



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NUM  
CONTEXTO *BUSINESS-TO-BUSINESS* NO SECTOR DOS  
MEDIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e  
Publicidade

Por

Miguel de Almeida Afonso Gonçalves

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2020



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NUM CONTEXTO  
*BUSINESS-TO-BUSINESS* NO SECTOR DOS MEDIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Miguel de Almeida Afonso Gonçalves

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de  
Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2020

## RESUMO

O século XX trouxe a revolução tecnológica que permitiu, já no presente século XXI, consolar-se o processo de digitalização mundial. A era da Internet, como é habitualmente denominada, revolucionou não só o paradigma de acessibilidade a informação, como renovou os processos de relacionamento e comunicação entre pessoas e empresas. No entanto, sendo o ambiente empresarial, tradicionalmente, mais conservador, que preponderância teve esta revolução na comunicação e relacionamento entre organizações?

Procurando compreender-se a adopção e utilização de ferramentas digitais e também, tradicionais, para efeitos de comunicação e marketing em ambientes *business-to-business*, assim como identificar dinâmicas de marketing digital segundo a segmentação do mercado, os resultados da presente dissertação resultam da análise aos dados recolhidos em dez entrevistas a responsáveis de marketing e comunicação de organizações de media. A selecção deste sector de actividade particular não é inocente, uma vez que são organizações que continuamente acompanham o progresso tecnológico da comunicação, bem como têm a estratégia digital evoluída, consistente e experiente no segmento *business-to-consumer*.

Os principais resultados apurados revelaram que não se privilegiam estratégias de comunicação e marketing digitais no mercado B2B, uma vez que os mecanismos de comunicação digital são, por norma, menos directos do que os tradicionais, sendo crucial, no segmento B2B, a comunicação directa, personalizada e próxima.

Deste modo, por um lado, em alguns casos de estudo existe uma nítida e relevante complementaridade de recurso a ferramentas e canais tradicionais e digitais. E, por outro, noutros casos, um privilegiar dos próprios canais tradicionais sobre os digitais. Não obstante, concluiu-se que poderá existir, em determinadas situações, uma convergência entre as estratégias de comunicação e marketing em B2C e B2B, o que indicia que a vertente digital poderá, apesar de tudo, desempenhar um submisso papel de influência também em B2B.

**Palavras-chave:** *Business-to-Business*; Marketing Digital; Segmentação do Mercado; Estratégia de Comunicação e Marketing; Media

## ABSTRACT

Last century's technological revolution allowed the world to go entirely digital during the present XXI century. As it is commonly praised, the Internet era has not only changed the information accessibility efficiency, but has also renewed the way humans and companies relate and communicate. Nevertheless, acknowledging the organizational environment as conservative and traditional, how did this revolution impact the communication and relationship amongst organizations?

Focusing on the adoption and use of both digital and traditional communication and marketing tools within the *business-to-business* market, as well as identifying digital marketing dynamics according to the market segmentation, the results of this investigation are come from the data analysis of ten interviews to media companies' marketing and communication's head of department. The selection of this particular industry was carefully thought, as these organizations have been usually leading the way to new communications technologies, besides having an advanced, mature and experienced digital strategy in the *business-to-consumer* market.

The main results indicate that communication and marketing digital strategies in B2B markets are not favored, since digital strategies and tools are often less direct, which is a disadvantage in B2B markets as communication must be, whenever possible, direct, customized and intimate.

Thus, on the one hand, in some cases noted in this investigation, there is a clear and significant interdependent use of both traditional and digital communication and marketing tools and channels. On the other hand, traditional tools are clearly preferred over digital approaches. Nonetheless, some situations proved that B2C and B2B communication and marketing strategies might merge at times, which also indicates that digital communication and marketing may also play a submissive role of influence within the B2B environment as well.

**Key-words:** *Business-to-Business*; Digital Marketing; Market Segmentation; Communication and Marketing Strategy; Media

## AGRADECIMENTOS

Agora que olho para um documento terminado, ou quase terminado, posso, por fim, escrever esta página.

Esta dissertação começou em Seul, a dez mil quilômetros de casa. No outro lado do mundo, encarei, em simultâneo, dois dos maiores desafios aos quais, até então, me havia proposto: viver no seio de uma cultura totalmente nova e realizar o trabalho acadêmico mais importante do meu percurso. E por isso, se esta foi a principal jornada até agora, à qual ainda se viriam a juntar novas aprendizagens e desafios profissionais, ela contou sempre com a participação desta dissertação.

Foram meses, em que muitas pessoas me ouviram falar deste desafio, foram meses de novas rotinas, foram meses de novas descobertas, caminhos e sentimentos. Se por vezes a desistência parecia o caminho mais simples, houve sempre alguém a amparar-me e reencontrar-me ao trilho certo. Por isso, a tarefa de nomear todos estes suportes e pilares é ingrata, porque o medo de esquecer alguém sobrepõe-se à razão de testemunhar quem foram. No entanto, há nomes inquestionáveis, que atravessaram continentes, fronteiras e culturas. Por isso, de forma geral, que todos os que sentiram a sua influência na conclusão desta dissertação se sintam aqui representados. Mas em particular, mãe, pai e irmão, porque fiz da dissertação uma etapa diária da vida deles também – e que sem eles não se realizaria – e claro, o professor Nuno Brandão, por ter sido incansável neste percurso, pela paciência e dedicação à minha causa e pela amizade.

E assim, para terminar como começou,

감사합니다  
(Obrigado)

# ÍNDICE

Introdução .....	1
Capítulo I – O Mercado <i>Business-to-Business</i> .....	3
1. Do mercado <i>business-to-consumer</i> (B2C) ao mercado <i>business-to-business</i> (B2B).....	3
2. O consumidor dos mercados <i>business-to-business</i> .....	6
3. O processo e o comportamento de compra das organizações .....	8
4. O consumo das organizações: diferentes tipos de compra .....	14
5. As etapas do processo de compra das organizações – a <i>organizational buying journey</i> .....	18
6. As forças que influenciam o comportamento de compra organizacional .....	23
Capítulo II – A Digitalização do Marketing Empresarial ( <i>Business Marketing</i> ) .....	28
1. A conceptualização do marketing mix e a sua inserção no novo contexto do marketing 4.0 e da sociedade em rede .....	28
2. O marketing relacional e o <i>customer relationship management</i> em mercados B2B .....	30
3. A evolução da comunicação, do marketing e dos canais de comunicação: a transição para o universo digital .....	33
4. O e-commerce sustentado pela Internet .....	39
5. O mobile marketing numa era de mobilidade .....	42
6. Os <i>social media</i> .....	44
Capítulo III – A Segmentação e o <i>Targeting</i> em mercados <i>business-to-business</i> .....	47
1. Os princípios orientadores da estratégia de marketing – a segmentação e o <i>targeting</i> do mercado <i>business-to-business</i> .....	47
2. Sector de actividade .....	51
3. Número de colaboradores .....	53
4. Volume de negócios .....	54
5. Localização geográfica .....	55
6. A estratégia de <i>targeting</i> .....	56

Capítulo IV – Metodologia .....	58
1. Problemática, pergunta de partida, objetivos e relevância do estudo .....	58
2. Estratégia metodológica .....	61
3. Organizações em estudo .....	65
4. Mapa conceptual .....	67
5. Limitações da investigação .....	69
6. Questão de investigação .....	70
Capítulo V – Dados do Estudo .....	71
1. Apresentação das entrevistas exploratórias aos profissionais e especialistas em marketing no segmento <i>business-to-business</i> .....	72
2. Apresentação das entrevistas estruturadas aos responsáveis de comunicação e marketing das organizações dos media .....	75
3. Reflexões aos dados e avaliação da questão de investigação .....	90
Conclusão .....	104
Referências Bibliográficas .....	106
Anexos .....	115

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – As diferenças estruturais dos mercados B2B e B2C .....	5
Tabela 2 – As acções do marketeer em cada tipo de compra .....	18
Tabela 3 – As migrações dos canais de comunicação e marketing organizacional .....	35
Tabela 4 – Práticas de marketing relacional B2B na Internet .....	38
Tabela 5 – As variáveis que determinam a segmentação em mercados B2B .....	50
Tabela 6 – Variáveis em análise pelas entrevistas .....	69
Tabela 7 – Quadro comparativo das respostas nas entrevistas aos representantes das organizações do sector dos media .....	88
Tabela 8 – Categorização das organizações entrevistadas segundo a sua dimensão ...	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Kotler do comportamento de compra das organizações .....	13
Figura 2 – Modelo de Johnston e Lewin com referência às características influenciadoras do processo e comportamento de compra organizacional .....	27
Figura 3 – Os componentes e características do marketing mix .....	29
Figura 4 – As ferramentas de marketing digital consoante os objectivos da organização (em B2B) .....	37
Figura 5 – Modelo de avaliação metodológica .....	68

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado, que se propõe estudar a dinâmica da comunicação e marketing no segmento *business-to-business* (B2B) – isto é, no mercado empresarial – teve como mote de inspiração central, a leitura de alguns artigos científicos (Avlonitis e Karayanni, 2000; Reijonen e Laukanen, 2010), bem como de opiniões que foram sendo publicadas e partilhadas na revista *Marketeer* (2019a; 2019b).

A justificação do âmbito da presente investigação na dissertação teve assim três razões principais para a sua escolha: i) pertinência da temática; ii) a sua atualidade; e iii) o facto de existirem potenciais lacunas no estudo dos mercados B2B, prevalecendo, por norma, a aposta no segmento *business-to-consumer* (B2C).

Vivemos num mundo em permanente mudança. A transição para um crescente meio digital transformou toda a dinâmica das relações e conduta do ser humano, tal como defendeu Marshall McLuhan (1994) na Teoria da Ecologia dos Media.

E os mercados, onde os agentes são as pessoas, não foram alheios a essa mudança. Se as estratégias de comunicação e marketing no mercado B2C se adaptaram aos novos tempos, qual é o panorama actual no mercado B2B? Que papel desempenham os meios digitais nas relações organizacionais? Existe um sistema padronizado a partir do qual se percebem as situações em que os meios digitais podem ter uma importância acrescida neste mercado?

Neste contexto, definiu-se a seguinte pergunta de partida da presente investigação: “qual é o impacto e a utilidade de ferramentas digitais e tradicionais de comunicação e marketing, no contexto *business-to-business* das organizações do sector das tecnologias de informação e comunicação? “.

Assim, o estudo realizado teve como principais objectivos: i) compreender a adopção das ferramentas digitais para efeitos de comunicação e marketing em mercados *business-to-business*; ii) identificar a dinâmica do marketing digital em B2B segundo a macro-segmentação do mercado; e iii) avaliar o papel das ferramentas de comunicação e marketing tradicionais em B2B.

Com efeito, é imprescindível compreender, numa primeira fase, o mercado *business-to-business*, as suas dinâmicas, os seus agentes e respectivos comportamentos e, por fim, as suas forças reguladoras (Capítulo I).

Numa segunda fase, sabendo-se que o segmento B2B é peculiar na forma de relacionamento e proximidade organizacional, olhar-se-á para as práticas de marketing e comunicação específicas deste segmento e como o fenómeno da globalização e inerente surgimento de tecnologias digitais as influenciam (Capítulo II).

Para uma melhor compreensão, exploram-se também conceitos teóricos subjacentes à teoria do marketing, tais como a segmentação e *targeting* do mercado, a partir dos quais se potenciam determinadas práticas ou estratégias de comunicação e marketing (Capítulo III).

Quanto ao estudo vai focar-se nas empresas do sector das tecnologias de informação e comunicação. Mais precisamente, nos media, por ser um segmento onde a componente digital está muito desenvolvida em B2C, principalmente – sustentado numa metodologia qualitativa, onde se incluem entrevistas a responsáveis de marketing ou elementos do conselho directivo das organizações em causa. Neste sentido, elaborou-se um modelo de avaliação metodológico sustentado através de um mapa conceptual em Kotler et al. (1999), Miller (2012), Wind e Cardoso (1974) e Reijonen e Laukkanen (2010). Este constructo metodológico permitiu a construção de um guião detalhado para a devida avaliação dos dados recolhidos no estudo, e que, procurou encontrar respostas à seguinte questão que norteou a presente investigação: “até que ponto as organizações das tecnologias da informação e comunicação de media privilegiam a utilização de ferramentas de marketing e comunicação digitais no sector *business-to-business*? (Capítulo IV).

Os dados que advêm das entrevistas são objecto de uma cuidadosa análise cruzada com os dados provenientes das focadas teorias académicas existentes, a partir de onde, se promove uma interpretação passível de se encontrar respostas para a também já focada questão de investigação (Capítulo V).

As conclusões deste estudo pretendem trazer novas perspectivas e olhares sobre este tema e ajudar a preencher algumas potenciais lacunas existentes até ao momento, no âmbito da comunicação e do marketing em sectores *business-to-business*. Por fim, procuram-se contributos positivos para o esclarecimento e desempenho dos profissionais da área.

# CAPÍTULO I: O MERCADO *BUSINESS-TO-BUSINESS*

## 1. Do mercado *Business-to-Consumer* (B2C) ao mercado *Business-to-Business* (B2B)

As dinâmicas e interações sociais estudadas pelo Marketing, surgem, naturalmente, no âmbito do entendimento do próprio conceito de mercado na análise económica. Deste modo, para que possamos compreender e investigar fenómenos adjacentes aos mercados, é útil e indispensável, partir da definição de mercado, tal como a Economia o concebe. Para Samuelson e Nordhaus (2010, p. 26), “um mercado é um mecanismo, através do qual, vendedores e consumidores interagem, determinando preços para a troca de bens, serviços e activos”.

Também Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1999, p. 14) estabelecem, ainda em parte introdutória, que para os *marketers*, o próprio conceito de mercado difere da perspectiva económica. Deste modo, concluem que, neste âmbito, enquanto os vendedores constituem a indústria ou sector, são os consumidores que constituem o mercado e, em consequência, o *marketing* deriva da interação entre ambas as partes.

E ao longo dos anos de estudo dos mercados, “apesar da existência e da prática de marketing business-to-business ser milenar, as primeiras sementes do seu estudo, em particular, surgem somente no final do século XIX por Wanamaker, embora a primeira grande fase de desenvolvimento do estudo da temática se tenha dado nas últimas três décadas do século XX” (Hadjikani e LaPlaca, 2013, p. 294).

De acordo com a primeira lógica de mercado apresentada, em que ambas as partes interessadas no negócio se reúnem numa transacção, cabe, à diferenciação do ramo dos consumidores, a distinção entre sectores de mercado.

Assim, recorrendo à terminologia mais correcta, a distinção entre mercados *business-to-business* (B2B) e mercados *business-to-consumer* (B2C) centra-se na origem da procura (Cortez e Johnston, 2017, p. 90), sendo derivada, se corresponder à procura de consumidores terceiros/subsequentes (B2B) ou primária, se corresponder aos gostos e preferências do consumidor final (B2C) (Lilien, 2016, p. 544).

Acrescentam Brennan, Canning e McDowell (2017, p. 5) que a distinção não se poderia dar pelo tipo de produtos transaccionados, uma vez que consumidores individuais e organizações compram, variadas vezes, os mesmos bens e/ou serviços.

Hutt e Speh (2010, p. 4) propõem uma definição mais completa de um mercado B2B:

“*Business markets* são mercados de productos e serviços, locais e internacionais, adquiridos por empresas, Governos e instituições (como hospitais) com fim de incorporar (por exemplo, matéria-prima ou componentes essenciais), para consumo (por exemplo, materiais processados, mantimentos de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações e equipamento), ou para re-venda (...)”

Uma vez definidos os pilares-base do tipo de mercado em estudo, também, facilmente, se identifica a quem se destinam os esforços e as estratégias de marketing neste sector: precisamente negócios, governos e instituições.

Lilien (2016, p. 544) e Lilien e Grewal (2012, p. 4) completam, afirmando que os mercados *business-to-business* “operam numa cultura veiculada pela tecnologia e produção, ao invés do marketing em mercados B2B, têm como target os intermediários, ao invés do consumidor final em B2B, o valor do produto é mais tangível do ponto de vista económico do que da marca, têm menos consumidores, mas volumes de negócio superiores e podem ter variados stakeholders envolvidos, ao invés de B2B”.

Por seu turno, Brennan et. al (2017, p. 11), sintetizam e defendem que as diferenças entre ambos os mercados estão divididos em três dimensões distintas:

- i) a estrutura do próprio mercado em si;
- ii) o comportamento do consumidor
- iii) as práticas de marketing

Na página seguinte, a Tabela 1 especifica as características próprias de cada mercado, segundo cada uma destas dimensões.

Tabela 1 - As diferenças estruturais dos mercados B2B e B2C

<b>Diferenças Estruturais do Mercado</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<i>Natureza da Procura</i>	Derivada	Directa
<i>Volatilidade da Procura</i>	Maior Volatilidade	Menor Volatilidade
<i>Elasticidade da Procura</i>	Menos Elástica	Mais Elástica
<i>Reverse Elasticity</i>	Mais Comum	Menos Comum
<i>Natureza dos Consumidores</i>	Mais Heterogénea	Mais Homogénea
<i>Fragmentação do Mercado</i>	Maior Fragmentação	Menor Fragmentação
<i>Complexidade do Mercado</i>	Mais Complexo	Menos Complexo
<i>Dimensão do Mercado</i>	Maior Valor (Geral)	Menor Valor (Geral)
<i>Nº de Compradores p/ Vendedor</i>	Poucos	Muitos
<i>Nº de Compradores p/ Segmento</i>	Poucos	Muitos
<i>Tamanho Relativo Comprador/Vendedor</i>	Por norma, semelhante	Vendedor maior, ou muito maior
<i>Concentração Geográfica</i>	Por norma, concentrados em <i>clusters</i>	Normalmente mais dispersos
<b>Diferenças do Comportamento de Compra</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<i>Influências na Compra</i>	Muitas	Poucas
<i>Ciclos de Compra</i>	Por norma, longos	Por norma, curtos
<i>Valores Transaccionados</i>	Por norma, elevados	Por norma, baixos
<i>Complexidade do Processo de Compra</i>	Por norma, complexo	Por norma, simples
<i>Interdependência Comprador/Vendedor</i>	Por norma, alta	Por norma, baixa
<i>Profissionalismo na Compra</i>	Por norma, elevado	Por norma, baixo
<i>Importância das Relações</i>	Por norma, importantes	Por norma, irrelevantes
<i>Grau de Interação</i>	Por norma, elevado	Por norma, baixo
<i>Regras formais</i>	Comuns	Pouco comuns
<b>Diferenças nas Práticas de Marketing</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<i>Processo de Venda</i>	Venda Sistemas	Venda Produto
<i>Venda Personalizada</i>	Usada Extensivamente	Limitada
<i>Relacionamento Comprador/Vendedor</i>	Usado Extensivamente	Limitada
<i>Estratégias Promocionais</i>	Limitadas, Personalizadas	Mercado de Massas
<i>Integração Web</i>	Maior	Limitada
<i>Branding</i>	Limitado	Extensivo, sofisticado
<i>Estudo/Análise Mercado</i>	Limitada	Extensiva
<i>Segmentação</i>	Pouco Elaborada	Sofisticada
<i>Awareness da Competição</i>	Menor	Maior
<i>Complexidade de Produto</i>	Maior	Menor

Fonte: Adaptado de Brennan et. al (2017, p. 11)

Kotler et al. (1999, p. 277) distinguem os mercados com base em quatro características, nas quais não se incluem directamente, ao contrário de Brennan, as diferentes práticas de marketing, por, como referenciado anteriormente, considerá-las uma consequência da dinâmica do mercado. Assim, segundo Kotler, as características dos mercados B2B são:

- i) A Estrutura do Mercado e a Procura – os consumidores são em menor número mas maiores em termos de relevância absoluta para o vendedor; o espectro de consumidores, i.e. o mercado, está, geograficamente, mais concentrado num mesmo espaço; a procura é derivada de terceiros (os consumidores dos consumidores primários), é inelástica e flutuante (Kotler et al., 1999, p. 278);
- ii) A Natureza da Unidade de Compra – consoante a complexidade da compra, um maior número de pessoas estará envolvida no processo de decisão (Kotler et al., 1999, p. 279);
- iii) O Tipo e o Processo de Decisão – as decisões de compra são mais complexas em B2B do que em B2C, envolvem quantias de dinheiro mais avultadas, implicam considerações técnicas e económicas e mais interacções entre pessoas de diferentes níveis da organização compradora, pelo que o tempo despendido na tomada de decisão será também mais longo. O próprio processo, decorrendo entre organizações é mais formal, além de que ambas as partes do negócio, são, regra geral, mais interdependentes entre si (Kotler et al., 1999, p. 279).

## **2. O Consumidor dos Mercados *Business-to-Business***

Sendo os consumidores um dos principais pontos de análise na distinção entre mercados B2C e B2B, tem este subcapítulo a função de os estudar de forma mais cuidada. Na teoria de Hutt e Speh (2010, p. 6), os consumidores dos mercados B2B, classificam-se em três diferentes categorias:

i) Actividades Comerciais / Empresas

A primeira categoria de consumidores que os autores identificam num mercado B2B são as actividades comerciais, ou por outra palavra, empresas. Contudo, existem diferentes tipos de empresas e por essa razão, definem quais são as que se incluem neste âmbito de actividades comerciais. Aqui incluem-se “fabricantes, empresas de construção, firmas de serviços – hotéis – e de transportes, alguns grupos profissionais – dentistas – e revendedores” (Hutt e Speh, 2010, p. 34).

ii) Instituições

Hutt e Speh (2010, p. 53) estabelecem que as instituições correspondem à segunda categoria de consumidores num mercado B2B. De acordo com os mesmos, neste ramo incluem-se organizações de saúde e educação – escolas, universidades, hospitais, clinicas e bibliotecas – bem como fundações ou museus.

Este ramo de consumidores, que ao mesmo tempo representam um nicho de mercado no seio do B2B, caracterizam-se por providenciarem bens e serviços que estão ao seu cuidado, diferenciando-se entre si nos objectivos e eventuais patrocinadores. Os orçamentos são, por regra, pequenos e têm bens cativos (Kotler et. al., 1999, p. 296).

iii) Governos / Estado

Por último, na terceira categoria de consumidores, recaem os governos, ou o próprio Estado. Em certos países com sistemas políticos mais complexos, este sector de consumidores divide-se em governos locais, estatais e federais (Hutt e Speh, 2010, p. 47), contudo, no caso português, poder-se-á transpor esta questão para apenas o conceito mais lato de Estado, dividido pelos níveis nacional e local (Kotler et. al., 1999, p. 296).

Os Governos enquanto consumidores são um grupo peculiar, uma vez que do ponto de vista público, actuam mais em conformidade com a expectativa pública, sendo “vigiados

por grupos e entidades privadas, que monitorizam os gastos dos Governos” (Kotler et. al., 1999, p. 296-297).

Por outro lado, Kotler e Pfoertsch (2006, p. 24) optam por fazer uma nova divisão dos clientes que consomem os bens ou serviços produzidos neste segmento. Segundo os autores, os três grupos de consumidores são os utilizadores – que utilizarão os bens adquiridos para seu uso imediato na sua própria produção (ex. uma máquina que é comprada para ajudar no fabrico têxtil) –, os produtores de equipamentos originais (OEM – *Original Equipment Manufacturers*) – que incorporarão os bens adquiridos no seu próprio produto final (ex. partes de um carro) – e por fim, os intermediários – que são os distribuidores que podem encadear os relacionamentos entre produtores iniciais e utilizadores, ou mesmo com outros intermediários.

### 3. O Processo e o Comportamento de Compra das Organizações (*Organizational Buying Process and Behavior*)

Partindo da teoria de Hutt e Speh (2010, p. 65), “o comportamento de compra das organizações é um processo, não um acontecimento ou um acto isolado”, que por sua vez, será o culminar de todo o processo, numa decisão final. É, por este motivo, que Webster e Wind (1972, p. 13) descrevem o modelo geral do comportamento de compra das organizações como sendo “o processo de tomada de decisão conduzido por indivíduos em interacção com outras pessoas, no contexto de uma organização formal”. Mas é também relevante compreender em que medida se diferencia do modelo do processo e comportamento de compra de consumidores individuais.

Assim, Gillin e Schwartzman (2011, p. 6) começam por indicar que ao passo que em B2C as decisões são tomadas de forma individual (por indivíduos), em B2B, o mesmo não sucede, sendo as decisões tomadas por grupos de indivíduos. Os ciclos de compra são mais longos do que em B2C e as decisões em B2B têm, por norma, um carácter mais vinculativo do que as decisões em B2C.

O primeiro ponto em que diversos autores concordam é que o processo é, em si, complexo (Cortez e Johnston, 2017, p. 96) e “envolve diversas pessoas, múltiplos objectivos e um

critério de decisão potencialmente conflituoso” (Webster e Wind, 1972, p. 13-14). Os mesmos autores completam, dizendo que as organizações, por seu turno, são “ainda influenciadas por um conjunto de forças exteriores, pertencentes ao próprio ambiente” em que se inserem (Webster e Wind, 1972, p. 13).

Complementando a análise, Rajala e Tidström (2017, p. 202) sustentam que “o comportamento de compra das organizações tem, somente, a ver com a compra em si, o que corresponde, por seu turno, a uma parte substancial dos custos das empresas (...), pelo que é importante que as organizações vendedoras consigam entender como o mesmo funciona”. Daqui, partimos para a noção da importância da existência de um modelo que se possa aplicar ao processo.

Atente-se, mais detalhadamente, neste modelo concebido pelos teóricos Frederick Webster e Yoram Wind, no qual partem da identificação de:

“(...) quatro classes de variáveis que determinam o comportamento de compra do consumidor organizacional – individual, social, organizacional e ambiental – e dentro de cada uma das classes, existem duas categorias abrangentes: as que estão directamente relacionadas com a questão da compra, a que lhe chamam «task variables» e as que se estendem além da própria questão da compra, a que lhe chamam «non-task variables»” (Webster e Wind, 1972, p. 13).

Também Kotler et *al.* (1999, p. 287) apresentam estas quatro variáveis como sendo as forças influenciadoras do processo de compra dos consumidores em B2B. Por seu turno, Hutt e Speh (2010, p. 71) também recorrem a quatro forças influenciadoras, embora atribuam o nome de “forças de grupo” ao invés de “forças sociais” a essa classe de variáveis.

Kotler et *al.* (1999, p. 282) identificam ainda, de forma paralela às demais variáveis, os estímulos directos do marketing, isto é, comparando com o caso dos mercados B2C, os próprios “4 P’s” – produto, preço, distribuição e promoção – são também factores de influência no processo de compra e que determinam o comportamento do consumidor.

Por seu turno, Sheth (1973, p. 52) simplifica e sintetiza o comportamento de compra organizacional, repartindo-o por três aspectos distintos que considera fundamentais para entender o mecanismo estudado. Assim, afirma que:

“(...) o primeiro aspecto é o mundo ou ambiente psicológico dos indivíduos envolvidos nas tomadas de decisão das organizações. O segundo aspecto refere-se às condições que levam a decisões conjuntas no seio destes mesmos indivíduos e,

por fim, o terceiro aspecto é todo o processo de tomada de decisão conjunta, englobando os inevitáveis conflitos entre os decisores e as estratégias de resolução dos mesmos.”

Começando pelo primeiro dos aspectos referidos, o autor explica que como há diversos departamentos – e por consequência, pessoas de diferentes áreas da organização – envolvidos no processo é imperativo compreender as diferenças e semelhanças psicológicas de todos estes indivíduos. Assim, conclui, uma das questões primordiais de diferenciação prende-se com as “expectativas”<sup>1</sup> dos decisores face às marcas vendedoras e respectivos vendedores. O raciocínio prossegue, centrado nesta questão das expectativas do consumidor, na qual reparte responsabilidades por cinco processos de onde advêm as diferentes expectativas: i) o *background* dos indivíduos; ii) as fontes de informação; iii) a procura activa; iv) a distorção perceptual; v) o grau de satisfação face a compras efectuadas no passado (Sheth, 1973, p. 52).

i) *Background* dos Indivíduos

Neste parâmetro destacam-se as actividades passadas dos indivíduos envolvidos no processo de tomada de decisão de compra, isto é, o conjunto de valores adquiridos ao longo da vida, quer através de processos educativos, quer pelos próprios estilos de vida, que culminam em objectivos pessoais e valores distintos entre si (Sheth, 1973, p. 53).

ii) Fontes de Informação e iii) Procura Activa

A fonte e tipo de informação a que cada comprador é exposto aliado à maior ou menor actividade na procura das melhores opções reflectem as oposições entre o grupo que tomará a decisão em conjunto. Diz Sheth, que é comum “o desencorajamento, no seio das organizações, para que determinados grupos (de funções diferentes) falem entre si” (Sheth, 1973, p. 53).

