e experiências profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de poder comentar as publicações da página notícias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Tenho preferência por publicações sobre:

- Informações sobre produtos
- Promoções
- Instruções de produtos
- Avisos ou alertas
- Notícias sobre a empresa

3. Email marketing

3.1 Subscrevi a newsletter da empresa.

- Não (avance para questão 3.2)
- Sim (avance para questão 3.3)

3.2 Por favor indique o(s) motivo(s) pelos quais não está registado.

- Não considero o conteúdo interessante
- Não tenho tempo para ver emails
- Não tinha conhecimento da newsletter
- Não gosto de receber promoções
- Recebo demasiados e-mails

Por favor, avance para a questão 4.

3.3 Por favor, indique o quanto concorda com cada frase.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Considero o conteúdo do e-mail marketing relevante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos promovidos são do meu interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 Prefiro receber conteúdo como:

- Promoções e descontos
- Avisos ou alertas
- Notícias
- Dicas para a minha área profissional
- Publicações sobre produtos
- Eventos

4. Redes sociais

4.1 As redes sociais que mais utilizo são:

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Youtube
- Google +
- Twitter

4.2 Procuro informações para o meu negócio nas redes sociais.

- Sim
- Não

4.3 Pertença a grupos ou comunidades de colegas de profissão nas redes sociais.

- Sim
- Não (avance para a questão 4.5)

4.4 Utilizo esses grupos para:

- Receber dicas
- Novidades sobre a indústria
- Recomendações de colegas
- Procurar novos produtos

4.5 Sigo a empresa nas redes sociais.

- Sim
- Não (avance para a questão 5)

4.6 Sigo a empresa nas seguintes redes sociais:

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Twitter
- Google +

4.7 Por favor, assinale uma opção para cada frase.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O conteúdo partilhado pela empresa nas redes sociais é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo partilhado pela empresa nas redes sociais é útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa comunica com boa frequência comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor, classifique a sua satisfação geral com a comunicação da empresa.]

Muito insatisfeito	insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaboração própria