---

<sup>1</sup> Por **expectativa** entende-se o potencial percebido de produtores, vendedores e marcas alternativas para satisfazer um número de objectivos explícitos e implícitos em qualquer tomada de decisão de compra (Sheth, 1973, p. 52)

#### iv) A Distorção Perceptual

Como verificado no ponto i), cada elemento do grupo decisor tem objectivos e valores diferentes, que moldam as suas próprias visões que incidem no processo de compra. Assim, é natural que a distorção e a retenção da informação disponível vão mais ao encontro do conhecimento pré-existente, bem como das expectativas em relação à informação disponível (Sheth, 1973, p. 53).

#### v) Satisfação face a compras passadas

Também neste último ponto, a questão das diferentes posições ocupadas por cada individuo na empresa é relevante, dado que ao passo que uns tenham de garantir o preço mais rentável, outros necessitam de garantir a melhor qualidade, criando tensões no momento da tomada de decisão. Deste modo, cada elemento saberá, à partida, com o que contar da parte das marcas vendedoras existentes no mercado, reflectindo-se em expectativas distintas entre os membros do grupo decisório (Sheth, 1973, p. 53-54).

No segundo aspecto referenciado, os determinantes quer das decisões autónomas quer conjuntas, Sheth (1973, p. 54) afirma que “nem todas as tomadas de decisão de compra numa organização reúnem todos os indivíduos ou agentes envolvidos em todo o processo (...), podendo ser a decisão delegada a um departamento em particular”. Deste modo, sabendo-se de antemão quem será o agente passível de ser influenciado positivamente para a compra, a empresa vendedora poderá mais facilmente ajustar a estratégia de marketing ao encontro dos objectivos de ambas as partes.

Intrínseca nesta temática, há ainda outra questão relevante que se levanta neste momento. Quem são os agentes, por norma, envolvidos no processo de compra de uma organização?

Kotler et *al.* (1999, p. 284) circunscrevem o processo de compra organizacional a cinco grupos de indivíduos:

“i) Utilizadores: Os membros da organização que utilizarão o produto. Em muitos casos é este grupo que propõe a compra, bem como define as especificidades do produto;

- ii) *Influencers*: Os membros da organização que influenciam a decisão, ajudam a definir as especificidades e dispõem de informação para avaliar alternativas viáveis;
- iii) Compradores: Os membros da organização com autoridade para seleccionar o fornecedor e negociar os termos de compra;
- iv) Decisores: Os membros da organização com autoridade para aprovar o fornecedor final – podem, por vezes, acumular funções, i.e. compradores/decisores;
- v) *Gatekeepers*: Os membros da organização que controlam o fluxo de informação entre os demais grupos envolvidos no processo, e.g. secretários(as);”

Por seu turno, Brennan et al. (2017, p. 43) referem que as equipas – *buying teams* – a quem confere a designação “*decision-making unit*” ou “unidade de tomada de decisão”, são compostas não por cinco grupos, mas sim, seis, com papéis distintos no seio da organização. Na sua concepção, há ainda o papel dos “iniciadores, que são os membros da organização que fazem o pedido de compra, desencadeando todo o processo de tomada de decisão subsequente”. Não se deve, no entanto, confundi-los com os utilizadores, embora estes últimos, possam também acumular ambas as funções. Já Kotler et al. (1999, p. 282) atribuem o nome de “*buying centre*” a “todas as pessoas integrantes no processo e decisão de compra”.

De regresso à teoria de Sheth, ainda no segundo aspecto estrutural do processo e comportamento de compra organizacional, há seis factores que determinam se o processo será efectuado de forma conjunta entre diversos departamentos da organização ou apenas por um. “Três factores estão relacionados com as características do produto ou serviço e os restantes três com as características da própria organização” (Sheth, 1973, p. 54).

Por um lado, quando relacionados com as características do produto ou serviço, fala-se de: i) risco percebido na decisão de compra – quanto maior o risco, maior a probabilidade de se tratar de uma decisão conjunta, incluindo mais membros da organização; ii) tipo de compra – compra arbitrária/momentânea ou uma compra que se traduz num investimento mais elevado num produto que sirva a organização num longo período de tempo, tornando-se mais necessária a decisão conjunta; iii) sob pressão de tempo – quanto maior a pressão e emergência da compra, maior será a probabilidade da decisão caber a apenas um departamento/partido da organização (Sheth, 1973, p. 54).

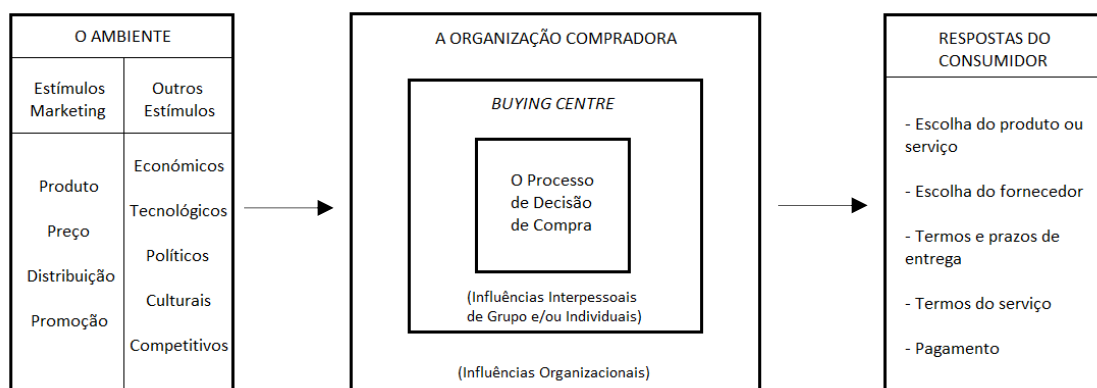
Por outro lado, quando relacionados com as características da organização, fala-se em: i) orientação ou vocação da organização – mais tecnológica, mais orientada para a produção; ii) dimensão da companhia – quanto maior a organização for, maior a probabilidade do processo de decisão de compra ser partilhado em vez de autónomo; iii) grau de centralização – à medida que ocorre uma crescente descentralização, menor serão

as decisões autónomas pertencentes a apenas um departamento, partido ou membro da organização (Sheth, 1973, p. 54).

Por fim, o último aspecto estrutural mencionado pelo autor é o processo em si e o que daí pode advir, i.e. possíveis entraves ao funcionamento do mesmo e consequente tomada de decisão. E o grande conflito surge quando no momento de decisão, os diferentes grupos de pessoas têm objectivos e percepções distintas entre si, quer seja em relação às expectativas que cada um tem face ao fornecedor ou marca fornecedora, aos critérios de avaliação dos fornecedores e respectivos produtos ou ainda ao estilo de tomada de decisão. Ainda assim, afirma, “o conflito inter-departamental nem sempre é mau, desde que a sua resolução seja racional, gerando eficácia na decisão final” (Sheth, 1973, p. 55).

Além de conjugar as vertentes teóricas descritas acima, seja a teoria de Sheth ou Webster e Wind, o modelo geral do comportamento de compra das organizações de Kotler et al. (1999, p. 282) ainda reúne as variáveis que afectam o processo de compra, já identificadas anteriormente - e a explicar adiante -, por diferentes fases. Desta forma, reproduz-se o modelo do autor abaixo.

*Figura 1 - Modelo de Kotler do Comportamento de Compra das Organizações*



Fonte: Adaptado de Kotler et. al. (1999, p. 282)

Para melhor se compreender o modelo representado, note-se que as influências anteriormente mencionadas intervêm no processo ao longo das diferentes fases, sendo que as variáveis ambientais intervêm numa primeira fase, e as organizacionais, sociais e

individuais numa segunda fase. O modelo segue, de certo modo, as ideias de Sheth (1973), estando o processo distribuído em três componentes distintos.

Assim, segundo o próprio autor, o modelo sugere quatro questões que levam ao estudo mais detalhado do comportamento do consumidor organizacional. Embora a primeira das quais esteja já respondida, através da revisão das teorias de Webster e Wind (1972), Sheth (1973), Brennan et al. (2017), Kotler et al. (1999) e Hutt e Speh (2010), as demais questões levantadas por Kotler et al. (1999, p. 282) e a explorar nos sub-capítulos seguintes, são:

- i) Quem são os participantes do processo de compra organizacional?
- ii) Que tipo de decisões de compra são feitas?
- iii) De que forma as decisões são tomadas?
- iv) Quais são as principais influências no processo?

#### **4. O Consumo das Organizações: Diferentes Tipos de Compra**

O consumidor organizacional, ao passar pelo processo de compra, enfrentará um maior ou menor número de decisões, consoante o tipo de compra que pretender efectuar (Kotler et al., 1999, p. 283). Hutt e Speh (2010, p. 67) acrescentam que no que toca ao consumo, “as organizações se devem focar em situações de compra em vez de produtos”, algo que vai surgindo mediante a experiência de cada organização no processo de aquisição de novos produtos.

Por estas razões, em ambos os casos, os autores mencionam três tipos de situação de compra distintos, com os quais, as organizações se debatem:

- i) *New-Task*

Nos casos em que a situação de compra se refere como “*new-task*”, a organização encontra-se perante uma situação completamente nova, pela qual passará pela primeira vez e para a qual ainda não adquiriu a experiência necessária para a tornar um processo simples (Kotler et al., 1999, p. 283; Hutt e Speh, 2010, p. 67).

Neste cenário, quanto maior o risco e/ou o custo de aquisição, mais membros da organização participarão no processo de procura e recolha de informação (Kotler et al., 1999, p. 283), que servirá para as bases de conhecimento de alternativas tanto de produtos como de vendedores. A esta fase Hutt e Speh (2010, p. 67) chamam de “resolução extensiva do problema”.

Porém, ainda no seio das compras “*new-task*”, Hutt e Speh (2010, p. 67) destacam duas aproximações à questão: a compra “*new-task*” crítica e a compra “*new-task*” estratégica. No primeiro cenário, a organização já se encontra num elevado nível de incerteza, dado que o próprio produto pode ter uma natureza e técnica complexa, tornando a avaliação de alternativas mais complicada, além de que as próprias relações com novos fornecedores podem-se tornar imprevisíveis. Por todos os motivos mencionados, a organização desenvolverá esforços significativos para tomar a melhor decisão. Quanto ao segundo caso, a situação é ainda mais imperativa, visto que se tratam de decisões de compra com elevada importância estratégica e financeira para a organização. Assim, os esforços de procura e avaliação de alternativas serão redobrados, com vista à melhor decisão para a empresa (Hutt e Speh, 2010, p. 67).

Por fim, do ponto de vista do *marketeer* das organizações vendedoras, é relevante “adquirir-se uma vantagem substancial nas fases iniciais do processo (...), recolher informações sobre o que o consumidor procura e apresentar soluções que cumpram os requisitos” (Hutt e Speh, 2010, p. 68).

ii) *Straight Rebuy* (Recompra Directa/Imediata)

Tal como o próprio nome sugere, estas são situações em que o consumidor reordena um mesmo produto, sem qualquer alteração ou modificação (Kotler et al., 1999, p. 283), pelo que é dispensável uma nova procura de vendedores ou nova informação (Hutt e Speh, 2010, p. 68), uma vez que se podem basear nos próprios níveis de satisfação de compras passadas.

Brennan et al. (2017, p. 41) sintetizam a questão sob um outro prisma, adiantando ainda uma diferença dentro desta categoria. Para os autores, “este tipo de situação envolve uma compra, na qual o consumidor procura satisfazer uma necessidade recorrente (...),

tratando-se de uma compra de menor relevância para facilitar as actividades operacionais do consumidor. A organização já está de tal forma familiarizada com o mercado que já existe um mecanismo de decisão previamente estabelecido.”

Em complemento às recompras directas, afirmam que há uma distinção entre duas modalidades de compra, isto porque, a mesma tanto pode ser “casual” como “de rotina/baixa prioridade”. Assim, para o primeiro caso, trata-se de produtos de baixa importância e valor para a organização, pelo que se exige uma compra rápida sem esforços intermediários, no segundo caso, contudo, trata-se de uma compra repetida – os produtos têm maior importância para a organização, pelo que esporadicamente se façam levantamentos de alternativas disponíveis no mercado (Brennan et al., 2017, p. 41). Por estas razões, explicam os autores, que é relevante que da óptica do *marketeer* da organização vendedora, se mantenha um contacto constante com os consumidores, de forma a garantir que não se procurem alternativas.

### iii) *Modified Rebuy* (Recompra Modificada)

Esta é a terceira e última situação de compra que as organizações enfrentam e, à semelhança da anterior – ponto ii) – não se trata de um novo produto. Pelo contrário, o produto e/ou serviço adquirido é o mesmo, todavia, o facto de ser “modificado” significa que se fará uma revisão dos termos de compra, isto é, novas especificações, acerto de novos preços ou mesmo de novos fornecedores. Em consequência, é necessária a participação de mais membros da empresa no processo de decisão (Kotler et al., 1999, p. 283). A procura destas alternativas vem, por norma, associada a um crescente descontentamento com o fornecedor actual (Hutt e Speh, 2010, p. 69; Brennan et al., 2017, p. 40).

Brennan et al. (2017, p. 40) e Hutt e Speh (2010, p. 69-70) ramificam as recompras modificadas em duas vertentes: as recompras modificadas simples por um lado e as recompras modificadas complexas, por outro.

Começando pelas recompras modificadas simples, estas “envolvem a compra de um produto e o envolvimento com um mercado/fornecedor com o qual o consumidor já é familiar, pelo que a procura de informação será limitada” (Brennan et al., 2017, p. 40).

Por outro lado, as recompras modificadas complexas “caracterizam-se pelas situações de compra em que o consumidor é enfrentado com incerteza e um vasto leque de opções, reforçando a posição negocial da própria organização” (Brennan et *al.*, 2017, p. 40). Nestes segundos casos há uma maior procura de informação e uma maior utilização de técnicas de análise para avaliar as propostas e considerarem a melhor oferta a longo-prazo (Hutt e Speh, 2010, p. 70).

Na óptica dos *marketeers* das organizações vendedoras, as intenções dependerão da sua posição no momento, ou seja, se for o actual fornecedor, a principal preocupação será satisfazer rapidamente as necessidades do comprador, evitando a busca de alternativas, com vista à transformação desta recompra numa recompra directa/imediata (Brennan et *al.*, 2017, p. 40; Hutt e Speh, 2010, p.70).

Se for o *marketeer* de uma opção fornecedora alternativa, o seu papel será manter a organização compradora numa situação de recompra modificada pelo maior tempo possível, de forma a possibilitar o escrutínio da informação nova que chega à mesma organização (Brennan et *al.*, 2017, p. 40; Hutt e Speh, 2010, p. 70).

Na tabela 2, disponibilizada de seguida, estão sintetizadas as acções dos responsáveis de marketing das entidades vendedoras, que devem ser tidas em consideração perante cada uma das situações de compra apresentadas neste sub-capítulo.

Tabela 2 - As acções do marketer em cada tipo de compra

		Situação de Compra		
Acções do Marketer		<i>New-Task</i> (Crítica/Estratégica)	<i>Recompra Directa</i> (Casual/Rotina)	<i>Recompra Modificada</i> (Simples/Complexa)
<b>Fornecedores Alternativos</b>	> Seguir o processo de procura e comunicação do consumidor	> Examinar o custo total da aquisição	> Desenvolver o <i>customer insight</i>	
	> Garantir a compra e as informações específicas			> Criação de canal de comunicação para apresentar o valor acrescido da alternativa
	> Estruturar soluções à medida das necessidades do consumidor			> Focar os utilizadores
<b>Fornecedor Actual</b>	> Antecipação e monitorização da mudança de necessidades dos consumidores	> Reforço do relacionamento com consumidor	> Tentar passar para uma recompra directa	
	> Consulta de necessidades	> Comunicação regular	> Reduzir a percepção dos benefícios de uma mudança de fornecedor	
		> Mecanismo de reordenamento/recompra automática		

Fonte: Adaptado de Brennan et al. (2017, p. 42)

## 5. As Etapas do Processo de Compra das Organizações – a *Organizational Buying Journey*

Um dos teóricos que apresenta um modelo com as etapas do processo de compra das organizações é Frederick E. Webster Jr. que, em 1965, divide o processo de compra organizacional em quatro fases distintas.

A primeira fase é o reconhecimento do problema, pois é com o reconhecimento de uma necessidade que se desencadeia a situação de compra, pois a compra em si é a solução do

problema. A segunda fase é a responsabilidade de compra, isto é, a definição de quem são as pessoas da organização que influenciarão a tomada de decisão. A terceira fase do processo é a procura de soluções e alternativas. É a resposta à questão “Quem vende o que preciso de comprar?”. A última fase é a escolha de uma ou mais soluções e está em constante relação com a etapa predecessora, uma vez que ambas se guiam pelas variáveis preço, qualidade e serviço, como factores decisivos para a tomada de decisão (Webster, 1965, p. 375).

A análise primária de Webster tornou-se um primeiro passo exploratório para investigações futuras, afirmando o próprio autor que “este modelo é apenas o começo de uma racionalização do processo de compra organizacional” (Webster, 1965, p. 375). Assim, para se compreenderem as etapas presentes no processo e comportamento de compra das organizações, é imperativo que se saiba de antemão, que as mesmas não se repetem em todas as ocasiões. Por este motivo, no sub-capítulo anterior, explicou-se que as compras nem sempre assumem o mesmo estilo ou formato pré-concebido, isto é, há tipos de compras diferentes. Desta forma, algumas etapas do processo de compra podem sofrer alterações consoante se esteja perante um cenário de compra *new-task*, recompra directa ou recompra modificada.

Por esta razão, outros autores redefinem o processo de compra das organizações dividindo-o em oito etapas distintas (Kotler et al., 1999, p. 292 e Hutt e Speh, 2010, p. 65). Contudo, as oito fases apenas ocorrem quando se trata de uma situação de compra *new-task*, ao passo que para as outras duas situações, algumas etapas podem ser negligenciadas (Kotler et al., 1999, p. 292).

De acordo com os mesmos autores, as etapas, ordenadas, são as que se seguem:

i) Reconhecimento do Problema

O primeiro passo para iniciar o processo de compra organizacional é “o reconhecimento de um problema ou necessidade que pode ser solucionado com a aquisição de um bem ou serviço” (Kotler et al., 1999, p. 292).

Nos casos de recompra directa, este passo é inexistente, já que os acordos entre consumidor e fornecedor podem estar já previamente estabelecidos, concordando com

uma periodicidade da aquisição do mesmo produto. Nas situações de recompra modificada, a necessidade deste passo é incerta, podendo variar de caso para caso (Kotler et al., 1999, p. 292).

#### ii) Descrição Geral da Necessidade Reconhecida

Estando reconhecido o problema ou necessidade, torna-se imperativo fazer uma análise mais detalhada das características do bem ou serviço, bem como da quantidade desejada. Acresce-se, ainda, a diferenciação entre produtos padronizados ou produtos complexos, para os quais, a equipa decisória ter-se-á de reunir com vista à definição de categorias de preço, durabilidade ou fiabilidade dos mesmos (Kotler et al., 1999, p. 293).

Também a necessidade desta segunda etapa do processo é incerta nas situações de recompra modificada, ao passo que nas situações de recompra directa, este segundo ponto não é efectivo (Kotler et al., 1999, p. 292).

#### iii) Especificidades do Produto

Nesta terceira fase definem-se as especificidades técnicas do produto, em conjunto com outros departamentos, eventualmente mais capacitados. O objectivo primordial passa pela obtenção das melhores características do produto com custos mais reduzidos ou eficientes (Kotler et al., 1999, p. 293).

Em todas as situações de compra é premente passar-se por esta etapa, uma vez que é nesta etapa que outros vendedores podem passar a adquirir o negócio, estando atentos às características desejadas pelos compradores (Kotler et al., 1999, p. 292).

#### iv) Procura de Fornecedor

Nesta etapa, os compradores fazem uma *short-list* dos principais fornecedores/vendedores, presentes no mercado, que satisfaçam a sua necessidade de

compra. Quanto mais diferente ou complexa do habitual for a compra, maior será o tempo despendido na procura do fornecedor que melhor cumpre os requisitos desejados (Hutt e Speh, 2010, p. 65 e Kotler et al., 1999, p. 293).

Nas situações de recompra directa, esta fase não se assume, de todo, como preponderante, uma vez que, à partida, o vendedor estará garantido. Contudo, o mesmo não sucede em recompras modificadas, em que se pode optar por um novo vendedor, nem em compras *new-task* (Kotler et al., 1999, p. 292).

#### v) Solicitação de Propostas

A fase da solicitação de propostas corresponde ao momento em que a organização compradora solicita aos vendedores – que, entretanto já passaram pelos crivos da organização compradora – para submeterem propostas da venda do produto a ser adquirido (Kotler et al., 1999, p. 293), e a serem, posteriormente, analisadas pelos responsáveis pela compra (Hutt e Speh, 2010, p. 65). Como se trata de uma competição entre variados vendedores, as propostas devem, por isso, ser um documento de marketing, mais do que um documento técnico (Kotler et al., 1999, p. 293).

Logicamente, as situações de compra para as quais esta etapa ocorre são, nas mesmas condições que a etapa anterior, em *new-task*, certamente, e potencialmente em recompras modificadas (Kotler et al., 1999, p. 292).

#### vi) Selecção do Fornecedor

Os membros do “*buying centre*” decidem, após a análise das propostas, qual o fornecedor que melhor se adequa às necessidades da organização que representam. A decisão tende a ser suportada por um conjunto de qualidades ou atributos que as empresas valorizam, nomeadamente, “a qualidade dos produtos e serviços, a pontualidade da entrega, o comportamento ético da empresa, uma comunicação honesta e preços competitivos (...), outros factores podem também ser relevantes, tais como as capacidades de serviço de reparação, ajuda técnica, localização geográfica, reputação e historial de desempenho” (Kotler et al., 1999, p. 293-294). É, no entanto, recorrente, que antes da decisão final

ainda se façam ajustes ao preço, bem como se mantenham conversações com mais do que um vendedor.

À semelhança dos dois pontos prévios, este mecanismo aplicar-se-á somente às situações de compra *new-task* e potencialmente a recompras modificadas (Kotler et al., 1999, p. 292).

vii) Especificação dos Procedimentos Seguintes (Ordem de Compra e Rotina Subsequente)

A sétima etapa do processo de compra das organizações foca-se no pedido de compra final, no qual se identifica(m) o(s) fornecedor(es) pretendido(s). A ordem de compra faz-se acompanhar dos dados recolhidos em fases anteriores, i.e. das especificações técnicas do produto, a quantidade necessária, o tempo de entrega previsto e as políticas de retorno e garantias associadas (Kotler et al., 1999, p. 294).

Nas situações de recompra directa, esta fase é inexistente, ao passo que em situações de recompra modificada é incerta. Contudo, em situações *new-task* é indispensável (Kotler et al., 1999, p. 292).

viii) Avaliação

Esta é a última fase do processo de compra organizacional. O produto já foi adquirido e está a ser testado. Deste modo, a organização pode pedir aos utilizadores directos do produto, que o avaliem, de forma a atribuir uma classificação geral ao fornecedor. Assim, a organização saberá, em ocasiões futuras, se poderá contar e em que moldes com a organização vendedora, podendo manter o contrato ou alterá-lo (Kotler et al., 1999, p. 295).

Este momento de avaliação está sempre presente, independentemente da situação de compra (Kotler et al., 1999, p. 292).

Brennan et al. (2017, p. 36), por seu turno, dividem o processo de compra das organizações em seis fases, por considerarem que alguns destes momentos são

indissociáveis entre si. É o caso das fases iii) e iv), por um lado, e das etapas v) e vi), por outro.

## 6. As Forças que Influenciam o Comportamento de Compra Organizacional

No terceiro sub-capítulo abordaram-se as ideias de Hutt e Speh (2010, p. 71), Webster e Wind (1972, p. 13) e Kotler et al. (1999, p. 287) que identificam os quatro ramos de forças exteriores às organizações, que influenciam o seu próprio comportamento de compra.

Assim, recorde-se, as forças influenciadoras comuns aos autores são as “i) ambientais, ii) organizacionais, iii) sociais e iv) individuais” (Webster e Wind, 1972, p. 13, Hutt e Speh, 2010, p. 71 e Kotler et al., 1999, p. 287).

### i) Factores Ambientais (*Environmental Factors*)

As forças influenciadoras ambientais podem ser enquadradas sob o ponto de vista de factores “económicos, políticos, legais e tecnológicos” (Hutt e Speh, 2010, p. 72) aos quais Webster e Wind (1972, p. 14) acrescentam os “factores físicos (geográfico, climático ou ecológico) (...) e culturais”. Os autores acrescentam que estas influências são exercidas por um vasto leque de instituições, nas quais se incluem os vários membros do mercado – fornecedores, concorrentes directos e consumidores – instituições políticas como governos, partidos e sindicatos, instituições médicas e educativas e grupos profissionais (Webster e Wind, 1972, p. 14).

Kotler et al. (1999, p. 287) aprofundam e explicam que, por exemplo, se do ponto de vista económico existir instabilidade e incerteza, as organizações tendem a cortar nos investimentos e inventários. Porém, do mesmo modo de Hutt e Speh, também Kotler et al. apontam aos factores económicos e tecnológicos uma maior relevância, dado que são os mais frequentes. O nível de procura primária, a situação económica geral, o custo da moeda ou do dinheiro, as condições de fornecimento, a cadência de mudança tecnológica, os desenvolvimentos políticos e de regulamentação e os desenvolvimentos da competição

são as principais causas de alteração do comportamento de compra organizacional (Kotler et al., 1999, p. 287).

Por fim, e sob o ponto de vista das organizações, Webster e Wind (1972, p.14) sintetizam os impactos destes factores em quatro vertentes distintas:

“As forças influenciadoras ambientais definem a disponibilidade dos bens e serviços, (...), as condições negociais das organizações compradoras, (...), os valores e normas que guiam as relações interorganizacionais e interpessoais entre compradores e vendedores e, (...) por último, as forças ambientais influenciam o fluxo de informação que chega à organização compradora.”

## ii) Factores Organizacionais (*Organizational Factors*)

Neste parâmetro, importa, desde já, referir que “cada organização tem os seus próprios objectivos, as suas políticas, procedimentos, estrutura e sistemas” (Kotler et al., 1999, p. 287).

Assim, estando estes factores em causa, o processo e tomada de decisão de cada membro da organização estará condicionado por estas linhas orientadoras, pelo que se se tratasse de uma outra organização ou se a decisão afectasse apenas o individuo que a toma, o rumo seria diferente (Webster e Wind, 1972, p. 14). Do outro lado, o comportamento de compra organizacional é regido pelos objectivos da empresa e delimitado pelos recursos humanos, tecnológicos e financeiros (Webster e Wind, 1972, p. 14).

Contudo, Hutt e Speh (2010, p. 73) referem que para se entenderem as influências organizacionais é necessário serem compreendidas as prioridades estratégicas, o papel da compra na hierarquia executiva e os desafios competitivos da empresa.

Deste modo, entenda-se que as variáveis em causa no seio das influências organizacionais são as tarefas – a forma como se atingirão os objectivos da empresa -, a estrutura da organização – autoridade, hierarquia, recompensas, comunicação interna -, a tecnologia – os programas, *softwares* e equipamentos que auxiliam a conclusão dos trabalhos da organização – e, por fim, as pessoas, ou recursos humanos da organização. Todas as variáveis identificadas, em conjunto, definem a informação, expectativas, objectivos, atitudes e pressupostos de cada um dos membros do processo de tomada de decisão (Webster e Wind, 1972, p. 15-16).

### iii) Factores Sociais/Interpessoais (*Interpersonal/Group Factors*)

Como já debatido anteriormente, o grupo responsável pela tomada de decisão denomina-se de *buying centre* e é nos seus elementos que recai a análise deste ponto em concreto, uma vez que a influência interna exercida por cada um dos membros pode ser distinta e gradual consoante o estatuto na hierarquia da organização, relações pessoais ou a competência na matéria em discussão (Kotler et al., 1999, p. 289).

Por outro lado, todavia, o fenómeno *buying centre* é complexo e por essa razão, sendo mutável dependendo da situação de compra que a organização enfrenta, as relações e influências exercidas no seio do grupo podem ser também alteradas (Hutt e Speh, 2010, p. 78-80).

### iv) Factores Individuais (*Individual Factors*)

Por fim, os factores individuais que afectam o comportamento de compra organizacional estão repartidos por diferentes e variadas variáveis, entre as quais se destacam as características pessoais dos membros do *buying centre* – idade, rendimento, educação, identificação profissional, personalidade e aversão (ou não) ao risco (Kotler et al., 1999, p. 291) – bem como as características psicológicas que os tornam mais ou menos vulneráveis ao marketing dos vendedores – motivação, cognição e capacidade de aprendizagem, aproximando esta vertente dos mercados B2C (Webster e Wind, 1972, p. 18).

É ainda importante referir que estas características definidoras da personalidade individual são, por seu turno, ainda influenciadas por todos os demais factores já analisados, com particular foco nos interpessoais e organizacionais (Webster e Wind, 1972, p. 19).

Contudo, as visões dos agrupamentos das características influenciadoras do processo e comportamento de compra organizacional diversificam-se entre mais autores. Garrido-Samaniego e Gutiérrez-Cillian (2004, p. 322) e Sheth (1976, p. 63-66) reorganizam-nos e destacam, como factores influenciadores do comportamento de compra organizacional,

as características da situação de compra, as características individuais e as características estruturais/organizacionais.

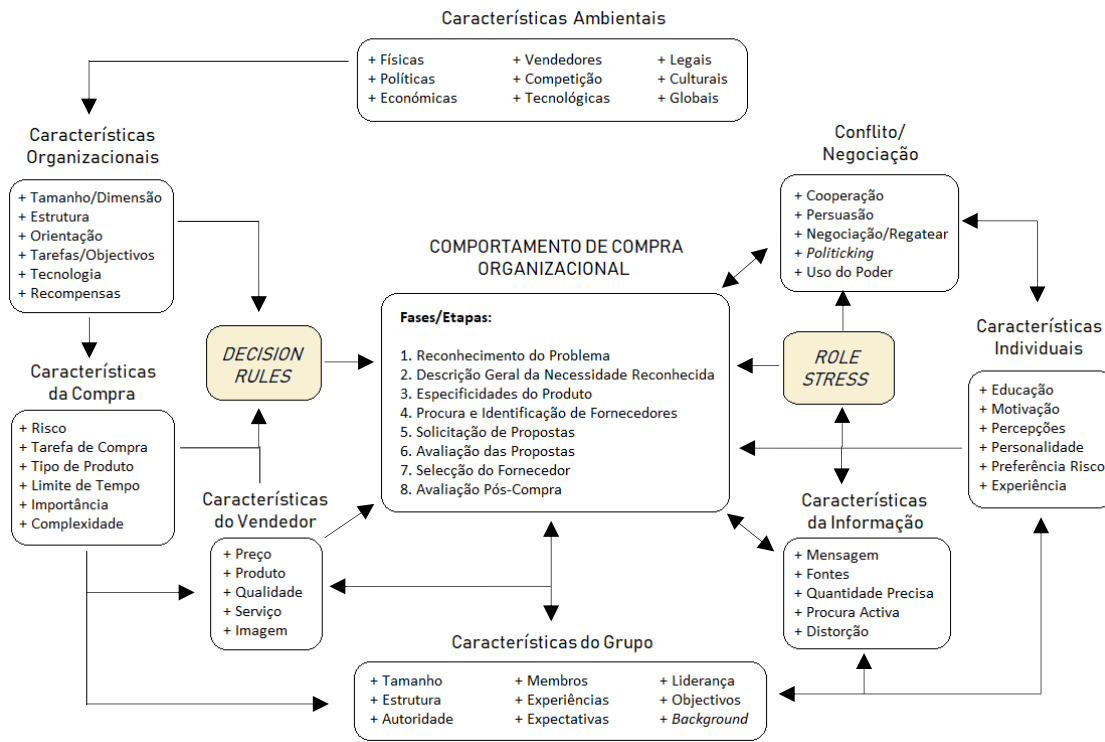
As características individuais e estruturais/organizacionais não se diferenciam em grande escala do que autores como Wester e Wind, Kotler e Hutt e Speh já abordaram, pelo que nos focaremos na análise das condições da situação de compra.

Assim, as variáveis apontadas como definidoras das características da situação de compra são a novidade/ inovação – que enquadra as situações de compra novas, para as quais os membros do *buying centre* são inexperientes, não estando preparados nem acostumados a lidar –, a complexidade – quer da situação de compra, quer do próprio produto –, a importância – aqui fala-se da relevância da compra, o seu impacto na produtividade e futuro lucro –, o risco percebido – a incerteza sobre a compra e a possível irreversibilidade das consequências negativas – e a pressão temporal – esta última questão prende-se com o efeito que a tomada de decisão sob pressão pode ter no comportamento e decisão organizacional (Garrigo-Samaniego e Gutiérrez-Cillan, 2004, p. 322).

Por outro lado, Johnston e Lewin (1996, p. 2-4), num trabalho de compilação sobre o que já estava estudado, amplificam as características para um total de nove, adicionando duas características que, segundo os próprios, são o resultado da influência das demais.

Falamos das “regras de decisão e o «role stress» (...) que pode ser entendido como o papel da ambiguidade ou conflito, i.e. o grau de incongruência ou incompatibilidade entre as expectativas de compra”. Quanto às regras de decisão, dizem, “são influenciadas pelas características ambientais, organizacional, da compra e do vendedor”, ao passo que o *role stress* é “influenciado pelas características ambientais, organizacionais, de compra, de grupo e individuais de cada participante” (Johnston e Lewin, 1996, p. 4-5). A figura 2 ilustra o modelo concebido por Johnston e Lewin.

Figura 2 - Modelo de Johnston e Lewin com referência às características influenciadoras do processo e comportamento de compra organizacional



Fonte: Adaptado de Johnston e Lewin (1996, p. 3)

Nesta fase, em que as questões estruturais diferenciadoras entre mercados B2B e B2C e os agentes, procedimentos e comportamentos de compra organizacionais estão analisados, no capítulo seguinte, dar-se-á a transição para o espaço dedicado ao marketing em mercados *business-to-business*, com especial enfoque na componente digital das estratégias de marketing.

## **CAPÍTULO II: A DIGITALIZAÇÃO DO MARKETING EMPRESARIAL (*BUSINESS MARKETING*)**

Neste segundo capítulo, pretende-se analisar, explicar e entender a transformação que o progresso tecnológico e, conseqüentemente, o domínio do digital, criaram nas práticas de marketing das organizações que actuam em mercados *business-to-business*. Tentar-se-á estabelecer um paralelo com o sector *business-to-consumer*, de forma a afunilarem-se as questões basilares da investigação: existe uma convergência das estratégias de marketing em ambos os mercados?

### **1. A conceptualização do *marketing mix* e a sua inserção no novo contexto do marketing 4.0 e da sociedade em rede**

No contexto moderno do marketing, o *marketing mix* é um dos conceitos que maior preponderância tem assumido, sendo considerado como o “conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis com as quais uma organização pode produzir as respostas que pretende no mercado-alvo” (Kotler et *al.*, 1999, p. 110).

No âmbito deste termo, destacam-se quatro ferramentas específicas que, segundo definem Kotler et *al.* (1999, p.111), são o produto, o preço, a promoção e a distribuição que serão manobráveis consoante o objectivo pretendido pela entidade vendedora.

Assim, o produto define-se como sendo “tudo o que é passível de ser oferecido ao mercado, com a finalidade de aquisição, uso ou consumo que satisfaça um desejo ou necessidade do consumidor”, o preço como sendo “a quantia de dinheiro cobrada por um produto ou serviço”, a promoção como sendo “as actividades que comunicam o produto ou serviço” e, por fim, a distribuição como sendo “as actividades que tornam o produto ou serviço disponível para o público-alvo”. A figura 3, presente na página seguinte, exemplifica, de forma mais detalhada, em que consistem as actividades e mecanismos associados a cada um destes quatro termos.

Figura 3 - Os componentes e características do Marketing Mix



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1999, p. 110)

Estas quatro variáveis são logicamente vistas sob a óptica do vendedor. Contudo, do ponto de vista do consumidor, cada uma delas deverá corresponder ou responder a um factor crucial que suscite a compra. Nesta ordem de ideias, o produto colmatará o desejo ou necessidade do consumidor, o preço traduzir-se-á no custo para o consumidor, a distribuição dependerá da conveniência para o consumidor e a promoção querer-se-á que seja a fórmula de comunicação entre ambas as partes envolvidas (Kotler et al., 1999, p. 110-111).

Com a análise da figura 3, pode-se deduzir quais os focos essenciais a ter em conta adiante. Uma vez que se incidirá mais aprofundadamente na questão da reformulação das estratégias de marketing que, naturalmente, passaram pela adaptação ao meio digital, as variáveis da promoção e distribuição estarão no centro da revisão de literatura e investigação subsequente, tal como a própria variável de produto.

A introdução da chamada *Web 2.0* revolucionou o próprio léxico quotidiano. Os termos “negócio 2.0, governo 2.0, educação 2.0, marketing 2.0 e até consumidor 2.0” surgem como derivados da nova realidade. E é, o denominado, consumidor 2.0 que se tornou mais

proactivo e, sobretudo, mais controlador, pois é “mais informado, melhor conectado e mais comunicativo” (Ryan e Jones, 2009, p. 15).

O marketing ajustou-se às necessidades, desejos e evoluções da sociedade, integrando novos métodos e novas tecnologias. Convém, todavia, esclarecer que esta sociedade que se tornou “imersa em ondas de informação, sujeito a estímulos constantes” (Ilharco, 2014, p.19).

É deste paradigma que se constrói o modelo da sociedade em rede de Manuel Castells. O autor define-a como sendo “a sociedade cuja estrutura social é feita de redes potenciadas por informação baseada em microeletrónica e em tecnologias da comunicação” (Castells, 2004, p. 23). O mundo é, por isso, globalizado graças às novas tecnologias de comunicação que tornaram possível o novo modelo de sociedade, que tal como Castells definiu, funciona em rede.

Perante este conceito, é permitida a extensão da preponderância desta ferramenta – a Internet – para considerar a sociedade actual. Para Ilharco (2014, p. 21), a pós-sociedade é, simultaneamente, pós-literária, pós-ocidental, pós-democrática e pós-nacional, dada pela difusão “dos valores e conceitos que definiram a modernidade e se afirmaram na Revolução Francesa e na fundação dos Estados Unidos da América”, numa clara convergência da universalidade dos valores regentes da sociedade. Hoje em dia, essa universalidade pode ser transposta, cada vez mais, para a digitalização da sociedade.

## **2. O Marketing Relacional e o *Customer Relationship Management* em mercados B2B**

À semelhança das demais dinâmicas sociais, também o marketing – e as suas estratégias – é mutável ao longo do tempo. Por isso, no contexto organizacional actual, os seus principais actores – as organizações – veem os seus consumidores de forma distinta, tendo transformado as tradicionais visões focadas nos “porquês e nos quês?” em “quem?”, isto é, os consumidores passaram a ter um papel cada vez mais relevante nas acções das organizações (Dyché, 2001, p. 3).

Acompanhando estas mudanças de paradigma, o marketing relacional tomou um papel mais preponderante nas relações estabelecidas entre consumidores e produtores, ou no

caso do *business-to-business*, entre organizações. Segundo Payne (2005, p.6), o então marketing puramente transaccional, transformou-se num marketing crescentemente relacional, dado que o paradigma de preservar os clientes existentes, até então num segundo plano, passou a ocupar uma preponderância maior face ao paradigma de atracção de novos clientes (Gummesson, 2008, p. 45).

Håkansson e Snehota (1995, p. 42) discutem que um relacionamento entre empresas se desenvolve com base em actividades, recursos e os seus actores. Kandampully (2003, p. 444) diz que estas relações são “cruciais para a competência, vantagem competitiva e rentabilidade das organizações”, complementando, ainda, que “a popularidade do marketing relacional se deve a uma reacção contra o marketing de massas e impessoal e a sua falta de eficácia”.

Hutt e Speh (2010, p. 93), por seu turno, revelam que, no plano do marketing em *business-to-business*, a gestão dos relacionamentos com os clientes se tornou uma prioridade estratégica, pois permite-lhes tornar os consumidores mais leais – sendo estes mais rentáveis do que recém-chegados – e assegurar vantagens competitivas duradouras que os seus concorrentes terão mais dificuldades em compreender ou copiar.

Esta questão suscita, naturalmente, a necessidade de se perceber o que se entende por marketing relacional. Neste âmbito, Grönroos (1994, p. 15) sugeria que o caminho trilhado pelo marketing doravante seria através da gestão e manutenção de relações entre as marcas e os seus clientes e que esta premissa surge, precisamente, da necessidade encontrada no seio do mercado empresarial e de serviços. Aliados a este conceito, completam Morgan e Hunt (1994, p. 34) que “o marketing relacional refere-se a todas as acções de marketing direccionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de excelentes compromissos relacionais” entre ambas as partes.

Payne (2005, p. 9-10) identifica três princípios basilares em que o marketing relacional assenta:

- i) É imperativo que um dos objectivos do marketing relacional seja a procura da retenção dos clientes e a maximização temporal do valor dos mesmos, isto é, a rentabilidade futura dos clientes;
- ii) Há um reconhecimento de que as organizações necessitam de estabelecer e desenvolver relações com um determinado número de *stakeholders* – entenda-se, os diversos mercados (fornecedores, recrutamento,

consumidores, interno, etc) –, para garantirem sucesso a longo-prazo no mercado final;

- iii) Por fim, o marketing relacional tem de ser entendido no seio das organizações como uma função transversal à empresa e não somente, como uma responsabilidade do departamento de marketing;

Também o trabalho de investigação de Evert Gummesson é fulcral para este entendimento. Deste modo, o autor extravasa o conceito de marketing relacional para um ideal mais amplo, a que dá o nome de *total relationship marketing*. Assim, segundo define Gummesson (1999, p. 24, apud. Gummesson, 2002, p. 39):

“O *Total Relationship Marketing* é o marketing baseado em relações, redes de contactos e interações, que reconhece que o marketing está envolto na gestão total das redes de contactos da organização vendedora, do mercado e da sociedade. É vocacionado para as relações *win-win* a longo prazo com os consumidores individuais e o valor da relação é criado entre as partes.”

Este conceito é de tal forma extenso, que não pode ser enquadrado somente no panorama da relação com os consumidores. Todas as relações passíveis de serem estabelecidas, desenvolvidas e mantidas dentro do espectro do mercado são o alvo do *total relationship marketing* – incluindo os fornecedores dos próprios fornecedores, os concorrentes e os intermediários. Deste modo, explica o autor, as estratégias não se podem esgotar na implementação de marketing um-para-um e um bom *customer relationship management* – CRM (Gummesson, 2002, p. 39), que, por sua vez, de acordo com Payne (2005, p. 6) é sustentado pelos princípios do marketing relacional.

Com a introdução deste novo conceito, o *customer relationship management*, é relevante entender-se o que significa, bem como, de que forma se compatibiliza com o espectro do marketing relacional. Assim, por um lado, autores como Xu, Yen, Lin e Chou (2002, p. 442) adoptam uma definição de *customer relationship management* mais próxima do conceito puramente tecnológico. Caracterizam-no como sendo “*um termo da indústria da informação para as metodologias, softwares, e capacidades de Internet que ajudam uma organização a gerir os relacionamentos com os clientes de forma organizada*”.

Contudo, sob outro ponto de vista, para Payne e Frow (2005, p. 168), dois dos principais autores nesta matéria, o *customer relationship management* é:

“(…) uma abordagem estratégica que se prende com a criação e melhoria do valor do *shareholder* através do desenvolvimento de relações com segmentos e clientes-chave. O CRM une o potencial das estratégias de marketing relacional e a tecnologia existente para criar relações lucrativas e de longo-prazo com os consumidores e os principais *stakeholders*, além da oportunidade de utilizarem-se dados e informações para os entender melhor e, em parceria, criar valor relacional.”

Hutt e Speh (2010, p. 104) sintetizam a questão, focando-a nos mercados B2B. Deste modo, reafirmam que a retenção dos clientes é prioritária nestes mercados e que, por esse motivo, o CRM desempenha um papel vital nas estratégias de marketing das organizações.

Os dois conceitos analisados – marketing relacional e *customer relationship management* – culminam numa abordagem de comunicação e marketing mais vocacionada para o segmento *business-to-business* (embora seja também válida para o segmento *business-to-consumer*) – o marketing um-para-um. Como explica Payne (2005, p. 17), este cenário é a representação de uma segmentação extrema, em que a comunicação e o marketing são personalizados apenas para um cliente particular. Se em mercados B2B, nos quais, em média, os clientes são menos em número total, esta estratégia é mais simples, nos mercados B2C, “o custo de lidar com os consumidores numa base individual é proibitivo”. O mundo digital, alavancado pela internet, tornou-se um mecanismo que permitiu a ambos os segmentos de mercado – B2B e B2C – convergirem nesta matéria, facilitando o contacto personalizado com os clientes nos dois casos.

### **3. A evolução da comunicação, do marketing e dos canais de comunicação: a transição para o universo digital**

É importante, desde já, deixar uma nota de reconhecimento das alterações que se têm feito sentir nos últimos anos e a responsabilidade das mudanças da estrutura da sociedade que se devem, em grande parte, à Internet e ao seu uso disseminado pela população global (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p. 16). O conceito de sociedade em rede, já discutido anteriormente, e que assenta nesta dinâmica, provará, também, ter uma crescente relevância na temática da evolução dos canais de comunicação, uma vez que “o papel dos canais digitais tem crescido ao longo dos últimos anos, dando maior suporte ao marketing

*offline* – mais tradicional – em B2B” (Järvinen, Tollinen, Karjaluoto e Jayawardhena, 2012, p. 102).

Por outras palavras, o modo como as organizações se relacionam e interagem entre si, advém dos canais de comunicação disponíveis e das estratégias que se aplicam aos casos particulares. Hutt e Speh (2010, p. 282) definem que “um canal de distribuição é a ligação entre produtores e consumidores, sustentando as tarefas necessárias para efectivar a venda e consequente entrega do(s) produto(s) ao consumidor”. Todavia, e ainda nos últimos meses do século passado, Avlonitis e Karayanni (2000, p.442) escreviam que os meios e canais das práticas de marketing da época estavam sob escrutínio e teriam de ser revolucionados, passando pela necessária adopção das novas tecnologias disponíveis. As ferramentas que, segundo os mesmos autores, mudariam a paisagem do marketing organizacional eram ferramentas de automação da força de vendas, *database* marketing, marketing relacional, *network* marketing, sistemas de comércio electrónico e, claro, a Internet.

A primeira grande distinção que se encontra em relação aos canais de marketing organizacional opõe os canais directos – o produtor é encarregado por todas as funções de marketing necessárias para produzir e entregar os produtos – aos indirectos – eventual existência de intermediários, como distribuidores, que participam na venda ao consumidor final. Como já visto anteriormente, dada a relevância da manutenção de relações – e das redes de contacto – nestes mercados, os canais directos são, por isso, os mais comuns nos mercados *business-to-business*. Nesta categoria, inserem-se as forças de vendas, o marketing *online* e o telemarketing, que permitem os contactos mais personalizados. Por outro lado, os canais indirectos são mais utilizados e, porventura, eficazes, quando se trata de mercados *business-to-consumer* (Hutt e Speh, 2010, p. 282-284).

Deste modo, surge a questão de quais são, então, os canais, ditos, mais tradicionais, utilizados nas estratégias de marketing em mercados *business-to-business*?

A dissociação entre canais directos e indirectos não se aplica neste parâmetro, uma vez que, historicamente, se verifica uma maior aptidão e eficácia dos modelos de comunicação de marketing directos.

Assim, um dos primeiros critérios que permitem definir as estratégias de comunicação privilegiadas em B2B é o contacto mais directo possível e, quando oportuno, face-a-face,

entre membros das organizações. Como a extensão da rede de consumidores é mais limitada do que em B2C, esta personalização é mais simples e, porventura, eficaz (Ellis, 2011, p. 291). Desse modo, sem a inclusão de apoios digitais, o contacto directo ou físico era o modo mais imediato. Por essa razão, o telemarketing, o correio, comunicação em papel e os eventos são das ferramentas de comunicação que melhor permitem o contacto pessoal e personalizado com cada cliente (Gillin e Schwartzman, 2011, p. xviii; Miller, 2012; Povolna, 2017). Por eventos, contudo, entendem-se conferências, feiras de negócios, exposições, seminários, entre outros.

Miller (2012, p. 19) defende que com a transição para um mundo mais digital, as estratégias de marketing tradicionais acompanharam a tendência e as organizações viram-se, por isso, obrigadas a ajustá-las ao mercado. Assim, a Tabela 3 faz um resumo da transformação dos canais de marketing organizacional no enquadramento do universo digital:

*Tabela 3 - As migrações dos canais de comunicação de marketing organizacional*

<b>Canais de Comunicação Tradicionais</b>	<b>Canais de Comunicação Digitais</b>
<i>Cold Calling</i>	<i>Search Engine Marketing</i>
Leitura Física	<i>Websites</i>
Publicidade Física	Publicidade <i>Online</i>
Correio	E-mail
<i>Newsletters / Telemarketing</i>	Media Sociais
Revista RP	Blog RP
Eventos	<i>Webinars</i>

Fonte: Adaptado de Miller (2012, p. 19-21)

Embora esta temática convirja para a noção de que a Internet é constantemente o elo de ligação e transição de ambos os modelos de comunicação, Wymbs (2011, p. 94-95), por seu turno, olha para esta questão de uma forma diferente. Não se centra somente na questão da Internet, defendendo que, precisamente por isso, se deve definir como marketing digital e não apenas como marketing de internet, pois existem outras formas digitais de se servirem os consumidores, quer seja pela vertente *mobile*, por comunicações *wireless* ou mesmo televisões digitais.

Em todo o caso, com a entrada e massificação da utilização da Internet, alterou-se a percepção dos negócios quanto ao alcance da comunicação e de toda a estrutura de marketing. A maior disseminação do conceito da Web 2.0, bem como todos os novos meios que se lhe associam possibilitaram uma “facilidade de partilha de informação entre as organizações, alterando a quantidade e natureza das alternativas de comunicação disponíveis” (Murphy e Sashi, 2018, p. 1). Por esse motivo, a transição para um modelo de negócio aliado e assente no princípio *online*, foi um passo assumido por algumas organizações, diversificando os canais de distribuição do produto: surgia o *e-commerce* (Harrison-Walker e Neeley, 2004, p. 20).

Estando a inserção de novos canais directamente ligado ao desenvolvimento da actividade comercial e subsequente lucro, existe uma modificação do próprio modelo de negócio, em particular nas formas de distribuição do produto, acompanhando as revolucionárias tendências do marketing.

Hutt e Speh (2010, p. 322) confirmam que a Internet vai ao encontro dos requisitos dos consumidores de forma mais eficaz do que as comunicações mais tradicionais, em papel. Do mesmo modo aumenta a eficiência da comunicação entre as partes do negócio, complementando o contacto pessoal, mais habitual no sector *business-to-business*, bem como, do ponto de vista promocional, a Internet proporciona uma alavanca de alcance mais alargado na abordagem ao mercado, contribuindo para tal, todas as estratégias de marketing digital para tal efeito: SEM<sup>2</sup>, SEO<sup>3</sup>, entre outros.

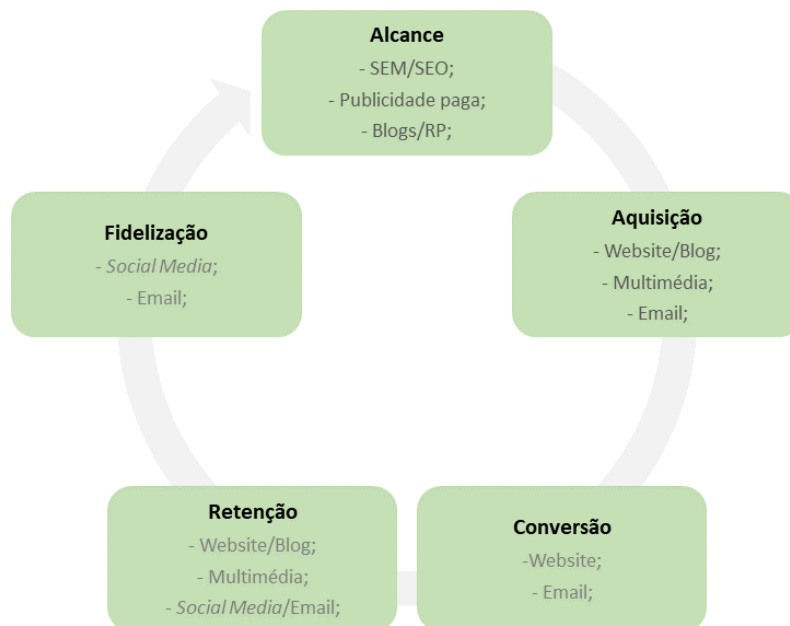
A figura que se apresenta de seguida, adaptada de Miller (2012, p. 97) demonstra como a utilização das diferentes ferramentas da Internet auxiliam os responsáveis de marketing nos mais diversos objectivos das organizações:

---

<sup>2</sup> SEM é a sigla utilizada para designar *search engine marketing*;

<sup>3</sup> SEO é a sigla utilizada para designar *search engine optimization*;

Figura 4 - As ferramentas de marketing digital consoante os objectivos da organização (em B2B)



Fonte: Adaptado de Miller (2012, p. 97)

Por fim, ainda no enquadramento desta análise de como os canais digitais alteraram a dinâmica do mercado *business-to-business*, deve-se ainda rever a sua associação às estratégias de marketing relacional, já vistas anteriormente.

Assim sendo, recorde-se apenas que no sector em estudo, a comunicação com o cliente é privilegiada sempre que decorra de forma presencial, no sentido de evitar a impessoalidade e o tratamento de massas. Contudo, apercebemo-nos que com a possibilidade de utilização de novos canais de comunicação digitais, a relação com os clientes poder-se-ia também cimentar, consoante os objectivos da organização (ver Figura 4). Ora, quais serão, então, as formas de, na prática, gerir e consolidar o relacionamento entre organizações?

Na Tabela 4, que se apresenta de seguida, Harrison-Walker e Neeley (2004, p. 24) sintetizam as acções em cada fase da compra para assegurar o melhor relacionamento com o cliente no meio digital:

Tabela 4 - Práticas de Marketing Relacional B2B na Internet

Tipo de Ligação/Relação	Fase da Compra		
	Pré-Compra	Compra	Pós-Compra
Ligações/Relações Económicas	<i>Assistência da Procura Standard</i>	<i>Facilitação da Compra Standard</i>	<i>Apoio ao Consumidor Standard</i>
	Demonstração do Produto Online	Encomenda e Pagamento Electrónico	Acompanhamento do estado da Encomenda
	Catálogo Electrónico	Estado de Inventário em Tempo Real	Assistência na devolução do produto
	FAQ	-	-
	Anúncios a Novos Produtos	-	-
	Comparações Competitivas	-	-
Ligações/Relações Sociais	<i>Assistência da Procura Personalizada</i>	<i>Facilitação da Compra Personalizada</i>	<i>Apoio ao Consumidor Personalizada</i>
	Saudações Personalizadas	Recomendações do Produto	Fóruns/Grupos de Discussão
	Fóruns/Grupos de Discussão	Design do Produto Personalizado	Seminários para clientes
	Chatrooms	-	Envolvimento do Cliente no Planeamento
	Seleção do Produto Guiada	-	Feedback do Cliente
Ligações/Relações Estruturais	<i>Assistência da Procura por Tecnologia</i>	<i>Facilitação da Compra por Tecnologia</i>	<i>Apoio ao Consumidor por Tecnologia</i>
	Partilha de Browser	Páginas específicas para os itens mais procurados	Histórico de Actividade do Cliente
	Perguntas e Respostas em Tempo Real	<i>Vendor-Managed Inventory</i>	Encontros Virtuais
	<i>Tracking</i>	<i>Document Storage</i>	Serviço de Apoio via Internet

Fonte: Adaptado de Harrison-Walker e Neeley (2004, p. 24)

Sem retirar importância aos principais canais tradicionais, tais como o telemarketing, o correio físico, a publicidade física, as reuniões presenciais, entre outros, nos subcapítulos seguintes, focamo-nos, em particular, em canais digitais, de forma a que, posteriormente,

possamos fazer uma ligação destes conceitos, aos resultados recolhidos nas entrevistas desta investigação. Olhemos, por isso, para:

- i) O E-Commerce;
- ii) O *Mobile Marketing*;
- iii) Os *Social Media*;

#### 4. O E-Commerce sustentado pela Internet

Com o que já foi referido nos subcapítulos anteriores, a percepção de que a invenção da Internet revolucionou o mercado é cada vez mais evidente. Não se trata apenas de um mecanismo, mas sim de um novo veículo de informação e comunicação disponível no mercado. Por essa mesma razão, Hutt e Speh (2010, p. 321) reiteram que a Internet “pode ser um canal de distribuição eficiente para alcançar determinados mercados-alvo específicos”. Adiantam os mesmos autores, que a este canal – bem como a todos os canais digitais – se associavam múltiplas vantagens, mesmo no sector *business-to-business*.

Por um lado, a Internet permitiria que o contacto pudesse ser mais personalizado, ajustado e à medida das necessidades de cada comprador, além de compilar um vasto leque de fontes de informação, tais como páginas da *web*, motores de pesquisa, notícias, e-mail, entre tantos outros benefícios. Por outro lado e pela primeira vez, o mercado não conheceria horas de abertura e fecho. A comunicação e transacção entre as partes envolvidas num negócio estaria disponível vinte e quatro horas por dia, todos os dias da semana (Hutt e Speh, 2010, p. 321). Também Kandampully (2003, p. 445) reitera que “a Internet promove uma eficaz ferramenta interativa online que permite aos negócios estarem alinhados com a crescente procura de modelos mais rápidos e eficientes a custos menos dispendiosos.”

A Internet acabaria por ser, como se verá adiante, o grande motor de mudança no presente panorama em estudo, sendo o principal elo de ligação entre as diversas novas formas de comunicação e distribuição de produtos entre os negócios.

Assim, o e-commerce tornou-se uma das primeiras revoluções da dinâmica do mercado, no mundo pós-Internet. Com a criação da *World Wide Web*, momento a partir do qual o mundo se tornou mais interactivo, instantâneo e relacional, surgiu a possibilidade de criar

uma dinâmica de mercado virtual, na qual comprador e vendedor não precisam de efectuar a transacção fisicamente ou presencialmente.

O e-commerce tornou-se uma realidade em 1995 (Laudon e Traver, 2016, p. 7) e consigo “alteraram-se os mercados, os modelos de negócio e o comportamento dos consumidores”.

Hutt e Speh (2010, p. 305) adoptam uma definição de e-commerce que estabelece uma linha de pensamento em que a compra e venda de bens e serviços, parte integrante das comunicações e transmissões através de sistemas em rede/computadores, é efectuada por comunicações digitais, incluindo as transferências de dinheiro.

Ora, as novas práticas tornam-se possíveis dada a criação de novas ferramentas que as alavancam, neste caso particular, falamos da Internet, que se tornou viável como sendo um canal de comunicação, marketing e venda para as organizações.

A sua rápida adopção previa-se pelas vantagens que se lhe associavam. Para Strauss e Frost (2016), o novo conceito de e-marketing traz novos benefícios, nomeadamente a “*online mass customization*”, isto é, uma crescente personalização para os diferentes *stakeholders*, uma maior conveniência para a transacção a poder decorrer a qualquer hora, um processo de compra simplificado para o consumidor e uma comunicação facilitada com os consumidores. Por outro lado, o e-marketing ajuda as organizações a reduzirem custos, uma vez que comunicar com os consumidores passa a ser menos dispendioso, assim como a montra/canal de distribuição. Os processos de transacção também passam a ser mais baratos, da mesma forma que a aquisição de conhecimento – procura e *feedback* do consumidor – se torna menos dispendiosa. Em suma, reduz os custos de *customer service*.

Por fim, o e-marketing alavanca as receitas, chegando a novos públicos e mercados, trazendo receitas associadas ao meio digital, tais como publicidade, subscrições, informações, entre outras, e ainda se estabelecem e propiciam melhores relações com os consumidores, potenciando o incremento dos gastos por cliente.

Esta visão do e-marketing, embora aplicada ao conceito de e-commerce, é também defendida por Hutt e Speh (2010, p. 306) que sugerem que este conceito além de “multifacetado e complexo”, em certos mercados, “aumenta o volume de vendas, reduz custos e fornece mais informação aos consumidores em tempo real”. Acrescenta-se que,

além das vantagens a enumerar adiante, estes espaços permitem uma operação consonante com o conceito de “marketing relacional” (Kandampully, 2003, p. 446).

Pode-se, ainda, estratificar este conceito em tipologias distintas, entendendo-se que o e-commerce traz vantagens aos níveis: i) interorganizacional, ii) intraorganizacional e iii) para o cliente (Hutt e Speh, 2010, p. 307).

#### i) E-Commerce Interorganizacional

Auxilia na gestão da rede de fornecedores e na gestão do inventário – *stock* – tornando essa interação mais eficiente, “reduzindo o número potencial de fornecedores, os custos associados à procura e aumentando o ciclo temporal das encomendas”. Asseguram-se, também, melhorias na gestão da distribuição do produto, sendo um canal, cuja gestão é mais rápida e eficiente. Por último, aumenta a capacidade de gerir os pagamentos, uma vez que estes podem ser efectuados electronicamente (Hutt e Speh, 2010, p. 307).

#### ii) E-Commerce Intraorganizacional

Do ponto de vista intraorganizacional, esta ferramenta pode ajudar a contribuir, essencialmente, para uma maior produtividade da força de vendas de uma organização, dada a sua proeminência e contribuição para um melhor fluxo de informação no seio da própria organização, potenciando melhorias na vertente comunicacional entre departamentos (Hutt e Speh, 2010, p. 307).

#### iii) E-Commerce para o Cliente

Embora este ponto seja idêntico ao primeiro (em que se enumeram as vantagens do e-commerce na vertente interorganizacional), vale a pena discorrer sobre os pontos de interesse nesta vertente.

Deste modo, o facto de ser um canal digital permite à organização transmitir informação – nova ou existente – dos produtos de forma imediata, bem como reduzir custos de transação de produtos, uma vez que podem ser vendidos, directamente, via electrónica, ao que se associam as facilidades de pagamento electrónico.

As grandes diferenças, contudo, prendem-se com a questão do serviço prestado em simultâneo com a comunicação entre organização e cliente, i.e. os consumidores podem comunicar a todo o instante com a organização para controlar o processo, resolver problemas, entre outros. De forma recíproca, as organizações, ao poderem estabelecer esta via de contacto mais directa e constante com os clientes, pode aproveitar os dados extraídos dessas interações para agrupar informação relevante sobre os clientes para efeitos de marketing futuro (Hutt e Speh, 2010, p. 307).

Em suma, a teoria da vantagem da Internet dos diversos autores sintetiza-se de uma forma simples:

“O uso do e-commerce e, mais especificamente, a Internet assemelham-se a qualquer outro elemento do marketing que se utiliza para cumprir a missão da empresa: tem de ser focado, baseado em objectivos bem delineados e dirigido a alvos específicos. Para os responsáveis de marketing, a Internet pode ser percebida como:

1. Uma ferramenta de comunicação para construir relações com os consumidores;
2. Um canal de distribuição alternativo;
3. Um meio de valor para a promoção de serviços para consumidores;
4. Uma ferramenta para recolher e reunir dados para efeitos de marketing;
5. Um método para integrar os membros da oferta do mercado;

Contudo, a Internet, normalmente, não substitui os canais de distribuição existentes – pelo contrário, suporta-os ou complementa-os. Da mesma forma, não elimina a necessidade dos colaboradores com funções de vendas, apenas facilita o seu esforço e promove a eficácia e eficiência da função.” (Hutt e Speh, 2010, p. 309-310)

## **5. O Mobile Marketing numa era de mobilidade**

Na dinâmica do mundo globalizado e da sociedade ligada em rede de Manuel Castells – já comentados previamente – surge um elemento que se torna cada vez mais indissociável do ser humano: equipamentos ou tecnologias móveis.

Esta ligação e interdependência entre o ser humano e as tecnologias era algo já comentado por Marshall McLuhan na década de 1960, que afirmava que os meios se tornam, naturalmente, extensões do ser humano, quer sejam extensões a nível físico, psicológico,

ou outro (McLuhan, 1994, p. 7) e é, essencialmente partindo desta constatação, que McLuhan imortaliza a citação “o meio é a mensagem”. De que forma a sua teoria se aplica ao caso particular do mobile marketing em B2B?

Logicamente, se existem inovações constantes nos meios de comunicação, naturalmente, as mensagens – entenda-se, a comunicação no sentido mais lato – têm de se readaptar às novas características das extensões humanas.

Por esse motivo, dada a crescente procura por aparelhos electrónicos móveis (telemóveis, *tablets* e leitores de música digitais) e todo o tipo de serviços que requeiram o uso destes mesmos aparelhos (Shankar e Balasubramanian, 2009, p. 118), também a comunicação e o marketing se ajustaram à nova realidade – tornaram-se, também eles, móveis.

Assim, o “mobile marketing refere-se à comunicação e promoção bidirecional ou multidirecional de ofertas entre uma empresa e os consumidores utilizando um meio, aparelho ou tecnologia móvel” (Shankar e Balasubramanian, 2009, p. 118).

Ainda antes da geração dos *smartphones*, Stender e Ritz (2006, p. 128) iniciavam a investigação do processo a que chamaram de “comércio móvel”, i.e. a transição para um contexto móvel das compras e vendas do mercado, e vaticinavam:

“As redes wireless e a miniaturização dos dispositivos móveis permitem que novos cenários de aplicações de negócios passem para contextos móveis. (...) As aplicações móveis permitem a disponibilidade de dados em locais arbitrários e diferentes aparelhos. As grandes vantagens são, por isso, a disponibilidade imediata de dados em contextos móveis, o que gera uma mais rápida e suave transmissão de informação. (...) Pegando nas vantagens das aplicações móveis e das aplicações integradas e levando-as um passo à frente, novos cenários de aplicações surgirão para a troca de dados entre organizações. (...) Isto oferece novas possibilidades de integração de aplicações no comércio B2B”  
Stender e Ritz (2006, p. 128-129)

Não é por isso surpreendente que, embora as três plataformas de marketing digitais dominantes – onde as próprias organizações mais investem – sejam os *websites* (e-commerce), o email e os *social media*, o canal mobile é, contudo, o que tem crescido a um maior ritmo (Brosan, 2012, p. 155).

Recordando os princípios basilares do marketing mix, o mobile tornou-se uma nova ferramenta de distribuição do produto em *business-to-business*, complementar ao uso de um website. E neste ramo, a diferença da utilização de aplicações móveis nos sectores

B2B e B2C é clara e evidente. Rowles (2014, p. 10) afirma que mesmo que o mobile marketing seja subestimado no ambiente *business-to-business*, porque se crê na sua maior eficácia no ramo B2C, os telemóveis – à semelhança de todos os *gadgets* móveis – embora sejam de natureza pessoal, concentram todas as dimensões da vida do utilizador (da esfera privada à profissional) e daí advém a pertinência do seu estudo enquadrado no âmbito do B2B.

As aplicações móveis em contexto *business-to-consumer* preenchem as necessidades dos consumidores, quer a nível de conteúdo, marketing ou serviço. Porém, quando se refere ao mercado *business-to-business*, “as aplicações suportam os processos negociais internos da organização, como a gestão de stock, a automação da força de vendas ou ainda a gestão de relacionamento com os consumidores (CRM)” (Cortimiglia, Ghezzi e Renga, 2011, p. 52).

## 6. Os Social Media

Os *social media* são outra ferramenta importante que a transição da comunicação para um universo digital trouxe aos mercados. Contrariamente ao que a realidade dos *social media* demonstra – sendo claramente mais adoptados pelos intervenientes no sector *business-to-consumer* (Michaelidou, Siamagka e Christodoulides, 2011, p. 1153) – as ferramentas dos *social media*, com particular relevância para os blogues – numa fase inicial – foram primeiramente adoptadas pelas organizações do mercado *business-to-business* (Gillin e Schwartzman, 2011, p. 4).

Desde já, é conveniente pensar-se uma definição clara do que são, de facto, estas plataformas. Neste âmbito, considerem-se os *social media* como “elementos integrados, plataformas e ferramentas de marketing digital que facilitam a interacção social entre as empresas e as suas redes de clientes” (Jarvinen et al., p. 104).

Correlacionando-se esta matéria com as práticas de *mobile* marketing, Moore, Hopkins e Raymond (2013, p. 49) centram-se ainda na importante relação que a utilização dos *social media* tem com a crescente disseminação de meios móveis na sociedade. Deste modo, tornaram-se também mais facilmente acessíveis e, por isso, potencialmente mais relevantes para efeitos de marketing.

Anteriormente, viu-se na figura 4 que as redes sociais são uma ferramenta de marketing digital à disposição para as organizações que pretendam reter e fidelizar consumidores (Miller, 2012).

Por um lado, Michaelidou et al. (2011, p. 1157) concluem que, na sequência do estudo efectuado, apesar de, “ao contrário do e-commerce, estas não exigirem investimentos avultados”, a maioria das organizações que actuam no sector B2B não têm dado especial relevância a estas plataformas. A esta visão alia-se o estudo de Jussila, Kärkkäinen e Aramo-Immonen (2014) que sintetizam em menos de 30%, as empresas presentes no mercado *business-to-business* que recorrem às redes sociais enquanto ferramenta de marketing digital.

Por outro prisma, as que recorrem às redes sociais, fazem-no de forma a atrair novos clientes e cimentar as relações com os já existentes (Michaelidou et al., 2011, p. 1157), distanciando-se parcialmente da visão de Miller (2012).

Todavia, se um dos objectivos do uso de *social media* traçados pelas organizações, corresponder a uma maior afluência de vendas, estes são também encarados como, eventualmente, problemáticos no que às vendas dizem respeito, pois não parecem ser um meio tão eficaz para atingir os decisores-alvo mais correctos (Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi, 2015).

Gillin e Schwartzman (2011, p. 7-8) entendem que esta ferramenta é peculiar na forma como responde às principais características dos mercados B2B, uma vez que tem o potencial para tornar a comunicação entre as partes mais eficaz. E para tal, existem diferentes canais onde as organizações podem explorar as suas diversas estratégias de marketing, tais como: blogues, Twitter e outros microblogues, vídeo e áudio, *websites* de partilha de fotografias, Facebook, LinkedIn e outras redes sociais verticais, Wikipedia, fóruns de discussão, entre outros, devendo cada canal ser útil para alcançar diferentes objectivos que as organizações devem procurar no ambiente *online* (Moore et al., 2013, p. 49; Gillin e Schwartzman, 2011, p. 8).

Assim, esses objectivos devem ser (Gillin e Schwartzman, 2011, p. 16-29):

- i) identificar oportunidades
- ii) construir uma liderança
- iii) contribuir para a investigação sobre o mercado

- iv) apoiar os clientes
- v) gerir crises
- vi) solicitar *feedback*

Definidos os objectivos que as organizações que actuam em mercados *business-to-business* devem perseguir no âmbito dos *social media*, fica ainda por dar resposta sobre quais são então as ferramentas prioritárias a usar, de todo o universo dos *social media*.

No estudo de Moore et al. (2013, p. 69), conclui-se que embora no ramo B2C se utilizem, primordialmente, redes sociais – e.g. Facebook, Instagram, etc – no ramo B2B a preferência é dada às redes profissionais – e.g. LinkedIn. A esta observação juntam-se os blogues, *websites* de banco de fotografias, RSS e *websites* de transmissões ao vivo, bem como conferências *online* e *websites* de partilha banco/partilha de apresentações. Também o estudo destes autores, confirmam, na prática, os objectivos de utilização de *social media* mais orientados para a gestão de relacionamentos, onde se procuram lidar com queixas e desenvolver um serviço de acompanhamento pós-venda.

Sem menosprezar os pontos positivos agregados aos *social media* em mercados *business-to-business*, existem vários pontos que não são favoráveis à adopção deste canal em B2B. Neste âmbito, Jussila et al. (2014, p. 608) apontam questões relacionadas com a segurança da informação como um factor relevante para a não exposição das organizações em *social media*. Acrescentam, ainda, que o estímulo deste canal em comunidades movidas por *social media* afecta sobretudo os colaboradores em particular, em vez da organização como um todo, daí a sua mais fácil aplicação e subsequente eficácia em mercados *business-to-consumer*.

## **CAPÍTULO III: A SEGMENTAÇÃO E O *TARGETING* EM MERCADOS *BUSINESS-TO-BUSINESS***

Uma vez já definidos os modos como o formato digital conquistou o seu próprio espaço no sector B2B, falta ainda compreender para quem este se destina, maioritariamente, à partida. Convém lembrar que, historicamente, o marketing relacional e o contacto face-a-face se mostraram muito relevantes nos negócios inter-organizacionais. Será o marketing digital relevante em todas as acções de comunicação para as empresas? Ou, pelo contrário, existirão características específicas das empresas que as tornam mais ou menos vulneráveis à recepção de conteúdo quer seja pela via tradicional, que seja pela via digital?

### **1. Os princípios orientadores da estratégia de marketing – a segmentação e *targeting* do mercado *business-to-business***

Quando as estratégias de marketing no sector *business-to-business* se viram confrontadas com a dualidade de meios digitais e tradicionais, colocou-se a questão de quais serão os mais adequados face ao público que se pretende atingir e conquistar. E nesse aspecto, os mercados *business-to-consumer* e *business-to-business* utilizam variáveis comuns para segmentarem os seus respectivos mercados (Kotler et al., 1999, p. 401).

Assim, surge, desde já, o primeiro conceito que importa compreender de forma mais detalhada: a segmentação do mercado. Thomas (2012, p. 182) começa por se referir ao termo como proveniente da literatura económica, completando que “a segmentação do mercado é um processo dinâmico de decisões de negócio conduzidas pela teoria do funcionamento dos mercados” e um instrumento necessário para uma estratégia de marketing e negócio eficaz (Wind e Bell, 2008, p. 222).

O que se entende, então, por segmentação de mercado? Sucintamente, esta é uma ferramenta que permite efectuar uma divisão do mercado por grupos de consumidores, cujas necessidades são semelhantes – do ponto de vista interno de cada grupo – e diferentes entre os vários grupos formados (Thomas, 2012, p. 183; Kotler et al., 1999, p. 379). A definição comumente mais aceite pela literatura académica é a de Yoram Wind e Richard Cardozo (1974, p. 155) que definem um segmento de mercado como “um grupo

de clientes actuais ou potenciais com algumas características comuns e que se tornam relevantes para explicar e prever as suas respostas aos estímulos de marketing do vendedor”.

Simkin (2008, p. 465) enumera as principais vantagens para as organizações ao estabelecerem a segmentação do mercado como prioritária:

“

- i) Permite focar-se nas necessidades, expectativas, aspirações e *share of wallet* dos consumidores;
- ii) Permite desenvolver relacionamentos com os clientes mais atractivos;
- iii) Permite criar barreiras para a concorrência;
- iv) Permite a entrega de produtos e propostas de serviços mais focadas e diferenciadas dos concorrentes;
- v) Permite aumentar o rendimento e *share of wallet* de consumidores-alvo;
- vi) Permite identificar quem não interessa para o negócio;
- vii) Permite priorizar a alocação e marketing de recursos nas melhores oportunidades;
- viii) Permite estabelecer compromissos dentro da própria organização;”

No caso particular do sector B2B, todavia, existem algumas variáveis exclusivas deste tipo de mercado, que de acordo com Kotler et al. (1999, p. 401) se distribuem numa primeira fase por características demográficas, seguindo-se as características operacionais, de compra, de situação e pessoais para uma mais detalhada segmentação.

Webster e Wind (1972, p. 18) são um dos pioneiros no pensamento da segmentação do mercado em mercados *business-to-business*, lembrando que já as variáveis influenciadoras do processo de compra organizacional ajudam a compreender a necessidade de actuar de forma diferente para consumidores com características diferentes.

Regressando à linha de pensamento de Kotler, deve-se, porém, olhar para as variáveis demográficas como as mais definidoras, isto é, em muitas das variáveis seguintes, a dependência destas está patente i.e. segundo a tabela 5: sector de actividade, dimensão da empresa e localização geográfica. É precisamente por estas variáveis que o mercado se tem regido, principalmente, ao longo do tempo, embora o interesse pelas demais seja um contributo cada vez mais relevante para a abordagem ao mercado (Rangan, Moriarty e Swartz, 1992, p. 72).

Por este motivo, autores como Wind e Cardozo (1974), Bonoma e Shapiro (1984), Powers e Sterling (2008) e Brennan et al. (2017) distinguem-nas entre macro-variáveis e micro-

variáveis, precisamente para que se consiga efectuar, numa primeira fase, uma macro-segmentação e posteriormente partir-se para uma micro-segmentação.

A macro-segmentação – entenda-se, o volume de vendas, o sector de actividade, o número de colaboradores e a localização geográfica – pode, todavia, ser suficiente para se determinar uma segmentação viável e eficaz, não sendo necessário recorrer-se às restantes variáveis para uma micro-segmentação (Powers e Sterling, 2008, p. 171; Wind e Cardozo, 1974, p. 156).

Segundo Wind e Cardozo (1974, p. 157), sempre que a segmentação seja alcançável somente pela macro-segmentação, reduz-se o esforço de pesquisa e os custos a ele associados. Não obstante, a micro-segmentação traz outras mais-valias à avaliação do mercado por parte das organizações, nomeadamente, quando feita tendo por base os atributos do produto mais procurados, pode ajudar ao desenvolvimento do próprio produto, bem como à sua comunicação e promoção específica, assim como quando feita tendo por base o processo de compra, ajuda à melhoria das decisões de marketing como o *pricing*, a adesão ao produto, standardização do produto, entre outras (Crittenden, Crittenden e Muzyka, 2002, p. 17).

Hutt e Speh (2010, p. 127) acrescentam que as características presentes na macro-segmentação são peculiares e muito relevantes, no sentido em que, por norma, “determinam as necessidades de compra das organizações”. Por outro lado, a micro-segmentação exige um conhecimento mais pormenorizado do mercado, sobretudo focando-se nas características específicas das unidades de tomada de decisão das organizações.

Na Tabela 5, ilustram-se todas as características ou variáveis presentes no processo de segmentação em *business-to-business*. Contudo, preste-se maior atenção às características demográficas pois são elas o primeiro ponto de segmentação, i.e. correspondem, em grande medida, à fase de macro-segmentação.

Tabela 5 - As variáveis que determinam a segmentação em mercados B2B

<b>MACRO</b> ↔ <b>MICRO</b>	<b>DEMOGRÁFICAS/ FIRMOGRÁFICAS</b>	Sector de Actividade
		Dimensão da Empresa
		Localização Geográfica
	<b>OPERACIONAIS</b>	Tecnologia
		Estatuto de Utilizador/Não Utilizador
		Capacidade do Cliente
	<b>COMPRA</b>	Função de Compra: Centralizada/Descentralizada
		Estrutura de Poder
		Natureza das Relações
		Políticas de Compra
		Critérios de Compra
	<b>SITUAÇÃO</b>	Urgência
		Atributos/Aplicações Específicos/as
		Dimensão da Encomenda
	<b>PESSOAIS</b>	Semelhança e Relação Comprador-Vendedor
		Atitude Face ao Risco
Motivação		
Lealdade		

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1999, p. 402); Brennan et al. (2017, p. 142); Wind e Cardozo (1974, p. 156); Bonoma e Shapiro (1984); Mitchell e Wilson (1998, p. 436); Hutt e Speh (2010, p. 128-136);

Note-se que o presente estudo, compreende a adaptação das estratégias de marketing digital ao mercado *business-to-business*, pelo que é imperativo questionar até que ponto esta segmentação se aplica a este caso particular.

Apenas a título de exemplo, Jarvinen et al. (2012, p. 105) afirmam, no caso específico das redes sociais, que independentemente da dimensão das organizações, todas ainda consideram *newsletters*, e-mail marketing e revistas digitais para consumidores, como os métodos de marketing digital mais eficazes. Contudo, explicam ainda que quanto maior for a empresa em causa, mais facilidade existirá para explorar o campo das redes sociais,

além de que “os *social media* são mais relevantes para grandes empresas em B2B”. Ora, daqui constitui-se, desde já, uma variável impactante para a definição do *target* também no meio digital: a dimensão da organização.

Esta questão da dimensão da organização pode-se relacionar de imediato com o número de colaboradores presentes na empresa. Veja-se como esta variável tem impacto, por exemplo, na situação abordada previamente, na constituição do *buying centre* – o grupo de colaboradores que participam no processo de compra organizacional. Para quantos colaboradores as estratégias de marketing estarão a falar? Será o *buying centre* do cliente constituído por apenas um elemento?

No estudo de Reijonen e Laukkanen (2010, p. 116), embora seja aplicado apenas ao grupo das pequenas e médias empresas, estabelecem-se algumas divisões relevantes do espectro de clientes para a implementação de estratégias de marketing digital, nomeadamente: i) o sector de actividade em que o cliente opera, ii) a dimensão da empresa cliente e se iii) se insere no mercado *business-to-consumer*.

Partimos, assim, para uma análise mais detalhada de cada uma das macro-variáveis identificadas e que serão, adiante, aplicadas ao estudo de caso efectuado. Deste modo, concentramos a atenção no sector de actividade, no número de colaboradores das organizações, no valor de volume de negócios das empresas e, por fim, na localização geográfica dos clientes.

## 2. Sector de Actividade

Anteriormente, ficou explícito que o sector de actividade das organizações é uma variável relevante para se conseguir fazer, eficazmente, uma macro-segmentação do mercado *business-to-business*.

Assim, surgem, desde logo, algumas questões primárias que carecem de resposta premente. Em quantos e quais sectores de actividades se pode estratificar o mercado B2B?

Por várias vezes, a literatura académica é consensual no que à fonte de divisão diz respeito. A sigla SIC – *Standard Industrial Classification* – é um ponto assente, necessário e ajudante na segmentação do mercado. Numa altura em que o mercado era

ainda pouco global, Vladimir Kolesnikoff (1940) foi o primeiro a reunir as diversas opiniões de agências de notação numa classificação mais unânime dos sectores de actividade aplicada ao caso norte-americano. A sua proposta compreendia a seguinte repartição (Kolesnikoff, 1940, p. 68-70):

- i) Sector da Agricultura, Florestal e Pesca;
- ii) Sector Mineiro;
- iii) Sector da Construção;
- iv) Sector de Transformação (*Manufacturing*);
- v) Sector Comercial/Retalho;
- vi) Sector Financeiro, de Seguros e Imobiliário;
- vii) Sector dos Transportes, Comunicações e Serviços Públicos;
- viii) Serviços;

Porém, cada um destes sectores de actividade engloba um número superior de indústrias ou ramos mais pequenos. Apenas a título de exemplo, se considerarmos o sector dos transportes, comunicações e serviços públicos, este inclui, logicamente, os ramos do transporte aéreo, marítimo, ferroviário, rodoviário, ou ainda os serviços de água e luz pública, entre outros (Kolesnikoff, 1940, p. 70).

O mercado, contudo, não é estático e a sua evolução tornou-o, em primeiro lugar, mais globalizado e determinados sectores surgiram, desagregaram-se ou fundiram-se, entretanto.

Uma das divisões comumente mais aceites, com o aval de agências de notação globais como a Standard & Poor's e financeiras como a MSCI, é a Global Industry Classification Standard (GICS, 2020).

Segundo a GICS (2020), a distribuição das organizações dá-se por onze sectores de actividade diferentes, como se segue:

- i) Energia;
- ii) Materiais;

- iii) Industriais;
- iv) *Consumer Discretionary*;
- v) *Consumer Staples*;
- vi) Cuidados de Saúde;
- vii) Financeiras;
- viii) Tecnologias da Informação;
- ix) Serviços de Comunicação;
- x) *Utilities*;
- xi) *Real Estate* / Imobiliárias;

### 3. Número de Colaboradores

Como definido previamente, a dimensão das empresas é um factor fundamental para se efectuar uma macro-segmentação do mercado B2B. Contudo, esta questão levanta uma questão ambígua. Até que ponto a dimensão diz somente respeito ao número de colaboradores de cada empresa?

Pelo que a literatura académica menciona, é possível estabelecer-se que também o volume de negócios é muito relevante, especialmente no que concerne ao sector B2B. Assim, ambas as variáveis merecem ser destacadas separadamente.

Começando então, pelo número de colaboradores, Reijonen e Laukkanen (2010, p. 116) recorrem à definição dada pela União Europeia relativa à separação do grupo das Micro, Pequenas e Médias Empresas. Os números vão ao encontro das divisões adoptadas por outras entidades, como por exemplo, a proposta pelo BBVA (2020), ou mesmo da lei.

Assim, para o caso português, o Decreto-Lei n.º 372/2007 (Diário da República Electrónico, 2020), de 6 de Novembro, rege que as empresas, face à sua dimensão se distingam nas categorias de “micro empresa”, “pequena empresa” e “média empresa”, a que se acrescentam as “grandes empresas” como propõe o banco BBVA.

Segundo definem o Decreto-Lei e o banco BBVA – de acordo com a medida estabelecida pela norma europeia – o número de colaboradores necessários em cada organização para que se integrem nos diversos grupos é o seguinte:

- i) Micro Empresa → <10 Colaboradores;
- ii) Pequena Empresa → <50 Colaboradores;
- iii) Média Empresa → <250 Colaboradores;
- iv) Grande Empresa → >250 Colaboradores;

Parece, então, lógico dizer-se que o número de colaboradores pode, eventualmente, ter influência na forma como as organizações comunicam. Precisamente, Gilmore, Gallagher e Henry (2007, p. 238) referem que para pequenas e médias empresas o digital implica um custo de implementação e manutenção acrescido.

#### 4. Volume de Negócios

O volume de negócios, ou por outras palavras, a facturação – *total revenue* – das organizações é outro parâmetro comparativo que permite estabelecer uma divisão entre Micro, Pequena, Média ou Grande Empresa.

Do mesmo modo, as duas fontes a que se recorreu anteriormente – Decreto-Lei n.º 372/2007 e o banco BBVA – estabelecem também uma divisão empresarial ou organizacional de acordo com o volume de negócios. Em suma, a classificação organizacional é a que se segue:

- i) Micro-Empresa → <2M €
- ii) Pequena Empresa → <10M €
- iii) Média Empresa → <50M €
- iv) Grande Empresa → >50M €

Apesar das categorias estarem definidas segundo a própria lei, veja-se um exemplo claro que demonstra como esta separação pode ser falível, no sentido em que a mesma organização se pode enquadrar em diferentes categorias nestas duas áreas.

Atente-se no caso de uma agência imobiliária, cuja estrutura de colaboradores é composta por somente três pessoas. À partida, dir-se-ia que se trata de uma Micro-Empresa, de acordo com o estipulado pela lei portuguesa. Contudo, este é um sector de actividade que movimenta montantes elevados de capital em cada transacção efectuada, pelo que, mais facilmente, pode recair na categoria de pequena ou média empresa, quando categorizada segundo o volume de negócio.

Conclui-se assim, que se torna mais explícita a necessidade de recorrer a uma dupla categorização no que à dimensão da organização diz respeito, para uma futura análise.

## 5. Localização Geográfica

Por fim, a localização geográfica é outra “variável natural, ou pelo menos intuitivamente importante” (Mitchell e Wilson, 1998, p. 433). Inclusivamente, analisando-se, como no presente caso, a melhor utilização de canais tradicionais ou digitais, a distância geográfica pode desempenhar um papel crucial no formato adoptado.

Por um lado, Crittenden et al. (2002, p. 4) referem que uma das principais matérias que distingue os sectores *business-to-business* e *business-to-consumer* é, precisamente, a área geográfica servida por cada mercado, onde o B2B tem larga vantagem. Porém, atente-se que o escreveram em 2002, numa época em que a disseminação do mercado *online* ainda vinha em expansão, pelo que à data actual essa diferença se pode ter dissipado, dada a transformação dos principais canais de comunicação.

Mitchell e Wilson (1998, p. 433) avançam que em cenários macrogeográficos, esta variável não desempenha um papel relevante, uma vez que, pelas diferenças dos padrões culturais encontrados (e.g. África vs Europa vs Ásia), a segmentação é feita através de uma outra variável: as práticas de compra.

Contudo, quando se trata de limites geográficos em escalas mais reduzidas, a localização geográfica pode ser colocada em causa se não se especificarem alguns critérios, nomeadamente se é face ao local onde se situa a organização, se é face ao local onde se recebe o produto, ou, ainda, se é face ao local onde o produto será utilizado.

## 6. A estratégia de *targeting*

A segmentação do mercado é particularmente útil às organizações, quando se segue uma definição da estratégia de *targeting*, isto é, qual desses segmentos serão alvo das estratégias de marketing subsequentes (Kotler et al., 1999, p. 412).

Deve-se, contudo, avaliar quais os segmentos, cuja aposta possa vir a ser mais benéfica. Para tal, Kotler et al. (1999, p. 412-413) identificam a atractividade do segmento e o potencial de cumprimento de objectivos futuros como aspectos a ter em consideração, aquando da escolha dos segmentos-alvo das estratégias de marketing.

Brennan et al. (2017, p. 159) revelam que existem três estratégias de *targeting* a serem consideradas num contexto *business-to-business*. Podem ser: i) indiferenciada; ii) diferenciada; iii) de nicho/concentrada.

### i) Estratégia de *targeting* indiferenciada

Esta estratégia pressupõe que a oferta, ou por outras palavras, o marketing, seja igual para todos os segmentos. Podendo, no entanto, parecer uma estratégia pouco lógica, no caso de se fazer uma segmentação, na verdade, este caminho proporciona um vasto leque de oportunidades para as organizações, em particular na acrescida eficácia operacional adquirida, redução de custos associados a marketing e publicidade, transporte, investigação de mercado ou gestão de produto (Brennan et al., 2017, p. 159; Kotler et al., 2010, p. 415).

### ii) Estratégia de *targeting* diferenciada

Esta estratégia pressupõe que “se escolha uma variedade de diferentes segmentos e se proporcionem ofertas ajustadas às necessidades de cada *target*” (Brennan et al., 2017, p. 159).

A personalização da comunicação e especificamente, do marketing, permitem que esta se traduza em qualquer elemento do *marketing mix*, quer seja no preço, no próprio produto, na sua promoção ou distribuição, estes últimos ao encontro da revolução trazida pelo universo digital (Brennan et al., 2017, p. 159-160).

A aposta neste tipo de estratégia está, normalmente, associada a um maior número de vendas do que a estratégia indiferenciada (Kotler et al., 1999, p. 416).

### iii) Estratégia de *targeting* de nicho/concentrada

Esta estratégia pressupõe que, ao invés de se apontarem determinados segmentos de mercado como alvos, as organizações definam os seus alvos em apenas um segmento ou, ainda, em sub-mercados, ou sub-segmentos (Brennan et al., 2017, p. 160; Kotler et al., 1999, p. 416-417).

A sua adopção é comumente associada a pequenas empresas, com bases operacionais mais pequenas e recursos limitados (Brennan et al. 2017, p. 160).

## CAPÍTULO IV: METODOLOGIA

### 1. Problemática, pergunta de partida, objectivos e relevância do estudo

Surgindo e desenvolvendo-se esta investigação em torno do marketing digital em mercados *business-to-business*, é relevante compreender-se qual é a pergunta de partida e, em consequência, também os principais objectivos do estudo, a que se pretende dar resposta.

Atendendo a algumas notas prévias, recorde-se que o marketing digital é um componente da estratégia de marketing das organizações relativamente recente e tendo, principalmente, assumido um papel de relevo no sector *business-to-consumer*.

Deste modo, através do presente estudo, pretende-se entender qual o papel das ferramentas digitais, mas também das tradicionais, de acordo com a segmentação do mercado, ou seja, para que casos concretos se tornam mais úteis – tendo em consideração as demais variáveis em estudo.

#### 1.1. A pergunta de partida

A pergunta de partida é o primeiro fio condutor da investigação pelo qual todo o seu subsequente desenvolvimento se deve reger. É por isso fundamental, para um bom início de investigação, que a sua formulação seja o mais correcta possível.

Deste modo, o seu correcto desenvolvimento implica o respeito de alguns critérios definidos por Quivy e Campenhoudt (2005, p. 33-38), nomeadamente: i) a clareza, ii) a exequibilidade e iii) a pertinência das mesmas.

- i) Clareza – “As qualidades de clareza dizem essencialmente respeito à precisão e à concisão do modo de formular a pergunta de partida” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 35);

- ii) Exequibilidade – “As qualidades de exequibilidade estão essencialmente ligadas ao carácter realista ou irrealista do trabalho que a pergunta deixa entrever” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 37);
- iii) Pertinência – “As qualidades de pertinência dizem respeito ao registo (explicativo, normativo, preditivo...) em que se enquadra a pergunta de partida” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 38);

Tendo presente as condições necessárias para formular uma boa pergunta de partida, define-se para o presente estudo, a seguinte:

*Qual é o impacto e a utilidade das ferramentas digitais e tradicionais de comunicação e marketing, no contexto business-to-business das organizações do sector das tecnologias da informação e comunicação?*

## **1.2. Os objectivos de estudo**

Definida a pergunta de partida *a priori*, numa investigação aliam-se-lhe objectivos concretos de estudo que, por outras palavras, correspondem aos propósitos que a investigação servirá.

Estes objectivos, por seu turno, podem diferenciar-se e distinguir-se entre objectivo principal e sub-objectivos (Hill e Hill, 1998, p. 3).

Por um lado, o objectivo principal “tem por finalidade testar a hipótese geral da investigação (...) e indica quais as variáveis principais da investigação”, ao passo que, sob outro prisma, os sub-objectivos “pretendem testar hipóteses mais específicas” (Hill e Hill, 1998, p. 3).

Deste modo, sendo o tema central desta investigação “Marketing Digital em mercados *business-to-business*”, definem-se os seguintes objectivos:

- i) Compreender a adopção e utilização das ferramentas digitais para efeitos de comunicação e marketing em mercados *business-to-business*;
- ii) Identificar a dinâmica do marketing digital em B2B segundo a macro-segmentação do mercado (i.e. sector de actividade, número de colaboradores, volume de negócios, localização geográfica);
- iii) Avaliar o papel das ferramentas de comunicação e marketing tradicionais em B2B;

### 1.3. A relevância do estudo

Como vem sendo habitualmente referido pela literatura académica, o estudo do sector *business-to-business* é, frequentemente, preterido face à maior dimensão do estudo do sector *business-to-consumer*.

Deste modo, entendeu-se, à partida para o estudo, que existe um maior espaço por explorar no seio deste tema, podendo contribuir com novos ângulos e visões para a presente investigação.

Não só da pouca exploração do tema geral do marketing digital em mercados B2B, se parte para a investigação em causa. Também o ângulo adoptado neste estudo se diferencia das restantes abordagens ao tema, uma vez que se aliam as formas de comunicação e marketing à macro-segmentação do mercado *business-to-business*.

Como já se mencionou, aliás, o estudo será focado nas organizações do sector das tecnologias da informação/comunicação, o que por sua vez, apenas pela sua designação “tecnologias (...)”, poderia indicar uma forte probabilidade da utilização predominante das ferramentas digitais. Contudo, as interacções estudadas nesta investigação são precisamente as de B2B, onde, segundo a literatura académica, se privilegiam contactos directos, tradicionais, personalizados e pessoais.

Deste modo, os resultados da presente investigação permitem resolver este hipotético dilema, justificando, ainda, a opção de limitar o estudo ao sector de actividade das tecnologias da informação/comunicação.

## 2. Estratégia Metodológica

Nesta fase, em que já se definiram os objectivos e a pergunta de partida, é necessário abordar-se a forma, através da qual, se chegará às respostas e ao cumprimento dos objectivos definidos inicialmente.

Deduz-se, facilmente, que a construção de uma metodologia coerente e eficaz é uma importante chave para a concretização e sucesso da investigação. Creswell (2003) apresenta como possibilidades clássicas da metodologia em ciências sociais, os métodos quantitativos e qualitativos, aos quais, refere, se juntou numa fase mais actual, os métodos mistos.

Assim, a estratégia metodológica, por que se pautará esta investigação, compreende apenas a utilização de métodos qualitativos, isto é, os dados obtidos para o estudo serão recolhidos com o recurso a métodos de recolha de dados qualitativos.

Segundo Creswell e Creswell (2005, p. 317), os dados qualitativos “consistem na informação aberta recolhida sem respostas predeterminadas, tal como sucede em observações não-estruturadas”.

Aquando do delineamento da pergunta de partida e dos objectivos, ficou patente a existência de um claro foco de estudo. Recorde-se que se ambiciona investigar o impacto das tecnologias digitais na comunicação e marketing em mercados B2B, a partir de onde se explorarão outros prismas do tema, como a sua conjugação com as organizações consoante a segmentação do mercado, em particular focado no sector de actividade da comunicação.

Assim, numa primeira etapa, em que ainda se tratam dados exploratórios, e uma vez que a temática suscita interesse nas próprias estratégias de marketing digital das organizações, é necessário estabelecer-se um contacto mais próximo de decisores e especialistas no tema, pelo que os métodos qualitativos, nomeadamente a elaboração de entrevistas exploratórias, serão os mais adequados.

Em consequência, quando se tratam dos dados primários, onde o foco incide, sobretudo, nas organizações que participam no sector de actividade em estudo, a premência de contacto próximo dos principais decisores leva a que também os métodos qualitativos sejam os mais eficazes para ir ao encontro dos objectivos propostos.

## 2.1.Dados Exploratórios

Antes da construção dos instrumentos de recolha de dados primários, é possível e conveniente, recolher informações exploratórias, que permitem que o investigador esteja melhor integrado no ambiente que investigará.

Entre a literatura académica, Kumar (2002, p. 169-170) defende o recurso aos dados exploratórios, ou secundários, pois mesmo que se tratem somente de afirmações plausíveis, podem-se revelar “hipóteses submetidas a verificações subsequentes”.

### i) Análise Documental

#### a) Revisão de Literatura

A revisão de literatura surge como um ponto de partida para abrir o leque de temas existentes já estudados no âmbito da investigação. É uma fase de aprofundamento de conhecimentos de correntes teóricas e das metodologias comumente utilizadas pelos autores e investigadores.

Assim, “é indispensável tomar conhecimento de um mínimo de trabalhos de referência sobre o mesmo tema ou sobre problemáticas que lhe estão ligadas” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 50).

“A elaboração escrita da revisão bibliográfica, reunindo as informações actuais sobre o problema, é útil para o pesquisador definir com precisão a sua pesquisa e pode ser indispensável para apresentar o objecto da investigação e a contribuição nova que traz” (Chizzotti, 2010, p. 40-41).

Durante este procedimento, as diversas fontes de informação a que se recorreu foram livros, artigos e revistas científicas e publicações de universidades. É através destas leituras e respectivas teorias estudadas, que se construiu o constructo metodológico, a apresentar adiante.

## b) Documentos das Organizações

Para incorporar na investigação pormenores importantes para uma análise mais detalhada, há diversos documentos, produzidos pelas próprias entidades alvo do estudo, que fornecem informações úteis e indispensáveis.

Este é um passo natural no procedimento de investigação, uma vez que “é raro os dados exploratórios não conterem um trabalho de observação ou de análise de documentos” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 83).

Os documentos das organizações utilizadas englobam os seus *websites*, os perfis das organizações em redes sociais, portais electrónicos de e-commerce, entre outros.

## ii) Entrevistas Exploratórias

Segundo define Chizzotti (2010, p. 45):

“A entrevista é uma comunicação entre dois interlocutores, o pesquisador e o informante, com a finalidade de esclarecer uma questão. Pode ser livre – o informante discorre como quiser sobre o assunto – estruturada – o informante responde sobre algumas perguntas específicas – ou semi-estruturada – discurso livre orientado por algumas perguntas-chave.”

Em primeiro lugar, tratando-se de uma investigação que ocorre no ambiente *business-to-business*, os especialistas que podem contribuir com informação mais detalhada são precisamente membros decisores de uma organização que desempenhe um papel particularmente relevante nesse sector.

Assim, dada essa relevância e sustentado na definição acima transcrita, para cumprir os objectivos da investigação são desenvolvidas duas entrevistas exploratórias presenciais e semi-estruturadas (ver Anexos A e B) com membros do Conselho Directivo da Informa D&B Portugal, “a empresa que lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a fundamentar as decisões de negócio dos seus clientes, há mais de 100 anos” (Informa D&B, 2020).

Os cargos ocupados pelos entrevistados são i) Director Comercial, Vendas e Marketing – Dr. Augusto Castelo Branco (ver Anexo A) – e ii) Director da eInforma – Dr. José Maria

Magriço (ver Anexo B). Devido a mudanças recentes, no espaço dos últimos dois meses, o departamento de Marketing passou a ficar a cargo do Director da eInforma, acumulando os dois encargos. Contudo, dada a experiência do director comercial no ramo do marketing, a sua inclusão como entrevistado é óbvia e pertinente.

Os tópicos das entrevistas, que serão semi-estruturadas de forma a englobar o máximo de informação relevante possível, abordando outros temas que pudessem, à partida não ser questionados, estarão relacionados com o constructo metodológico elaborado, tendo presentes as teorias dos autores identificados previamente.

## 2.2.Dados Primários

Os dados primários correspondem a toda a informação e dados recolhidos que sejam específicos do tema investigado, com ligação directa aos objectivos da investigação.

São qualitativos sempre que envolvam “uma compreensão da sua complexidade, detalhe e contexto, consistindo em textos ou transcrições de entrevistas ou material audiovisual” (Hox e Boeije, 2005, p. 593).

No âmbito desta investigação será desenvolvido um método de recolha de dados primários qualitativo e o instrumento de recolha de dados primários a ser utilizado será, a entrevista.

### i) Entrevistas Estruturadas

A definição de entrevista de Chizzotti (2010), já abordada no ponto prévio, enquadra-se também para este caso, nos mesmos termos. Podemos, todavia, complementar a informação de Chizzotti (2010), com o facto da entrevista compreender a gravação da conversação (Monette et *al.*, 1986, p. 156), embora nem sempre seja explícita a necessidade de ocorrer face-a-face – podendo ser substituída por uma conversa telefónica (Burns, 1997, p. 329), ou mais recentemente, via digital.

Assim, para dar resposta à pergunta de partida e preenchendo os requisitos de resposta aos objectivos, entende-se que a elaboração de entrevistas, todavia, desta vez,

estruturadas, aos responsáveis da área do marketing de 10 organizações do sector das tecnologias da informação/comunicação (ver Anexos C a L) é o método que melhor corresponde às necessidades em causa da presente investigação.

Precisamente porque se pretende entender do ponto de vista interno de cada organização, a utilização de ferramentas de comunicação e marketing digitais, este instrumento permite-nos direccionar as questões a cada objectivo da investigação, de forma mais eficiente e eficaz.

### 3. Organizações em Estudo

Uma vez definida a entrevista como instrumento para a recolha de ambos os dados exploratórios e primários, é imperativo seleccionar quais serão as organizações participantes neste estudo, bem como delinear algumas linhas gerais, através das quais, se procederá à sua escolha.

Começamos pelo caso das entrevistas efectuadas a dois membros do Conselho Directivo da Informa D&B (Anexos A e B). Por que motivo se optou pela escolha desta empresa e dos respectivos representantes, para que se traçassem, desde logo, questões, princípios e respostas, de alguns temas nucleares, presentes na investigação?

A Informa D&B foi fundada em Portugal sob o nome de Dun & Bradstreet, no ano de 1906 e actuou no mercado nacional, até 2004, sob o registo da marca multinacional norte-americana. Em 2004, porém, foi adquirida pela Informa Espanha, mantendo-se aliada à Dun & Bradstreet Worldwide Network, adoptando a designação Informa D&B.

Assim, no mercado ibérico, a Informa D&B é “a empresa que lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a fundamentar as decisões de negócio dos seus clientes, há mais de 100 anos” (Informa D&B, 2019), actuando em grande parte no sector *business-to-business*.

A posição de destaque no mercado, conquistando a liderança no sector em que actua, faz da empresa, bem como dos seus colaboradores, uma mais-valia para enquadrar o tema e as questões em investigação, num tom exploratório, não constituindo, por isso, um caso de estudo em concreto.

Por outro lado, no que à recolha de dados primários concerne, o foco da investigação centra-se, como referido, em organizações do sector de actividade das tecnologias da informação/comunicação.

Numa primeira etapa, para se proceder à selecção das 10 organizações alvo do estudo, há que se construir um modelo de necessidade de recolha de dados, isto é, para que a investigação possa ser o mais representativa possível, a que características devem estas empresas corresponder?

Uma vez excluída a variável do sector de actividade (precisamente, por se ter optado pelo foco no das tecnologias da informação/comunicação), as empresas deverão, ainda assim, abranger todas as diferentes características presentes nas restantes variáveis, i.e. número de colaboradores, volume de negócios e localização geográfica.

Tendo estes factores em consideração, deverá existir no universo de empresas em estudo, pelo menos uma representante de cada uma das seguintes características:

- i) Uma organização com menos de 10 colaboradores;
- ii) Uma organização com 10 a 49 colaboradores;
- iii) Uma organização com 50 a 249 colaboradores;
- iv) Uma organização com mais de 250 colaboradores;
- v) Uma organização com volume de negócios inferior a 2.000.000€;
- vi) Uma organização com volume de negócios entre 2.000.000€ e 10.000.000€;
- vii) Uma organização com volume de negócios entre 10.000.000€ e 50.000.000€;
- viii) Uma organização com volume de negócios superior a 50.000.000€;
- ix) Uma organização sediada nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e/ou Porto;
- x) Uma organização sediada fora das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto;

Além destas características, procurou-se diversificar as organizações presentes neste estudo pelos *media* tradicionais e pelos *media* digitais, isto é, organizações que actuem no segmento de imprensa, rádio, televisão e *online*. Ora, estando estabelecidos os critérios de selecção das organizações em estudo, podemos avançar com os nomes das que se seleccionaram (ficando registadas em anonimato, as que assim o pediram).

Convém também referir que para a investigação se deu preferência a órgãos de comunicação social que não se insiram em grandes grupos económicos, actuando assim de forma mais independente e evitando estratégias de marketing e comunicação definidas e reguladas pela empresa-mãe. Não obstante, participam no estudo alguns grupos por se considerar que a inclusão desse grupo não alterava o propósito do estudo.

Assim, optou-se por se seleccionar o Gerador (ver anexo C); a On FM (ver anexo D); o Jornal do Algarve (ver anexo E); o Diário de Notícias da Madeira (ver anexo F); o Observador (ver anexo G); a RTP (ver anexo I); o grupo Multipublicações (ver anexo J); o grupo Renascença (ver anexo K); e duas outras organizações em regime de anonimato (ver anexos H e L).

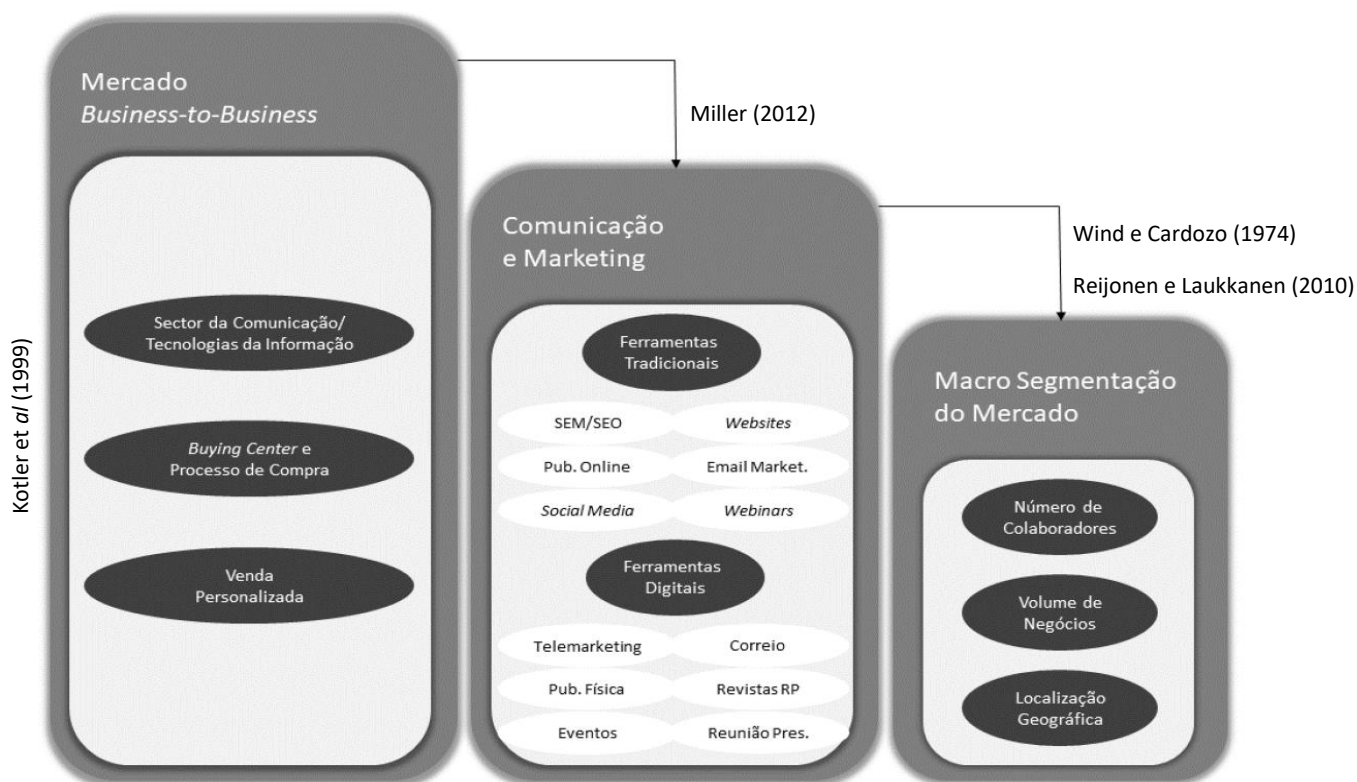
As entrevistas, sempre que possível, ocorrerão com os responsáveis dos departamentos de Marketing de cada organização, podendo ser, eventualmente, substituídos por outro colaborador que a organização considere capaz de responder às questões em causa – nomeadamente, outros colaboradores dos departamentos de marketing ou, ainda, no caso de não existir um departamento de marketing, um membro da direcção.

#### **4. Mapa Conceptual**

Partindo da pergunta de partida e dos objectivos, previamente enunciados, é possível elaborar, em consonância com as teorias dos autores especificados, aquando da revisão de literatura, um modelo de avaliação metodológica, no qual se cruzam as interacções entre as variáveis.

O modelo que se apresenta, conjugando e interligando as teorias identificadas previamente apresentadas, é de elaboração própria.

Figura 5 - Modelo de Avaliação Metodológica



Fonte: Adaptado de Kotler et al (1999), Miller (2012), Wind e Cardozo (1974) e Reijonen e Laukkanen (2010)

Partindo do modelo de avaliação metodológica acima destacado, a viabilidade de construção de um guião detalhado para as entrevistas torna-se mais possível, na medida em que se compreendem numa linha de raciocínio lógica, os pontos de foco principal do estudo e a forma como as respostas vão ao encontro do pretendido.

Tabela 6 - Variáveis em análise pelas entrevistas

Variáveis em Análise	Tópicos Entrevistas	Autores
Número de Colaboradores	Dimensão do <i>buying centre</i> da organização	Kotler et al. (1999); Miller (2012); Wymbs et al. (2011); Wind e Cardozo (1974); Bonoma e Shapiro (1984); Reijonen e Laukkanen (2010);
	Departamento exclusivamente alocado à comunicação e marketing	
	Utilização de ferramentas tradicionais vs digitais no âmbito B2B	
Volume de Negócios	Capacidade financeira para implementação de tecnologias digitais de comunicação e marketing	Wind e Cardozo (1974); Harrison-Walker e Neeley (2004); Reijonen e Laukkanen (2010);
	Utilização de ferramentas tradicionais vs digitais no âmbito B2B	
Localização Geográfica	Número de pontos de contacto no país	Kotler et al. (1999); Mitchell e Wilson (1998); Bonoma e Shapiro (1984);
	Localização geográfica da carteira de clientes	
	Utilização de ferramentas tradicionais vs digitais no âmbito B2B	

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1999), Harrison-Walker e Neeley (2004), Wymbs et al. (2011), Miller (2012), Wind e Cardozo (1974), Bonoma e Shapiro (1984), Reijonen e Laukkanen (2010), Mitchell e Wilson (1998)

## 5. Limitações da Investigação

Ao longo do processo da investigação, surgiram, naturalmente, alguns contratemplos, que obrigaram a que a estruturação da metodologia e do objecto de estudo fossem repensados e adaptados.

Em primeiro lugar, para o caso das entrevistas exploratórias, tratando-se de uma organização multinacional, cujas linhas de orientação provêm da sede, em Espanha, e ainda estando embutida numa rede global, os processos de aprovação da escolha da

Informa D&B, tiveram de ser bem analisados. Contudo, houve sempre uma grande disponibilidade, por parte da empresa e dos entrevistados – em Portugal – para acederem à possibilidade de serem alvo de um estudo.

Em segundo lugar, face à dimensão da amostra, apesar de selecionada de modo a que as variáveis se encontrassem todas em estudo, é importante deixar esclarecido que existe a possibilidade e espaço para que outras organizações do sector de actividade da comunicação/tecnologias da informação não se enquadrem nas linhas condutoras da investigação e subseqüentes conclusões.

Por último, face à actual situação da pandemia de Covid-19, as entrevistas não puderam ocorrer da forma mais desejada – presencialmente – tendo sido adaptada a outras plataformas, tais como videochamadas ou, ainda, caso o entrevistado não pudesse comparecer, por e-mail.

## 6. Questão de Investigação

Em suma, compreende-se que o dilema apresentado previamente – compreendendo de que forma algumas organizações do sector das tecnologias da informação e comunicação (teoricamente vocacionadas para o desenvolvimento tecnológico e digital) se inserem na dinâmica do marketing *business-to-business* (nitidamente, mais focado no contacto tradicional) – é uma motivação válida para que esta investigação tenha um interesse particularmente relevante.

Deste modo, todas as orientações abordadas no desenho do estudo, culminam numa questão de investigação, cuja resposta também será alusiva ao cumprimento dos objectivos, inicialmente, propostos.

Assim, parte-se para a investigação sob a seguinte questão:

*Até que ponto, as organizações das tecnologias da informação e comunicação de media privilegiam a utilização de ferramentas de marketing e comunicação digitais no sector business-to-business?*

## CAPÍTULO V: DADOS DO ESTUDO

De forma a obter-se uma verificação empírica do que se tem abordado e constituído, nesta investigação optou-se pela adopção de uma metodologia qualitativa que visa, numa primeira etapa, de recolha de dados exploratórios, a análise do conteúdo presente nas respectivas entrevistas exploratórias a profissionais da área, no mercado B2B. E, numa segunda etapa, a análise do conteúdo presente nas entrevistas estruturadas aos responsáveis de comunicação e marketing de dez organizações dos media.

Numa fase posterior, far-se-á a respectiva triangulação desses mesmos dados com o conteúdo presente nas entrevistas exploratórias e com as teorias expostas na fase de revisão de literatura.

Por um lado, os guiões das entrevistas exploratórias eram diferentes, uma vez que cada entrevista procurou responder a temas distintos (disponíveis em anexo). Em contraponto, o guião das entrevistas aos responsáveis de comunicação e marketing (disponível em anexo) contém 15 questões dirigidas a estes profissionais, visando encontrar um modelo de conjugação de utilização das ferramentas de comunicação e marketing tradicionais e digitais, no mercado *business-to-business*.

Cada entrevistado pôde assinar um formulário de consentimento da entrevista, no qual decidiu a exposição permitida de alguns dados, nomeadamente, o seu nome, o seu cargo profissional e os dados que permitam identificar a entidade empregadora. Por este motivo, alguns desses dados não serão expostos, sendo apenas indicada a categoria a que cada organização pertence.

Avancemos, assim, com uma análise de conteúdo às entrevistas, para que se retenham as ideias nucleares, de forma a que seja possível estabelecerem-se comparações e criar-se um modelo que permita levar a conclusões concretas, ao encontro do pretendido para responder à questão de investigação.

## 1. Apresentação das entrevistas exploratórias aos profissionais e especialistas em marketing no segmento *business-to-business*

Como havia ficado definido no capítulo anterior, optou-se por se conduzir entrevistas a profissionais e especialistas em marketing no segmento *business-to-business* – antes das entrevistas aos responsáveis de comunicação e marketing das organizações em estudo.

Para se diminuïrem os termos de comparação possíveis com o que se seguiria, os profissionais eleitos trabalham na Informa D&B, uma organização de um sector de actividade diferente do, também eleito, sector dos media. No entanto, a sua relevância prende-se com o facto de actuar num sector de actividade onde o segmento *business-to-business* assume uma preponderância muitíssimo significativa, além de que a Informa D&B destaca-se por ser a clara líder de mercado no seu sector.

Em primeiro lugar, é importante compreenderem-se alguns traços definidores da Informa D&B. Assim, pode-se, desde já, enquadrar a organização como uma média empresa (que seguindo os parâmetros definidos por lei – conforme o que avançámos na revisão de literatura – significa que tem entre 50 e 249 colaboradores, ao passo que terá um volume de negócios entre 10 000 000,00€ e 49 999 999,99€), tendo a sua sede – no caso português – em Lisboa.

Como ambas as entrevistas ao Director do canal eInforma e Marketing (ver anexo B) e ao Director Comercial (ver anexo A) tiveram propósitos distintos, apresentar-se-ão os dados dessas entrevistas de forma separada, interligando respostas sempre que seja pertinente.

Na entrevista a José Maria Magriço – Director do canal eInforma e Marketing (ver anexo B) – o primeiro grande ponto de relevância, quanto ao tema da investigação, surge quando o entrevistado assume que o negócio da empresa “nasceu para ser digital, portanto teve uma grande revolução com o nascimento da era da Internet”, daí ter sido criada a marca eInforma – o canal digital/e-commerce da Informa.

José Maria Magriço avança ainda que a necessidade de criar este canal tem uma explicação fácil e que ajuda a segmentar o mercado. “As empresas de grande dimensão precisam de ter uma consultaria especializada (...) por isso, faz sentido que clientes com grandes necessidades e grandes volumes de contracto para nós tenham um consultor

dedicado e especializado (...). Contudo, por outro lado, “o mercado das pequenas e médias empresas representa mais de 95% do tecido empresarial (...) contudo, não têm dimensão suficiente para termos um gestor de conta dedicado, a visitá-lo e explicar as soluções. Assim, criámos a eInforma (...)” (Anexo B).

Em concordância com esta explicação, o Director Comercial, Augusto Castelo Branco revela que do ponto de vista do negócio estão “dispostos a investir tanto mais dinheiro na comunicação com os clientes, quanto aquele dinheiro que eles (os clientes) terão disponível para gastar com a Informa” e assim, seguindo esta lógica, segmentam o mercado em quatro segmentos: “um canal completamente electrónico, onde temos os custos de captação e comunicação com os clientes mais baixos (retorno) – que é a eInforma – e depois um canal, que denominamos «presencial» - a Informa – onde definimos três segmentos – PMEs, os *corporate* e os estratégicos” (Anexo A).

Segundo estes argumentos, ambos os entrevistados seguem os seus raciocínios apresentando os canais pelos quais fazem quer a captação, quer a comunicação habitual com os clientes e potenciais clientes. Aliás, de acordo com a resposta anterior de Augusto Castelo Branco, percebe-se uma fácil distinção entre os canais electrónicos, ditos digitais, e os presenciais, ou tradicionais.

Assim, José Maria Magriço prossegue, dizendo que “através da eInforma faz-se muita captação através de anúncios do Google, directórios e SEO” (Anexo B), bem como de estratégias de email marketing – deixando o tema das redes sociais um pouco à margem, como um proveito diminuto, exceptuando o LinkedIn, numa óptica de Recursos Humanos. Por um lado, na Informa D&B (e na eInforma) recorre-se a uma articulação entre os diversos canais de comunicação, apostando no digital, sobretudo para cliente com potencial mais reduzido e no mundo físico – vendas directas, presenciais e reuniões – com os clientes com potencial mais elevado (Augusto Castelo Branco, Anexo A).

Por outro lado, ao falar do exemplo das redes sociais, José Maria Magriço explica as diferenças entre o segmento B2B e o segmento B2C, onde o sucesso destas ferramentas tem sido, notoriamente, contrário, assumindo um protagonismo evidente no segmento B2C. No entanto, admite uma hipotética convergência entre ambos os segmentos, apenas porque em ambas as situações, o agente de comunicação e o destinatário são sempre pessoas, o que explica a presença em canais *mobile*, por exemplo.

Em todo o caso, seguindo o exemplo da Informa D&B/eInforma, aproveitou-se “o potencial da Internet e todas as suas valências e estratégias de comunicação e marketing (...) que permite massificar a informação e ter cada vez mais clientes” (José Maria Magriço), o que, por si só, denota uma clara equiparação a variados exemplos no segmento B2C, além de que justifica o mundo de oportunidades, na vertente digital, passíveis de serem exploradas, mesmo em ambientes *business-to-business* (Anexo B).

Augusto Castelo Branco segue o seu raciocínio na lógica das variáveis presentes na segmentação do mercado. Anteriormente, o Director Comercial já havia enunciado o «sector de actividade» das empresas como uma variável importante para a segmentação do mercado, uma vez que determinados sectores de actividade envolvem volumes de negócio mais elevados – o que leva à inserção dessas mesmas empresas em determinados segmentos (ex. «*estratégicos*») (Anexo A).

Do mesmo modo, afirma que “o número de colaboradores *per se* não influencia nada, porque o que influencia, sobretudo, é o potencial que têm para o nosso negócio (...) jogamos, sobretudo, com o sector de actividade, com a facturação e volume de negócios e depois, então, com o número de colaboradores”, enaltecendo que é “uma variável mais baixa (...)” e que “sozinha, a sua relevância não existe” (Anexo A).

Quando a variável em causa é o volume de negócios, ou o volume de facturação, o entrevistado concretiza que se torna relevante falar em «clientes», por um lado e em «potenciais clientes», por outro. No entanto, as variáveis em causa são comuns a ambas as segmentações.

Falando dos canais de comunicação em concreto, Augusto Castelo Branco afirma que “independentemente do sector, os «*estratégicos*» e os «*corporate*», onde o custo connosco é elevado, mantemos relações mais próximas e físicas. Para as PME, podem ser canalizados mais num canal digital, mas que podem ser repescados para «*corporate*» ou «*estratégicos*» se estiverem nalguns sectores em que o potencial é elevado” (Anexo A).

Por fim, quando questionado sobre a relevância da localização geográfica, enquanto variável definidora do tipo de comunicação utilizada, o representante da Informa D&B revela que a influência se sente, maioritariamente, num critério mais apertado para existir contacto presencial.

Embora “esta questão seja colmatada com a vertente digital e com o telefone”, o critério para visitar presencialmente quando a distância geográfica é maior, ainda assim, prende-se com o ponto de vista do volume de negócios que existe entre ambas as organizações (sendo que quanto mais elevado for esse montante, mais se justifica uma acção presencial) (Anexo A).

## **2. Apresentação das entrevistas estruturadas aos responsáveis de comunicação e marketing das organizações dos media**

Começamos por apresentar as respostas dos(as) entrevistados(as) de forma comparativa, isto é, analisaremos a cada questão, todas as respostas em simultâneo. Com as respostas da pergunta 1 à pergunta 6 pretende-se traçar um perfil de cada organização de forma a que, posteriormente, se consigam retirar algumas conclusões em análise cruzada com os dados obtidos nas questões seguintes.

### **Pergunta 1: Quantos colaboradores trabalham na organização?**

Sérgio Lopes (On FM, anexo D) e Fernando Reis (Jornal do Algarve, anexo E) classificaram as suas organizações como sendo micro-empresas, com 7 e 6 colaboradores, respectivamente, ao abrigo do que está estabelecido pela União Europeia e subsequente legislação de cada Estado membro – tendo sido o método utilizado também por Reijonen e Laukkanen (2010).

Do mesmo modo, Tiago Sigorelho (Gerador, anexo C) e Ricardo Florêncio (Multipublicações, anexo J) identificaram-se como pequenas empresas, com 12 e 40 colaboradores, respectivamente, tal como o Responsável A (Empresa A, anexo H). Do lado das médias empresas, identificaram-se Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira, anexo F), com 65 colaboradores, Rudolf Gruner (Observador, anexo G), com 113 colaboradores e o Responsável D (Empresa D, anexo L).

Por fim, do lado das grandes empresas, identificaram-se João Lobo (Renascença, anexo K) e Cristina Viegas (RTP, anexo I), com 300 e 1705 colaboradores, respectivamente.

## **Pergunta 2: Qual é o volume de negócios anual da organização?**

De forma a poder conjugar a resposta a esta questão com a anterior e uma vez mais, seguindo a directiva da legislação pela qual alguns autores se regeram, identificaram-se como micro-empresas: Tiago Sigorelho (Gerador), com um volume de negócios de 600 000€, Sérgio Lopes (On FM) com 150 000€, Fernando Reis (Jornal do Algarve) com 200 000€ e, ainda, o Responsável A (Empresa A).

Do lado das pequenas empresas, destacaram-se Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira) com 4 500 000€ de facturação, Rudolf Gruner (Observador), com 5 000 000€, Ricardo Florêncio (Multipublicações), com 2 100 000€ e, por fim, o Responsável D (Empresa D).

De acordo com a legislação, apenas uma empresa tem volume de negócios equivalente a uma média empresa, destacando-se a resposta de João Lobo (Renascença) com 15 000 000€ e a situação é semelhante, quando falamos de grandes empresas, destacando-se apenas a RTP com 239 000 000€.

## **Pergunta 3: Qual é a localidade sede/centro de operações da organização?**

Dos dez participantes, sete – Gerador, Observador, Empresa A, RTP, Multipublicações, Renascença e Empresa D – têm Lisboa como localidade sede, ou centro de operações, ao passo que os outros três se distribuem por Torres Vedras (On FM), Vila Real de Santo António (Jornal do Algarve) e Funchal (Diário de Notícias da Madeira).

## **Pergunta 4: Existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?**

Nesta questão, embora seja possível encontrar um padrão, uma vez que a larga maioria afirmou ter um departamento de comunicação e marketing, algumas respostas divergiram noutros sentidos. Nesses casos, não se encontra um padrão específico.

Se à partida se pudesse pensar que quantos menos colaboradores a organização tivesse, maior seria a probabilidade de não ter um departamento exclusivamente dedicado à comunicação e marketing (algo com que Rudolf Gruner ironiza, dizendo que nesse

aspecto o Observador funcionava como uma *start-up*), tal situação não se revelou linear (ver anexo G).

No que toca às micro-empresas, vejamos que Sérgio Lopes (On FM) afirma perentoriamente que “não (existe). Existem parceiros externos especializados (...)” (ver anexo D), ao passo que Fernando Reis (Jornal do Algarve) afirma que “(departamento de) comunicação não, mas publicidade e marketing sim”, potenciando mais a vertente comercial do negócio (ver anexo E).

As restantes organizações assumem que existe essa preocupação com um departamento da área, embora subsista a necessidade de “perfeita coordenação” (Responsável A, Empresa A) com os outros departamentos, onde se destaca o departamento comercial (Responsável A, Empresa A; Carlos Pernet, Diário de Notícias da Madeira; Responsável D, Empresa D; João Lobo, Renascença). Por este motivo, Tiago Sigorelho (Gerador) defende que o marketing tem “sobretudo, a ver com a vertente de gestão” (ver anexo C).

Por outro lado, fugindo a este padrão, Rudolf Gruner (Observador) defende que o marketing e a comunicação são factores que acabam por estar espelhados nos colaboradores da organização – nas mais diferentes áreas – e que “o maior marketing é o produto”, não existindo, por isso, um departamento exclusivamente competente pela área (ver anexo G).

#### **Pergunta 5: Quantos pontos de contacto físico da organização existem?**

Esta pergunta suscitou algumas dúvidas aos entrevistados, tendo sido prontamente esclarecido que, por pontos de contacto físico se entendiam os pontos de contacto com colaboradores da organização (excluindo pontos de venda, como quiosques, papelarias, etc, uma vez que se tratam de organizações dos *media*).

Assim, Tiago Sigorelho (Gerador), Sérgio Lopes (On FM) e Ricardo Florêncio (Multipublicações) referem que as respectivas organizações têm apenas um ponto de contacto físico, embora Tiago Sigorelho (Gerador) afirme que “os pontos de contacto verdadeiramente importantes são os *online*, com vários perfis, à medida de cada marca” (ver anexo C). Também Ricardo Florêncio (Multipublicações) completa, dizendo que “existem muitos contactos físicos no exterior através da própria área comercial” (ver anexo J). Curiosamente, as três organizações em questão correspondem às categorias de

micro e pequenas empresas. Em contraponto, Fernando Reis (Jornal do Algarve) e a Responsável A (Empresa A), das outras duas micro e pequenas empresas, afirmam que existem seis e três pontos de contacto físico, respectivamente.

Quando falamos com os responsáveis das médias e grandes empresas, apercebemo-nos que existe, por norma, sempre mais do que um ponto de contacto físico – dos dois do Observador (Rudolf Gruner), os três da Empresa D (Responsável D) e os quatro do Diário de Notícias da Madeira (Carlos Perneteta) e da Renascença (João Lobo). À semelhança do que havia sido referido por Ricardo Florêncio (Multipublicações), Rudolf Gruner (Observador) reitera que “embora haja um escritório no Porto, aí são mais os colaboradores que se deslocam ao encontro das pessoas, do que propriamente as recebem no escritório” (ver anexo G).

#### **Pergunta 6: De que forma se distribuem geograficamente as empresas clientes da organização?**

Começando pela resposta de Tiago Sigorelho (Gerador) – sediado em Lisboa – vemos que a grande maioria das empresas clientes, “cerca de 80% se situam na região da Grande Lisboa” (ver anexo C).

Do mesmo modo, Fernando Reis (Jornal do Algarve), sediado em Vila Real de Santo António, comenta que existe “maior predominância no Algarve” (ver anexo E) e Sérgio Lopes (On FM) – sediado em Torres Vedras – confirma que “70% se situam em Torres Vedras” (ver anexo D).

Também Carlos Perneteta (Diário de Notícias da Madeira) – sediado no Funchal – afirma que “95% (das empresas clientes) são da Região Autónoma da Madeira” (ver anexo F), Ricardo Florêncio (Multipublicações) – sediada em Lisboa – avança que “Lisboa e Porto são os dois grandes pólos de representação dos nossos clientes” (ver anexo J).

No mesmo sentido, Rudolf Gruner (Observador) – sediado em Lisboa – responde que os anunciantes directos “estão muito concentrados em Lisboa”, por ser onde se concentra a maioria dos grandes anunciantes, mas que pela via da “compra programática, a expressão é, potencialmente, o mundo” (ver anexo G). Algo com o qual o Responsável D (Empresa D) – sediada em Lisboa – concorda, uma vez que “já uma fatia significativa dos

anunciantes chega por via programática e aí o cliente pode estar em qualquer geografia” (ver anexo L).

O Responsável A (Empresa A) – sediada em Lisboa (anexo H) – e João Lobo (Renascença, anexo K) – sediada em Lisboa – avançam que, apesar das empresas clientes se situarem um pouco por todo o território nacional, a grande maioria das empresas clientes estão concentradas nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto. Por fim, Cristina Viegas (RTP) – sediada em Lisboa – confirma que os grandes negócios se desenrolam com grandes operadores de telecomunicações, sediadas nas grandes áreas urbanas nacionais, mas também com operadores internacionais (anexo I).

Pelas respostas dos intervenientes, apercebemo-nos que, em praticamente todas as situações, a maior percentagem das empresas clientes das organizações em estudo situam-se nas localidades – e respectiva envolvente – onde as próprias organizações de media estão sediadas, independentemente de qualquer outro factor.

#### **Pergunta 7: Quais são as variáveis ou características das empresas (clientes ou potenciais clientes) que vos permitem segmentar o mercado?**

Dos dez responsáveis entrevistados, apenas Fernando Reis (Jornal do Algarve) menciona não existir qualquer variável, através da qual se faça uma segmentação do mercado.

O “sector de actividade” das empresas é uma das variáveis mais frequentemente referidas, nomeadamente por Carlos Perna (Diário de Notícias da Madeira), João Lobo (Renascença) e Responsável D (Empresa D). Tiago Sigorelho (Gerador) também se identifica com este grupo, embora a repartição dos sectores de actividade se distinga entre “sector público, sector privado e entidades culturais”, contrariamente à ideia de “sectores de actividade económica” (ver anexo C).

Do mesmo modo, o “volume de negócios” – por vezes designado por “dimensão” – e a “localização geográfica” foram também identificados como factores relevantes de segmentação do mercado em diversas ocasiões, por Carlos Perna (Diário de Notícias da Madeira), Ricardo Florêncio (Multipublicações) e Responsável D (Empresa D).

Um último ponto de acordo entre vários entrevistados – Rudolf Gruner (Observador), Cristina Viegas (RTP), João Lobo (Renascença) e Responsável D (Empresa D) – prende-

se com o “tipo de venda”, isto é, se esta decorre de forma directa, através de um intermediário (agências de meios/publicidade) ou via programática.

Por fim, na qualidade de variáveis isoladas, ou específicas para cada organização, destaca-se a “faixa etária do público-alvo” tanto o da própria organização, como o das empresas clientes, segundo referem Sérgio Lopes (On FM, ver anexo D) e o Responsável A (Empresa A, ver anexo H) apontam a “análise da concorrência” como um factor determinante para segmentar o mercado.

### **Pergunta 8: A que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que a organização recorre com maior frequência?**

Do vasto leque de ferramentas de comunicação e marketing que existem à disposição das organizações, denotam-se alguns padrões nas respostas dos entrevistados.

O telefone e o email – incluindo a utilização destes meios para *telemarketing* e *email marketing*, também para envio de *newsletters* – foram as respostas mais recorrentes (Tiago Sigorelho, Gerador; Fernando Reis, Jornal do Algarve; Carlos Pernet, Diário de Notícias da Madeira; Rudolf Gruner, Observador; Responsável A, Empresa A; Cristina Viegas, RTP; Ricardo Florêncio, Multipublicações; João Lobo, Renascença; Responsável D, Empresa D), sendo a utilização destas ferramentas justificada de forma unânime por serem “os canais mais directos”.

Do lado das ferramentas de comunicação e marketing tradicionais, a publicidade física/papel foi apontada por Responsável A (Empresa A), Ricardo Florêncio (Multipublicações) e Rudolf Gruner (Observador), numa campanha de *outdoors* que à data da entrevista era uma acção a decorrer, o correio tradicional foi apontado por Fernando Reis (Jornal do Algarve), as reuniões presenciais e os eventos onde se incluem “apresentações de produto e/ou grelha” foram também recorrentes, nomeadamente, por Ricardo Florêncio (Multipublicações), Carlos Pernet (Diário de Notícias da Madeira), Responsável D (Empresa D), João Lobo (Renascença) e Cristina Viegas (RTP).

Do lado das ferramentas de comunicação e marketing digitais, as redes sociais, embora com algum destaque para o LinkedIn e Facebook, foram também mencionadas por Tiago Sigorelho (Gerador), Sérgio Lopes (On FM), Fernando Reis (Jornal do Algarve) e a Responsável A (Empresa A).

Também os *websites* – até com propósitos de e-commerce – foram referidos por Sérgio Lopes (On FM, ver anexo D), mas particularmente por Cristina Viegas (RTP), bem como reuniões por *videoconferência*, quando se torna “necessário contactar com os clientes internacionais” (anexo I).

Nesta questão foi também sublinhada a importância de não se “desligar” a comunicação B2B da comunicação B2C, uma vez que “a expectativa é que através do produto B2C se consiga chegar às pessoas de B2B” – numa lógica de *mobile marketing*, inclusivamente – (Rudolf Gruner, Observador, ver anexo G) e, por isso “eles estão atentos e recebem um pouco dessa comunicação também” (João Lobo, Renascença, ver anexo K).

Por fim, a presente questão da pandemia Covid-19 levou a que vários entrevistados, no decorrer da entrevista, tenham comentado que tem existido uma crescente preocupação de adaptação e adopção do digital em muitos contextos (Responsável A, Empresa A; Responsável D, Empresa D) (ver anexos H e L).

**Pergunta 9: Como vê a adopção de ferramentas de comunicação e marketing tradicionais e digitais, quanto à disponibilidade financeira e de recursos humanos necessária?**

Alguns padrões de resposta são facilmente identificados. Sérgio Lopes (On FM), Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira), Rudolf Gruner (Observador) e o Responsável D (Empresa D) concordam que os meios digitais têm um menor custo de implementação associado.

No entanto, atente-se que Fernando Reis (Jornal do Algarve), Responsável A (Empresa A) e João Lobo (Renascença) denotam um crescente investimento no sector digital, para a comunicação em B2B, quer porque “ainda estão a implementar muita coisa de telemarketing e *online* e aí sim, haverá necessidade de mais recursos para marketing digital” (Fernando Reis, Jornal do Algarve, ver anexo E), quer porque “o esforço no digital é mais continuado e requer um acompanhamento muito próximo” (João Lobo, Renascença, ver anexo K).

Apenas Tiago Sigorelho (Gerador) revela que “ao falar em B2B não é significativo em nenhum dos aspectos” pois “usam a força de comunicação com o público como uma variável fundamental na comunicação com as empresas” (anexo C).

### **Pergunta 10: De que forma preferem ser contactados por outras organizações?**

Nesta questão ficou espaço aberto para que as respostas se pudessem desviar do expectável. Por isso, foram comuns, as respostas que foram ao encontro «das formas mais habituais de contacto», ao invés «da forma preferencial».

Contudo, as respostas permitiram identificar um padrão interessante que se correlaciona facilmente com as respostas à pergunta 8.

Não há dúvida quanto à forma como todos gostariam de ser abordados: contacto humano, através de meios mais tradicionais e que pudesse ser um contacto mais personalizado. Porém, pelas respostas ficou perceptível que é comum a abordagem pelos “meios analógicos” (João Lobo, Renascença, ver anexo K) ou tradicionais, onde se destacam o contacto telefónico (Tiago Sigorelho, Gerador; Responsável A, Empresa A; Responsável D, Empresa D – ver anexos C; H e L) e as reuniões presenciais (Carlos Pernet, Diário de Notícias da Madeira, ver anexo F).

Por um lado, Carlos Pernet (Diário de Notícias da Madeira) e Rudolf Gruner (Observador) concordam que esta questão tem transformado a lógica do mercado, “porque já não são as empresas que procuram” (Carlos Pernet, anexo F) bem como por causa das tecnologias, a venda programática tem retirado espaço à venda directa e por isso já não se tem muitas vezes o contacto com o anunciante (Rudolf Gruner, anexo G).

Sob outro prisma, o Responsável A (Empresa A), Ricardo Florêncio (Multipublicações) e Fernando Reis (Jornal do Algarve) referem uma necessidade de complementaridade entre os diferentes meios, isto é, embora exista um primeiro contacto via telefone, a concretização ou o *follow-up*, dá-se via email (ver anexos H; J e E).

### **Pergunta 11: De que forma, o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?**

Praticamente todos os entrevistados não consideram que o sector de actividade das empresas clientes seja um factor determinante para uma selectividade das ferramentas de comunicação e marketing.

No entanto, Carlos Pernet (Diário de Notícias da Madeira) afirma que “há sectores da sociedade que estão mais preparados para a digitalização, mais integrados e actualizados

(...) e isso ajuda depois, na relação, a que ela seja mais ou menos automática, digital” (ver anexo F), ao passo que João Lobo (Renascença) admite que o sector de actividade não é um factor que influencie só por si (ver anexo K).

Por outro lado, Tiago Sigorelho (Gerador) admite que o sector de actividade pode influenciar sobretudo pela “maneira de chegar, a mensagem, a forma de abordagem”, mas não no sentido do meio utilizado – telefone, email, etc (anexo C).

Apenas o Responsável D (Empresa D) responde de forma afirmativa, uma vez que para si, o sector de actividade “influencia, na medida em que alguns sectores são estratégicos”, dando-lhes mais atenção, personalização e estando mais próximos e recorrendo a situações presenciais (anexo L).

**Pergunta 12: De que forma o número de colaboradores das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?**

Esta questão e as duas seguintes foram, habitualmente, respondidas de um modo interligado, uma vez que as variáveis, «número de colaboradores», «volume de negócios» e «volume de negócios entre a empresa cliente e a organização» poderiam ser agrupadas numa única, habitualmente designada por «dimensão da empresa». Optou-se, contudo, por separar-se as diferentes variáveis, de modo a ficar-se com uma ideia mais nítida das reais influências de cada uma destas características.

Ainda assim, nesta pergunta, relativa ao número de colaboradores, uma vez mais, metade dos entrevistados alegam que o número de colaboradores não tem influência sob o tipo de ferramentas de marketing e comunicação utilizados, como foram os casos de Tiago Sigorelho (Gerador), Sérgio Lopes (On FM), Fernando Reis (Jornal do Algarve), Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira) e o Responsável A (Empresa A).

Adianta o Responsável A (Empresa A), justificando a sua resposta, que “a forma de comunicação é idêntica, porque tanto a pequena como a grande empresa vai à procura do mesmo”, daí não haver uma influência do número de colaboradores (anexo H).

Contudo, os entrevistados que discordam desta visão compõem um grupo significativo. Rudolf Gruner (Observador) identifica, neste âmbito, uma divisão “entre venda directa ou indirecta”, sendo que, de acordo com o responsável do Observador, tipicamente, as empresas mais pequenas destacam um *account* para comunicar directamente com o

Observador, ao passo que as grandes empresas vêem o processo intermediado por agências (ver anexo G).

No entanto, o Responsável D (Empresa D) proporciona um ponto de vista totalmente inverso ao de Rudolf Gruner (Observador), alegando que “tendencialmente, as grandes empresas terão mais pessoas alocadas à comunicação com as outras empresas, ao passo que as mais pequenas, no contacto connosco, optam mais pelo digital” (ver anexo L).

A visão do Responsável D (Empresa D) é corroborada por João Lobo (Renascença) que afirma que “quando o número de colaboradores é menor, a tendência é para uma maior utilização do digital” (anexo K), bem como por Ricardo Florêncio (Multipublicações) que diz que para “atingir grandes empresas, o meio é um mais próximo e para atingir PME’s, o digital é mais utilizado” (anexo J).

**Pergunta 13: De que forma o volume de negócios total das empresas clientes influencia o tipo de ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?**

Um dos primeiros pontos que sobressai nas respostas é o facto de imediatamente, alguns entrevistados distinguirem o volume de negócios total do volume de negócios existente entre ambas as organizações, como factor importante para uma selecção de diferentes canais de comunicação.

Assim, facilmente se entendem algumas respostas que, prontamente, negam qualquer influência do volume de negócios total das outras empresas no tipo de ferramentas utilizadas nas acções de comunicação e marketing (Tiago Sigorelho, Gerador; Sérgio Lopes, On FM; Fernando Reis, Jornal do Algarve; Responsável A, Empresa A).

Aliás, Tiago Sigorelho (Gerador) defende ainda que “independentemente do volume de negócios, é sempre preferível uma abordagem mais pessoal” (ver anexo C).

Também Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira) diz que esta questão não é definida de modo estratégico e que, caso aconteça alguma diferenciação, será de forma inconsciente (ver anexo F). Rudolf Gruner (Observador, anexo G) e o Responsável D (Empresa D, anexo L) afirmam que o volume de negócios total não influencia o tipo de ferramentas utilizadas, ao que João Lobo (Renascença) complementa, dizendo que os grandes clientes implicam maior interação tanto na vertente presencial como na digital (ver anexo K).

Neste campo, apenas Ricardo Florêncio (Multipublicações) se diferencia, pois na sua resposta engloba a vertente do número de colaboradores e a vertente do volume de negócios total, numa só variável – a já definida «dimensão da empresa». Assim, nesta questão também responde que para “atingir grandes empresas o meio é um mais próximo e para atingir PME’s, o digital é mais utilizado e também os eventos” (anexo J).

**Pergunta 14: De que forma o volume de negócios entre as empresas clientes e a sua organização influencia o tipo de ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?**

Esta questão foi respondida de forma quase unânime. À excepção de Fernando Reis (Jornal do Algarve) que reiterou uma vez mais, que nenhuma destas características das empresas clientes afectava o tipo de ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing (ver anexo E), todos os restantes concordam que o factor transaccional existente entre ambas as partes é muito relevante para definir o estilo de comunicação adoptado.

Começando por Tiago Sigorelho (Gerador), fica patente que pelo facto de se tratar de uma organização, que em termos de dimensão, se define como pequena, tem a capacidade de manter uma relação mais próxima com os clientes (deduz-se pela resposta, que à partida, uma empresa pequena terá menos clientes em carteira do que uma grande empresa). No entanto, diz o presidente do Gerador, “isto não invalida que se utilizem ferramentas digitais à mesma nesse processo” (anexo C).

Embora Sérgio Lopes (On FM) não avance com uma categorização mais explícita (do tipo de ferramentas utilizadas), concorda que o factor do volume de negócios entre ambas as organizações torna-se relevante, pois exigirá medidas específicas consoante o projecto (ver anexo D).

Atente-se ainda ao que refere Rudolf Gruner (Observador). O representante do Observador, afirma que “os clientes com volumes de negócios mais elevados, merecem algumas atenções, do ponto de vista de política de *pricing* e descontos, do ponto de vista de disponibilidade da equipa para atender os pedidos, mas em termos de ferramentas de comunicação, não há distinção” (anexo G).

Por outro lado, Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira), o Responsável A (Empresa A), Cristina Viegas (RTP), João Lobo (Renascença), Ricardo Florêncio

(Multipublicações) e o Responsável D (Empresa D) afirmam que em situações de grandes volumes de negócio entre ambas as organizações, existe maior atenção face ao cliente, que se traduz, logicamente, numa relação de maior proximidade e personalizada e por esse motivo, “cria-se a necessidade e existem certas formalidades que exigem que se propiciem reuniões presenciais” (Cristina Viegas, RTP, anexo I).

Assim, “quanto maior a dimensão do negócio, mais se recorrerá a reuniões presenciais” (João Lobo, Renascença, anexo K) ou, também, “precisando de se ter uma relação mais próxima, também se utilizam eventos” (Responsável D, Empresa D, anexo L).

**Pergunta 15: De que forma a localização geográfica da empresa cliente influencia o tipo de ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?**

Nesta última questão da entrevista, obteve-se novamente, um resultado praticamente unânime. Também para este factor, Fernando Reis (Jornal do Algarve) explicou que o recurso ao email e telefone é sempre o preferencial (na semelhança de todas as respostas anteriores) (ver anexo E).

No entanto, a sua resposta não deixa de estar alinhada com as respostas dos demais entrevistados. A justificação mais presente nas respostas dadas é que quanto maior for a separação geográfica, mais se potencia a utilização de meios digitais (Tiago Sigorelho, Gerador; Carlos Pernet, Diário de Notícias da Madeira; Rudolf Gruner, Observador; Responsável A, Empresa A; Cristina Viegas, RTP; Ricardo Florêncio, Multipublicações; João Lobo, Renascença; Responsável D; Empresa D).

Além do email, João Lobo (Renascença) e Cristina Viegas (RTP) remetem para a utilização de ferramentas que permitam fazer-se videoconferências (ver anexos K e I), bem como o Responsável A (Empresa A, ver anexo H) enaltece que a actual situação pandémica (Covid-19) tem potenciado o recurso a *webinars*. E nesta situação, mesmo a separação geográfica tem deixado de ser um factor determinante, podendo vir a alterar o padrão do futuro.

Por fim, note-se que Carlos Pernet (Diário de Notícias da Madeira) e Ricardo Florêncio (Multipublicações) alertam que o factor «distanciamento geográfico» por si só, não é, por vezes, suficiente para que se opte imediatamente pelas ferramentas digitais. Referem, aliás, que essa separação se esbate consoante a importância do cliente ou mesmo por

política interna da organização, havendo um esforço para ser possível uma reunião presencial periódica (ver anexos F e J).

Deste modo, demonstram que, de facto, existe uma correlação latente mas, muitas vezes, também patente entre todas estas características que foram alvo de perguntas. Neste caso, o volume de negócios entre as organizações e as localizações geográficas de ambas as empresas.

Tabela 7 – Quadro comparativo das respostas nas entrevistas aos representantes das organizações do sector dos media

Pergunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Gerador	OnFM	Jornal do Algarve	Diário de Notícias da Madeira	Observador	Empresa A	RTP	Multiplicações	Renascença	Empresa D
<b>Nome Org.</b>	Associação Cultural Gerador	93.8 On FM, CRL	Viprensa - Sociedade Editora do Algarve, Lda.	Empresa do Diário de Notícias, Lda.	Observador On Time S.A.	-	Rádio e Televisão de Portugal, S.A.	Multiplicações - Edição, Publicação de Informação e Prestação de Serviços de Comunicação, Lda	Rádio Renascença, Lda	-
<b>Segmento</b>	Imprensa	Rádio	Imprensa	Imprensa	Online + Rádio	Imprensa	Rádio + Televisão	Imprensa	Rádio	Imprensa
<b>1</b>	12	7	6	65	113	Pequena Empresa	1705	40	300	Média Empresa
<b>2</b>	600 000 €	150 000 €	200 000 €	4 500 000 €	5 000 000 €	Pequena Empresa	239 000 000 €	2 100 000 €	15 000 000 €	Média Empresa
<b>3</b>	Lisboa	Torres Vedras	Vila Real de Sto. António	Funchal	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Lisboa
<b>4</b>	Sim, 2 (e externos)	Não (Parceiros externos)	Sim, 2	Sim, 3	Não, vários espalhados	Sim, 2		Sim, 5	Sim, 9	Sim, 4
<b>5</b>	1	1	6	4	2	3		1	4	3
<b>6</b>	80% Grande Lisboa / 20% Nacionais	70% Torres Vedras / 20% Oeste / 10% Nacionais	Maior predominância no Algarve	95% Madeira / 5% Nacionais	Directos - Lisboa / Programático - Mundo	88 Maioria em AML/AMP / Presença em todo o país		Maioria em AML/AMP / Presença em todo o país	80% AML/AMP / 20% Resto	Maioria AML/AMP / Presença em todo o país / Programática o mundo

7	1ª Lógica: Prestação de serviços vs. Venda Publicidade 2ª Lógica: Instituições Públicas vs. Segmento Privado vs. Entidades Culturais	Baseado na faixa etária do público-alvo: 15-35 anos	Não há variáveis	Localização Geográfica; Volume de Negócios; Sector de Actividade	Anunciantes Directos; Anunciantes através de agência;	Concorrência; Custo de Produção;	Anunciantes Directos; Anunciantes através de agência;	Questão Geográfica; Dimensão	Anunciantes Directos; Anunciantes através de agência; Sectores de actividade;	Sector de Actividade; Volume Negócios; Venda Directa ou através de agência;
8	Canais directos; Telefone; Email; Redes Sociais (LinkedIn);	Redes Sociais; Website;	Telefone; Email; Correio Tradicional; Redes Sociais (Facebook + Messenger);	Reuniões Presenciais; Eventos RP; Pontualmente Email Marketing;	Newsletter Email; Email Marketing; Telefonemas; Contactos pessoais; Outdoor; Inclusão de estratégia B2C - mobile;	Email Marketing; Redes Sociais; Publicidade Física; Telefone;	Site; Reuniões presenciais; apresentações de grelha / eventos; Email; Reuniões de videoconferência	Papel; Eventos; Algumas ferramentas digitais - email marketing / newsletters; "Meio presencial muito relevante (...) digital utilizado numa lógica de follow-up, confirmações"	Comunicação B2C não pode ser desligada do B2B. No entanto, em B2B maior relevância para apresentações de produto (eventos), reuniões presenciais e email marketing	Preferência por canais directos - telefone, reuniões presenciais e email; Cada vez mais começar a procurar alternativas no digital e online
9	Em B2B não é significativo em nenhum dos aspectos	Meios digitais facilitam pelo baixo custo associado	Não há diferenciação para já, quando implementarem estratégias de marketing digital será maior	Digitais menos esforço, mais económicos e permite alguma segmentação. Tradicionais/Presenciais tem mais retorno	Tradicionais, contacto próximo exige mais meios humanos, digitais são menos dispendiosos	Os meios digitais começam a requerer maior investimento humano e financeiro			Ambos requerem acompanhamento próximo e disponibilidade de recursos, mas o esforço no digital é continuado, ao passo que no não-digital concretiza-se ali	Os digitais como são muito recorrentes no B2C exigem pouco esforço de implementação no B2B. Maior esforço humano
10	Os mais relevantes são o contacto telefónico e por vezes redes sociais ou email	Contacto humano preferencial, mas digitalmente acelera o processo	Tudo por email	Tem vindo a mudar nos últimos tempos, já não são as empresas que procuram. Ainda assim, reuniões presenciais são preferíveis	É algo que tem mudado com novas tecnologias, mas a venda directa ainda tem características que a programática não resolve	Telefone com concretização no email			Mais comum serem abordados numa perspectiva analógica	O mais recorrente é serem telefonemas, emails ou reuniões
11	A influência sente-se mais no estilo da mensagem do que propriamente no canal de comunicação utilizado		Não influencia, é sempre preferencialmente email e talvez telefone	Independentemente do sector de actividade, que podem ou não estar mais digitalizados, a abordagem presencial é sempre preferível	Não influencia			Não influencia	Não influencia só por si	Influencia na medida em que para nós alguns sectores são estratégicos - damos mais atenção, personalizada, próxima e presencial
12	Não tem influência	Não tem influência	Não influencia, é sempre preferencialmente email e talvez telefone	Não	Pode influenciar, na medida em que se diferencia entre contacto directo ou intermediado por agência. Há sempre um account	Não tem influência, pequena e grande empresa procuram o mesmo		"Atingir grandes empresas o meio é um - mais próximo - atingir PMEs, o digital é mais utilizado e também os eventos"	Quanto menor o número de colaboradores, maior a tendência para a utilização do digital	Tendencialmente as grandes empresas terão mais pessoas disponíveis para falar directamente conosco, já as pequenas optam mais pelo digital
13	Independentemente do volume de negócios é sempre preferível uma abordagem pessoal	Não vejo a questão como o volume de negócios no seu todo, mas no projecto específico que exige medidas específicas	Não influencia, é sempre preferencialmente email e talvez telefone	Embora possa acontecer, não é definido desse modo estrategicamente.	Clientes com volumes de negócios mais elevados podem ter atenções especiais, mas não influencia o tipo de ferramentas utilizados	Não tem influência, pequena e grande empresa procuram o mesmo		"Atingir grandes empresas o meio é um - mais próximo - atingir PMEs, o digital é mais utilizado e também os eventos"	Os grandes clientes implicam maior interação, tanto na vertente presencial ou tradicional, como na digital, porque o processo se automatiza (compra repetida), mas continuam a ser <i>taylor-made</i>	O volume de negócios só por si é apenas um indicador do que pode ser a nossa relação com esse cliente. Mas não influencia a forma de comunicar
14	Como somos uma empresa pequena, temos alguma capacidade de manter um contacto pessoal com os clientes (meios digitais também podem ser usados)	Não vejo a questão como o volume de negócios no seu todo, mas no projecto específico que exige medidas específicas	Não influencia, é sempre preferencialmente email e talvez telefone	Claro que quanto mais gastam conosco, mais atenção e proximidade necessitam. Mas não se traduz só no volume de negócios - as necessidades também são diferentes	Clientes com volumes de negócios mais elevados podem ter atenções especiais, mas não influencia o tipo de ferramentas utilizados	O facto de ter um volume de negócio mais elevado conosco leva a um cuidado maior, mais personalizado e próximo	Em situações de negócios com grandes volumes de negócio, cria-se a necessidade e existem certas formalidade que exigem que se propiciem reuniões presenciais	Depende da importância do cliente, quanto mais importante maior proximidade se conserva, mais contacto presencial	<u>Resposta anterior</u> : Quanto maior a dimensão do negócio, mais se recorrerá a reuniões presenciais	Aqui já é diferente, todos os clientes são importantes, mas é claro que se um me dá mais rentabilidade, preciso de ter uma relação mais próxima (usamos muito eventos)
15	Quanto maior a separação geográfica, mais se potencia a utilização de meios digitais		Não influencia, é sempre preferencialmente email e talvez telefone	O factor geográfico é decisivo para uma comunicação mais virtual, no entanto existem esforços para manutenção de reuniões presenciais	Usamos mais ferramentas digitais se estiver forte o nosso alcance, ou teremos mais hesitações em ir a uma reunião presencial	A distância geográfica pode potenciar uma maior utilização de meios digitais - no entanto, o Covid veio mudar o paradigma	Como vendemos o produto a operadores internacionais, além do email, que é fulcra, optamos por fazer reuniões através de videoconferência	Sim, quanto maior a distância mais se privilegiam os canais digitais. No entanto, tudo depende da importância do cliente. Se for importante, vai-se lá	Sim, com clientes mais distantes de pontos de contacto físico, mais dificilmente nos encontramos presencialmente. Usamos mais email, telefone e ferramentas como esta que estamos a usar (Microsoft Teams)	Quanto maior a distância face ao cliente, maior será a necessidade de digitalizar o processo de comunicação

### 3. Reflexões aos dados e avaliação da questão em investigação

Estando já dispostos, nos subcapítulos anteriores, os dados relativos a cada tema de investigação, estão reunidas as condições para que se possa fazer uma análise cruzada dos dados recolhidos ao longo do estudo. Isto é, contrastar as visões e teorias abordadas na fase de revisão de literatura, os dados provenientes das entrevistas exploratórias e os dados primários obtidos através das entrevistas aos representantes das organizações do sector dos media. Tudo isto, no sentido de se realizar uma triangulação de resultados e se poder avaliar a questão que norteou a presente investigação.

Kimchi, Polivka e Stevenson (1991, p. 364) regem-se pelas definições da academia – nomeadamente, através de Denzin (1970) – para referir que, numa investigação, a triangulação pode ser definida como “a combinação de duas ou mais teorias, fontes, métodos ou investigadores no estudo do mesmo fenómeno”.

Seguindo a ordem das questões das entrevistas, o primeiro tópico de discussão leva-nos a uma caracterização das organizações em estudo. Assim, de acordo com a teoria da segmentação do mercado de Kotler et al. (1999), Brennan et al. (2017), Powers e Sterling (2008) e Wind e Cardozo (1974), é relevante conseguirmos compreender em que escalão se situa cada uma das organizações estudadas.

Como havia sido comentado, no enquadramento da dinâmica reguladora e legislativa europeia, Portugal adoptou as directrizes para o seu próprio regime legal. Ambos os documentos, o Decreto-Lei nº 372/2007 (Diário da República Electrónico, 2020) e a norma europeia – seguida por Reijonen e Laukkanen (2010) e entidades bancárias – definem os escalões “micro empresa”, “pequena empresa”, “média empresa” e “grande empresa” segundo as características que devem apresentar, quanto ao número de colaboradores e quanto ao volume de negócios. É relevante explicar que se uma empresa apresenta uma destas características que a situa num determinado escalão (ainda que a outra a coloque no escalão inferior), a empresa assume o estatuto da característica do escalão mais elevado.

Assim, face às organizações que fizeram parte como análise deste estudo, veja-se a tabela seguinte, indicativa do escalão, no qual cada empresa se insere.

Tabela 8 - Categorização das organizações entrevistadas segundo a sua dimensão (de acordo com o estabelecido pelo Decreto-Lei nº 372/2007)

<b>Nome Empresa</b>	<b>Nome Órgão Comunicação Social</b>	<b>Nº Colaboradores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Escalão</b>
<i>Associação Cultural Gerador</i>	Gerador	12	600 000 €	<u>PEQUENA EMPRESA</u>
<i>93.8 On FM, CRL</i>	On FM	7	150 000 €	<u>MICRO EMPRESA</u>
<i>Viprensa - Sociedade Editora do Algarve, Lda</i>	Jornal do Algarve	6	200 000 €	<u>MICRO EMPRESA</u>
<i>Empresa do Diário de Notícias, Lda</i>	Diário de Notícias da Madeira	65	4 500 000 €	<u>MÉDIA EMPRESA</u>
<i>Observador On Time S.A.</i>	Observador e Rádio Observador	113	5 000 000 €	<u>MÉDIA EMPRESA</u>
<i>Anónimo</i>	<i>Anónimo</i>	<i>Pequena Empresa</i>	<i>Pequena Empresa</i>	<u>PEQUENA EMPRESA</u>
<i>Rádio e Televisão de Portugal, S.A.</i>	RTP	1705	239 000 000 €	<u>GRANDE EMPRESA</u>
<i>Multipublicações - Edição, Publicação de Informação e Prestação de Serviços de Comunicação, Lda</i>	Multipublicações Media Group	40	2 100 000 €	<u>PEQUENA EMPRESA</u>
<i>Rádio Renascença, Lda</i>	Grupo Renascença	300	15 000 000 €	<u>GRANDE EMPRESA</u>
<i>Anónimo</i>	<i>Anónimo</i>	<i>Média Empresa</i>	<i>Média Empresa</i>	<u>MÉDIA EMPRESA</u>

Analisando o conteúdo da Tabela 8, compreende-se que para esta investigação, contribuíram duas (2) micro empresas, três (3) pequenas empresas, três (3) médias empresas e ainda mais duas (2) grandes empresas.

De acordo com a Tabela 7, pode-se, ainda, afirmar que as condições que se haviam imposto na metodologia para a selecção das organizações entrevistadas, foram cumpridas. Contribuindo, para tal, a presença de organizações cujas sedes/centro de operações estão localizadas tanto nas Áreas Metropolitanas de Lisboa ou Porto, assim como fora destas regiões, além de que no espectro de organizações entrevistadas contam-se agentes dos segmentos «imprensa», «rádio», «televisão» e «online».

Para uma mais fácil e intuitiva análise dos dados, seguindo o modelo de triangulação, dividir-se-ão os passos seguintes em duas fases distintas. Numa primeira fase, veremos como estas características definidoras da macro-segmentação do mercado das organizações influenciam, internamente, as suas dinâmicas de comunicação e marketing. Numa segunda fase, veremos como a macro-segmentação do mercado influencia as dinâmicas de comunicação e marketing (Wind e Cardozo, 1974; Bonoma e Shapiro, 1984; Powers e Sterling, 2008; Miller, 2012; Hutt e Speh, 2010; Gillin e Schwartzman, 2011).

Começemos, assim, por cruzar os dados da própria entrevista, numa análise mais pormenorizada da mesma.

Analisando as respostas às pergunta 8 e 10, onde se pretende averiguar, por um lado, quais são os canais de comunicação e marketing mais utilizados por cada uma das organizações e, por outro, de que forma preferem ser abordados, e cruzando com os escalões de dimensão das empresas, observa-se o seguinte:

- i) Existe uma nítida noção da importância de se criarem relações próximas com a rede de empresas clientes e, por isso, ferramentas e canais de comunicação e marketing mais tradicionais asseguram, mais facilmente, essa possibilidade

A literatura académica já previa que o modelo de comunicação e marketing num ambiente *business-to-business* se viesse a transformar (Avlonitis e Karayanni, 2000, p. 442), passando por mudanças imperativas, nomeadamente os canais e ferramentas de

comunicação utilizados. E, simultaneamente, Payne (2005, p. 6) avançava com a mudança de paradigma, de um marketing transaccional para um marketing relaccional.

Assim, de forma praticamente unânime, os responsáveis de comunicação e marketing das organizações entrevistadas apontaram “os canais mais directos” (Tiago Sigorelho, Gerador, ver anexo C; Responsável D, Empresa D, ver anexo L) ou “os meios presenciais” (Ricardo Florêncio, Multipublicações, ver anexo J) como sendo muito relevantes na comunicação, manutenção de relações e para efeitos de marketing no segmento *business-to-business*, algo também defendido por Hutt e Speh (2010, p. 282-284).

Não será, por isso, surpreendente que o telefone e o email surjam a encabeçar a lista das ferramentas de comunicação e marketing mais utilizadas pelas organizações entrevistadas (sendo o telefone indicativo de chamadas – telemarketing – e não de outro tipo de acções).

Ora, ainda assim, o email é um canal de comunicação digital, segundo avança Miller (2012). No entanto, mantém a sua característica de ser um canal directo ao interlocutor que se procura atingir. Aliás, reforçam Järvinen, Tollinen, Karjaluoto e Jayawardhena (2012, p. 102) que os canais digitais dão um suporte aos ditos tradicionais. No estudo destes mesmos autores, confirma-se que os formatos de comunicação preferenciais são os canais directos.

Repare-se, contudo, que desenvolvendo esta questão, chegamos a um padrão de utilização das diferentes ferramentas consoante a dimensão da organização entrevistada.

Focando apenas nas microempresas e nas pequenas empresas, a utilização de outros canais digitais é mais intensa do que pelas médias empresas e grandes empresas – exceptuando o caso da Multipublicações (ver anexo J) são os únicos que mencionam as redes sociais como um canal, possivelmente, viável na comunicação B2B. Em sentido contrário, as médias empresas e grandes empresas apostam mais nos canais tradicionais e presenciais, dando particular relevo às reuniões presenciais e aos eventos.

Convém, ainda assim, recordar que todos os entrevistados referiram tanto canais tradicionais como digitais nas suas respostas, numa clara alusão ao que defendem Järvinen et al. (2012, p. 102) e Hutt e Speh (2010, p. 322). Aliás, veja-se pelo que menciona Ricardo Florêncio (Multipublicações): “o digital é utilizado numa lógica de *follow-up*, confirmações” (ver anexo J), visão também corroborada por Fernando Reis

(Jornal do Algarve, ver anexo E) e o Responsável A (Empresa A, ver anexo H), percebendo-se que os meios presenciais, tradicionais e directos são, nitidamente, as opções preferenciais.

- ii) De forma geral, os entrevistados revelaram que os custos de implementação, quer a nível financeiro, quer humano, dos meios digitais são menos dispendiosos

Facilmente se podem associar estas respostas às questões analisadas anteriormente. Vejamos, na análise anterior concluímos que, essencialmente, as microempresas e as pequenas empresas admitiram recorrer mais a canais digitais – embora algumas das médias e grandes empresas também o tenham mencionado, sobretudo no domínio da criação de plataformas de *e-commerce* (Cristina Viegas, RTP, ver anexo I), à semelhança do que acontece com o caso da Informa/eInforma (Augusto Castelo Branco e José Maria Magriço, ver anexos A e B).

Na literatura académica, são Harrison-Walker e Neeley (2004, p. 20) quem avançam com a criação de plataformas de *e-commerce* para facilitar a distribuição do produto, como uma solução digital para um novo modelo de negócio.

Repare-se, no entanto, que alguns representantes das microempresas e pequenas empresas que referem os canais digitais como hipóteses válidas para acções de comunicação e marketing – Fernando Reis (Jornal do Algarve) e o Responsável A (Empresa A) – dizem que os custos de implementação e desenvolvimento dos canais digitais têm aumentado ou irão começar a aumentar brevemente (ver anexos E e H).

A justificação parece ser lógica, uma vez que de acordo com o que os entrevistados referiram, “a parte do contacto regular (canais tradicionais) exige meios humanos (...) depois, os meios digitais são menos dispendiosos” – Rudolf Gruner (Observador, ver anexo G). Assim, organizações com menos colaboradores e com menor volume de negócios – que embora possa não acontecer, podem denotar menor capacidade de investimento financeiro – optam assim mais por canais cujos custos associados sejam menores.

- iii) A macro-segmentação parece ser suficiente para vários entrevistados, no entanto, a micro-segmentação revela-se um contraponto importante na segmentação do mercado para algumas organizações

Seguindo a ordem de ideias de Simkin (2008, p. 465), nove dos dez inquiridos defendem que existem benefícios para segmentar o mercado. Do mesmo modo, todos esses nove observam algumas características ou variáveis, como factores imperativos para segmentar o mercado. Assim, a teoria da macro-segmentação do mercado, defendida por Wind e Cardozo (1974), Bonoma e Shapiro (1984), Powers e Sterling (2008) e Brennan et al. (2017), é validada por alguns entrevistados.

Segundo a teoria, as primeiras variáveis pelas quais se segmenta o mercado são o sector de actividade, a dimensão e a localização geográfica das empresas, às quais se segue um vasto leque de outras variáveis mais concretas e específicas da relação inter-empresarial.

Começando pela estratégia de segmentação da Informa/eInforma, que se torna muito relevante para compreender esta questão, uma vez que diversifica o espectro do estudo, entrando num outro sector de actividade, vemos que o sector de actividade e o volume de negócios das empresas são dois pontos fulcrais na definição da segmentação do mercado e subsequente estratégia de comunicação e marketing (ver anexos A e B). De igual forma, Tiago Sigorelho (Gerador), Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira), Ricardo Florêncio (Multipublicações), João Lobo (Renascença) e o Responsável D (Empresa D) apontaram pelo menos uma destas variáveis como definidoras da segmentação do mercado realizadas pelas organizações que representam.

Não obstante, outros critérios foram mencionados múltiplas vezes pelos demais entrevistados. Se Wind e Cardozo (1974, p. 156) e Powers e Sterling (2008, p. 171) defenderam que a macro-segmentação poderia ser suficiente para determinar uma segmentação viável e eficaz, reduzindo-se o esforço de pesquisa e os custos associados, observou-se que, em mais do que uma ocasião, os representantes das organizações em estudo referiram critérios que se situam no campo da micro-segmentação.

Crittenden, Crittenden e Muzyka (2002, p. 17) apontaram várias mais-valias ao recurso à micro-segmentação, nomeadamente no que toca à comunicação e promoção específica do produto, consoante as organizações clientes. Por esse motivo, João Lobo (Renascença, ver anexo K), Responsável D (Empresa D, ver anexo L), Cristina Viegas (RTP, ver anexo

I) e Rudolf Gruner (Observador, ver anexo G) referem que a natureza da compra, isto é, se existe um processo de compra directa ou se a compra é intermediada, é um factor determinante na estratégia de comunicação.

Ainda relacionado com a situação de compra, os dados obtidos pelas entrevistas exploratórias a Augusto Castelo Branco e José Maria Magriço (Informa D&B/eInforma) demonstram que a natureza da compra ou a sua situação são também relevantes, sobretudo, pelo volume de negócio/dimensão que a encomenda engloba (ver anexos A e B).

Já nas entrevistas de base primário de estudo, João Lobo (Renascença, ver anexo K) recorda mesmo a ideia de Kotler et al. (1999, p. 283) e Hutt e Speh (2010, p. 68), de que em casos de recompra directa/imediata o processo está automatizado e por isso, podem-se adoptar estratégias de comunicação distintas.

- iv) O sector de actividade das empresas clientes não se revelou ser uma variável determinante para a escolha de canais de comunicação e marketing tradicionais ou digitais

Apesar de alguns entrevistados terem assumido que o sector de actividade das empresas clientes é um factor de distinção que permite desenhar uma segmentação de mercado, quando questionados sobre de que forma, diferentes sectores de actividade afectam o tipo de canais de comunicação utilizados no relacionamento com os clientes, poucos concordaram que existe uma influência nítida.

Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira) recorda que, do seu ponto de vista, “a abordagem presencial é sempre preferencial, independentemente do sector de actividade”. Todavia, menciona o responsável da organização madeirense, “que há sectores da sociedade que estão mais preparados para a digitalização, mais integrados e mais actualizados (...) e isso ajuda, depois, na relação, a que seja mais ou menos automática, digital” (anexo F).

Numa linha de pensamento semelhante, Tiago Sigorelho (Gerador) afirma que não é o tipo de canal de comunicação e marketing que se diferencia, mas sim a mensagem – pelo estilo e conteúdo – que se moldará à medida de cada cliente (anexo C).

Ora, conforme havia sido visto, uma parte da literatura académica discorda desta posição, que pela voz de Marshall McLuhan (1994) admite que “o meio é a mensagem”, podendo ser aplicável, neste contexto, no sentido em que o meio e a mensagem não podem ser dissociados, pelo que a eleição de um ou outro meio não será inocente, consoante a mensagem que se pretende transmitir.

Talvez por este motivo, Augusto Castelo Branco (Informa D&B, ver anexo A) e o Responsável D (Empresa D, ver anexo L) referem que o sector de actividade é relevante, porque determinados sectores são estratégicos nos respectivos negócios. Assim, a mensagem será, necessariamente, mais “atenta, personalizada, próxima e presencial” e, subsequentemente, os canais de comunicação e marketing eleitos serão, logicamente, os que lhes permitam concretizar a mensagem dessa forma.

Podemos, por isso, resumir esta questão relembrando que se o sector de actividade não é um factor determinante para algumas organizações diferirem os canais de comunicação e marketing utilizados consoante o sector, para as organizações que tenham determinados sectores como clientes-chave, ou estratégicos, os canais de comunicação e marketing privilegiados serão, tendencialmente, os mais tradicionais.

- v) O número de colaboradores das empresas clientes não se revelou ser uma variável determinante para a escolha de canais de comunicação e marketing tradicionais ou digitais sobretudo para micro empresas e pequenas empresas, ao passo que médias empresas e grandes empresas têm uma visão distinta

À semelhança da variável anterior, também o número de colaboradores das empresas clientes parece não afectar a eleição de um determinado tipo de ferramentas de comunicação e marketing entre organizações, segundo o que referiram, principalmente, os representantes das micro empresas e pequenas empresas.

Convém, no entanto, recordar que Kotler et *al.* (1999), Bonoma e Shapiro (1984), Powers e Sterling (2008) e Brennan et *al.* (2017) optaram por agrupar o número de colaboradores e o volume de negócios numa única variável: a dimensão da empresa.

Contudo, autores como Reijonen e Laukkanen (2010) seguiram as orientações da lei, que por sua vez, no domínio legal português, distinguem a questão da dimensão das empresas

entre estas duas variáveis, podendo ter designações distintas conforme a categoria a que pertençam em cada uma delas.

Por este motivo, o número de colaboradores surge nesta investigação destacado e compreende-se, pelo que os entrevistados – em larga maioria e incluindo os entrevistados das entrevistas exploratórias – responderam que “*per si*, o número de colaboradores não influencia” (Augusto Castelo Branco, Informa D&B, anexo A), até porque “pequenas e grandes empresas procuram o mesmo” (Responsável A, Empresa A, anexo H).

Em todo o caso, João Lobo (Renascença, anexo K) e o Responsável D (Empresa D, anexo L) surgem alinhados nesta matéria, referindo que “quanto menor o número de colaboradores, maior a tendência para a utilização do digital” (João Lobo, Renascença, anexo K), porque “tendencialmente, as grandes empresas terão mais pessoas disponíveis para falar directamente connosco, ou seja, têm um maior número de pessoas alocadas à relação próxima e pessoal com determinados clientes” (Responsável D, Empresa D, anexo L).

Também Ricardo Florêncio (Multipublicações), enquanto representante de uma pequena empresa, apoia esta visão de que existe uma distinção. Ainda assim, não centra a sua resposta na questão específica do número de colaboradores. Segundo as palavras do entrevistado, para “atingir grandes empresas o meio é um (mais próximo), para atingir PMEs, o digital é mais utilizado” (anexo J).

Deste modo, lança-se facilmente a conjugação da variável “número de colaboradores” com a variável “volume de negócios”, como se verá adiante.

- vi) Independentemente do volume de negócios total de uma empresa cliente, ou potencial cliente, o volume de negócios existente, ou potencialmente existente, entre ambas as organizações é mais definidor do tipo de canais de comunicação e marketing mais utilizados e eficientes

Como havia sido comentado previamente, no âmbito da macro-segmentação do mercado, a variável «dimensão» pôde ser repartida em duas frentes distintas: o número de colaboradores e o volume de negócios (Decreto-Lei nº 372/2007, Diário da República Electrónico, 2020). Por este motivo, alguns entrevistados não diferenciaram os processos

quando questionados sobre a influência do número de colaboradores e a influência do volume de negócios total.

Pelas entrevistas exploratórias conduzidas a Augusto Castelo Branco e José Maria Magriço (Informa D&B/eInforma), ficou patente uma maior relevância do volume de facturação existente entre organização e cliente do que o volume de negócios total do cliente para uma mais clara definição da estratégia de comunicação e marketing a seguir (ver anexos A e B).

Na mesma linha de pensamento, Sérgio Lopes (OnFM, ver anexo D) e o Responsável D (Empresa D, ver anexo L) referem que o volume de negócios é somente um indicador, mas que o projecto específico é verdadeiramente mais relevante. João Lobo (Renascença), Carlos Pernetá (Diário de Notícias da Madeira), o Responsável A (Empresa A), Cristina Viegas (RTP) e Ricardo Florêncio (Multipublicações) concordam com esta abordagem referindo múltiplas vezes que “quanto mais importante for o cliente, maior proximidade se conserva através de contacto presencial”, ou que “quanto maior a dimensão do negócio, mais se recorrerá a reuniões presenciais” precisamente porque “em situações de negócios com grandes volumes de negócio, cria-se a necessidade e existem certas formalidades que exigem que se propiciem reuniões presenciais” (ver anexos K; F; H; I; e J).

Ora, as respostas da generalidade dos entrevistados levantam uma questão preponderante: a micro-segmentação está também presente num dos critérios primários de definição da estratégia de comunicação e marketing. Logicamente, esta conclusão choca com as afirmações de Rangan, Moriarty e Swartz (1992, p. 72) e Wind e Cardozo (1974, p. 157) de que as variáveis da macro-segmentação poderiam ser suficientes para definir a abordagem ao mercado. Não obstante, os autores já haviam deixado explícito que o recurso às variáveis de micro-segmentação era obrigatório quando apenas pela macro-segmentação não se conseguisse estipular uma segmentação, estratégia ou abordagem ao mercado.

Como referem os entrevistados, à medida que as situações de compra envolvam mais elevados volumes de negócio, maior será a necessidade de se recorrer a canais de comunicação e marketing tradicionais, pois permitem uma maior personalização, proximidade e relação de confiança. As reuniões presenciais destacam-se como a principal ferramenta utilizada, seguida pelos eventos.

Os meios digitais, no entanto, não são descartados pelos entrevistados, alocando-os às situações de compra que envolvem montantes menores, ou ainda, conforme confirma Tiago Sigorelho (Gerador), havendo a capacidade de comunicar e gerir de forma próxima todos os clientes, o digital é uma mais-valia (ver anexo C). Também neste campo, João Lobo (Renascença) refere que quando o processo de compra se automatiza, independentemente da dimensão da empresa cliente, os esforços repartem-se pelos canais de comunicação e marketing tradicionais e digitais (ver anexo K).

- vii) A localização geográfica das empresas clientes é um factor decisivo na escolha dos canais de comunicação e marketing utilizados, havendo um predomínio dos canais digitais à medida que a distância entre ambas as organizações aumenta

Esta seria porventura a questão que daria menos azo a surpresas, pelo que de forma natural praticamente todos os entrevistados concordaram que ao existir um distanciamento geográfico relevante face ao cliente, privilegia-se a utilização de ferramentas digitais, entre as quais se destacam o e-mail e plataformas de videochamada. Em todo o caso, reforça-se também a utilização do telefone ou telemarketing, sendo este um canal tradicional (Augusto Castelo Branco, Informa D&B, ver anexo A).

Algumas visões, contudo, acrescentam alguma matéria ao estudo. Por um lado, recordam Ricardo Florêncio (Multipublicações) e Carlos Perneteta (Diário de Notícias da Madeira), a importância do cliente – ou a importância da manutenção de uma relação próxima com o cliente – subsiste e impõe-se face ao factor geográfico, pelo que, mesmo que distante, as reuniões presenciais podem continuar a ser o método de excelência (ver anexos J e F).

Por outro lado, em jeito de previsão futura, o Responsável A (Empresa A) adianta que o actual contexto, em plena pandemia, alterará o paradigma, onde independentemente da distância geográfica, as plataformas *online* começam a ganhar preponderância (ver anexo H).

Deste modo, numa fase em que a análise dos dados se conclui – seguindo-se o método de triangulação como técnica primordial em estudos de carácter qualitativo – reúnem-se as

condições indicadas para que, com um grau de confiança, credibilidade e veracidade maior, se possa avaliar e responder à questão de investigação (Maxwell, 2009, p. 243).

Recordemos, ainda antes da resposta à questão de investigação, que haviam sido estipulados três objectivos em estudo. Pretendia-se assim, por um lado, compreender e avaliar o papel dos canais de comunicação e marketing tradicionais e digitais, por outro, num contexto *business-to-business*. Por fim, tentar-se-ia identificar uma dinâmica de utilização destas ferramentas segundo as variáveis de segmentação do mercado.

Subsequentemente, após a definição destes objectivos, tornou-se exequível estabelecer uma questão à qual seria esperado dar resposta no final do estudo. Assim, a questão de investigação proposta foi:

*Até que ponto, as organizações das tecnologias da informação e comunicação de media privilegiam a utilização de ferramentas de comunicação e marketing digitais no sector business-to-business?*

Por não parecer lógico o recurso a canais de comunicação e marketing digitais uma vez que havia sido debatida a importância do marketing relacional, de proximidade e personalizado no mercado B2B, a questão de investigação parecia, numa primeira impressão, de fácil resolução. No entanto, ao definir-se o sector de actividade das denominadas TIC (tecnologias da informação e comunicação), com particular enfoque nos media, o debate tornou-se mais pertinente por se tratarem de organizações que na sua vertente B2C têm este tipo de canais e ferramentas muito desenvolvidos.

Efectivamente, pela análise dos dados recolhidos nas entrevistas, as ferramentas de comunicação e marketing digitais têm uma preponderância ainda diminuta no âmbito do sector *business-to-business*. Os entrevistados veem os canais tradicionais ainda como sendo mais vantajosos neste capítulo.

Porém, sendo o recurso às ferramentas digitais mais usual em segundo plano, pode-se dizer que os canais digitais são imprescindíveis em determinadas tarefas, tais como o acompanhamento do processo de compra, venda ou qualquer outra relação e a gestão e manutenção do contacto com a rede de clientes. Por outras palavras, poder-se-á afirmar que na estratégia de marketing e comunicação dever-se-á articular a utilização de ambos

os tipos de ferramentas, sendo cada um deles alocado às tarefas onde dispõem de maior eficiência.

Atente-se, ainda, a um outro ângulo. Ficou evidente que os canais de comunicação e marketing digitais implicam, por regra, investimentos menos dispendiosos quer a nível financeiro, quer a nível de recursos humanos.

Se o email é definitivamente o canal de comunicação e marketing digital mais disseminado pelas diversas organizações, houve também algumas referências a outros canais, tais como as redes sociais, plataformas de e-commerce e plataformas de videochamadas e *webinars*. E se, por um lado, as plataformas de e-commerce foram apenas mencionadas pela representante da organização de maior dimensão – até porque são plataformas que exigem um investimento mais avultado do que as demais plataformas digitais – as redes sociais e as plataformas de videochamadas e *webinars* foram, sobretudo, referidas pelos representantes das micro empresas e pequenas empresas e apenas esporadicamente por representantes das médias empresas e grandes empresas. Esta correlação denota uma clara aposta nestes canais quando a capacidade financeira das organizações mais pequenas não suporta investimentos de maior escala noutros canais.

Por outro lado, ficou também demonstrado que a macro-segmentação do mercado, por si só, é insuficiente em demasiados exemplos para se poder considerar totalmente eficaz. Não raras as vezes, os entrevistados mencionaram a necessidade de segmentar o mercado com recurso a variáveis mais específicas, nomeadamente, a situação de compra – pelo volume de negócio envolvido e pelo automatismo em situações de compra repetida.

Assim, compreendemos que os meios digitais se provam mais recorrentes, em primeiro lugar, na comunicação com clientes (ou potenciais clientes) com menor dimensão – a nível de colaboradores e ao nível do volume de negócios – em segundo lugar, com clientes cuja relação transaccional represente menor retorno para a organização. E, em terceiro lugar, com clientes que se situem fora de um alcance geográfico razoável desde que não sejam clientes estratégicos (isto é, desde que não representem um volume de negócios transaccional elevado, ou não sejam de um sector de actividade chave para a estratégia da organização).

Assumimos, deste modo, o compromisso de responder à questão de investigação. Perante todas as evidências apresentadas no decurso da investigação, parece realista dizer que não se privilegiam estratégias de comunicação e marketing digitais no mercado B2B. No

entanto, existe uma nítida e relevante complementaridade do recurso a ferramentas e canais tradicionais e digitais. As estratégias de todas as organizações envolvidas no estudo apontam nesse sentido.

O futuro poderá indicar novos caminhos e a situação pandémica que o mundo atravessa no momento em que se conduziu esta investigação poderá levar a uma nova revolução nas estratégias de comunicação e marketing. Os comentários tecidos por alguns entrevistados abriam as portas desse caminho que parece inequívoco.

Aliás, não só os canais digitais poderão vir a tomar um protagonismo crescente, como a orientação estratégica de várias organizações poderá passar, conforme percebemos ao longo da investigação, por uma, possivelmente, inevitável convergência, até certo ponto, das estratégias de comunicação e marketing nos sectores B2B e B2C. Afinal, o público com que se comunica está, simultaneamente, presente em ambos.

## CONCLUSÃO

Concluída a investigação, que procurou compreender o papel dos meios de comunicação e marketing digitais e tradicionais num ambiente *business-to-business*, podemos afirmar, desde já, que neste segmento, o recurso aos meios e canais digitais demonstra-se aquém da utilização em mercados *business-to-consumer*.

Deste modo, perante os resultados da investigação realizada e face a uma reflexão sobre a questão em estudo pode-se, desde já, reforçar que não se privilegiaram estratégias de comunicação e marketing digitais no mercado B2B, uma vez que os canais de comunicação e marketing directos são privilegiados, face à maior proximidade, personalização e eficácia que permitem.

Em alguns casos em estudo, o que se encontrou foi uma nítida e relevante complementaridade de recurso a ferramentas e canais tradicionais e digitais e, noutros, um privilegiar dos próprios canais tradicionais sobre os digitais.

Este fenómeno explica-se pela intrínseca necessidade de se desenvolverem relações interorganizacionais mais próximas, complexas, duradouras e personalizadas, para as quais os canais tradicionais providenciam melhor suporte.

Ademais, o recurso a ferramentas tradicionais e digitais está também assente no princípio da segmentação do mercado. É seguindo este mecanismo de estratificação do mercado que as empresas compreendem a que clientes, ou potenciais clientes, melhor se adequam canais tradicionais e canais digitais.

Assim, verificou-se que os canais digitais são, numa primeira fase, mais úteis a organizações de dimensão menor, onde existe menor capacidade financeira e de recursos humanos, embora mesmo as grandes empresas os utilizem em articulação com os mecanismos tradicionais.

Em consequência, percebeu-se que as empresas, ao segmentarem o mercado consoante a dimensão das organizações, privilegiam o contacto mais próximo e pessoal com organizações que tragam uma mais-valia negocial. Isto é, maiores volumes de negócio – por vezes, também se vão traduzindo nas empresas com mais colaboradores.

Houve ainda lugar, ao destaque da localização geográfica das organizações, enquanto factor primordial para comunicar através de plataformas digitais. Sempre que a distância seja superior ao limite razoável para deslocação presencial, os canais digitais assumem o protagonismo, desde que o volume de negócio não seja expressivo.

Embora não fosse o foco principal deste estudo, ficou, ainda, expressa a ideia de que em alguns cenários, as abordagens aos segmentos *business-to-business* e *business-to-consumer* podem convergir, sendo ambos os segmentos impactados por acções de comunicação e marketing direccionadas a apenas um deles. Esta convergência, ainda que que possa ocorrer de forma inocente, indicia que a vertente digital poderá, apesar de tudo, desempenhar um submisso papel de influência.

No entanto, é importante recordar que este estudo limita estas conclusões ao sector de actividade das tecnologias de informação e comunicação – com enfoque nos *media*.

Todavia, a presença de uma organização que trabalha o segmento B2B de um sector diferente (nas entrevistas exploratórias) provou que as organizações, independentemente do seu sector, parecem alinhadas numa semelhante estratégia de comunicação e marketing, consoante apresentem também semelhantes características de dimensão e localização.

Assim, levantam-se indagações que podem conduzir a novos estudos futuros nesta área. De forma a traçar-se um diagnóstico mais completo e geral destas interações no mercado *business-to-business*, fica em aberto a hipótese de um estudo que permita analisar o mercado B2B – de acordo com as mesmas variáveis de segmentação – sem delimitar a investigação a um sector de actividade particular.

## Referências Bibliográficas

Albaum, G. (1997). The Likert Scale Revisited. *Market Research Society. Journal.*, 39(2), pp.1-21.

Avlonitis, G. e Karayanni, D. (2000). The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp.441-459.

BBVA (2020): <https://www.bbva.es/en/finanzas-vistazo/ef/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano.html> (consultado a 24 de Janeiro de 2020).

Bonoma, T. e Shapiro, B. (1984). Evaluating market segmentation approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4), pp.257-268.

Brennan, R., Canning, L. e McDowell, R. (2017). *Business-to-business marketing*. 4<sup>a</sup> ed. Londres: SAGE Publications.

Brosan, F. (2012). What works where in B2B digital marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(2), pp.154-159.

Chizzotti, A. (2010). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez.

Cortez, R.M. e Johnston, W. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, pp.90-102.

Cortimiglia, M., Ghezzi, A. e Renga, F. (2011). Mobile Applications and Their Delivery Platforms. *IT Professional*, 13(5), pp.51-56.

Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, mixed methods approaches*. 2ª ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Crittenden, V., Crittenden, W. e Muzyka, D. (2002). Segmenting the business-to-business marketplace by product attributes and the decision process. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), pp.3-20.

Diário da República Electrónico (2020): <https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized> (consultado a 27 de Janeiro de 2020).

Dyché, J. (2001). *CRM Handbook, The: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley

Ellis, N., 2011. *Business-To-Business Marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Garrido-Samaniego, M.J. e Gutiérrez-Cillán, J. (2004). Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), pp.320-336.

Gillin, P. e Schwartzman, E. (2011). *Social Marketing to the Business Customer: Listen to Your B2B Market, Gener. 1ª ed*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Gilmore, A., Gallagher, D. e Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), pp.234-247.

Global Industry Classification System: GICS (2020): <https://www.msci.com/gics> (consultado a 24 de Janeiro de 2020).

Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), pp.9-29.

Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), pp.37-57.

Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. 3rd ed. Burlington: Elsevier.

Hadjikhani, A. e LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), pp.294-305.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Harrison-Walker, L. e Neeley, S. (2004). Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), pp.19-35.

Hill, M.M. e Hill, A.B. (1998). *A Construção de um Questionário*. Lisboa. Dinâmia.

Hox, J. e Boeije, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, Vol.1. pp. 593-599.

Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Hutt, M. e Speh, T. (2010). *Business marketing management*. 10ª ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Ilharco, F. (2014). *Pós-Sociedade*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H. e Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social Media Marketing usage in B2B Industrial Section. *Marketing Management Journal*, 22(2), pp. 102-117.

Johnston, W. e Lewin, J. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), pp.1-15.

Jussila, J., Kärkkäinen, H. e Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, pp.606-613.

Kandampully, J. (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision*, 41(5), pp.443-451.

Karjaluoto, H., Mustonen, N. e Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), pp.703-710.

Khan, J. (2008). *Research methodology*. New Delhi: APH Publishing Corporation.

Kimchi, J., Polivka, B. and Stevenson, J., 1991. Triangulation: Operational Definitions. *Nursing Research*, 40(6), pp.364-366.

Kolesnikoff, V. (1940). Standard Classification of Industries in the United States. *Journal of the American Statistical Association*, 35(209a), pp.65-73.

Kotler, P. e Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999). *Principles of Marketing: Second European Edition*. 2ª ed. Milão: Prentice Hall Europe.

Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.

Laudon, K. e Traver, C. (2016). *E-commerce. Business. Technology. Society. Global Edition*. 12th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Lilien, G. e Grewal, R. (2012). *Handbook of business-to-business marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lilien, G. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), pp.543-556.

Marketeer (2019a). O que aí vem para a indústria em 2019?: <https://marketeer.sapo.pt/o-que-ai-vem-para-a-industria-em-2019/?fbclid=IwAR2Vajn9D1q1I1y1nT-WOnrzhtTb-U47z4Jcxkq-vyTSG36y5PJGY2rb578> (consultado a 15 de Janeiro de 2019).

Marketeer (2019b). O segmento B2B precisa ser omnichannel: [https://marketeer.sapo.pt/o-segmento-b2b-precisa-ser-omnichannel/?fbclid=IwAR0Ra-bkLT\\_h08SalSlxSAFXN6xYZ9COs-E3zFP9a8Qe\\_jCKCxKvmwZjHIY](https://marketeer.sapo.pt/o-segmento-b2b-precisa-ser-omnichannel/?fbclid=IwAR0Ra-bkLT_h08SalSlxSAFXN6xYZ9COs-E3zFP9a8Qe_jCKCxKvmwZjHIY) (consultado a 10 de Abril de 2019).

Maxwell, J. (2009). *Qualitative Research Design*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

McLuhan, M. (1994). *Understanding media: the extensions of man*. 1ª ed. Cambridge: MIT Press.

Michaelidou, N., Siamagka, N. e 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), pp.1153-1159.

Miller, M. (2012). *B2B Digital Marketing*. Indianapolis: Que.

Mitchell, V. e Wilson, D. (1998). Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 27(5), pp.429-445.

Moore, J., Hopkins, C. e Raymond, M. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12(1), pp.48-75.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp.20-38.

Murphy, M. e Sashi, C. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, pp.1-12.

Payne, A. e Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), pp.167-176.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Powers, T. e Sterling, J. (2008). Segmenting business-to-business markets: a micro-macro linking methodology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), pp.170-177.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.

Rajala, A. e Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(3), pp.202-210.

Rangan, V., Moriarty, R. e Swartz, G. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 56(4), pp.72-82.

Reijonen, H. e Laukkanen, T. (2010). Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(2), pp.115-136.

Rowles, D. (2014). *Mobile marketing*. London: Kogan Page.

Ryan, D. e Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd.

Samuelson, P. e Nordhaus, W. (2010). *Economics*. 19th ed. Boston: McGraw-Hill.

Shankar, V. e Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), pp.118-129.

Sheth, J. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), pp.50-56.

Sheth, J. (1976). Recent Developments in Organizational Buying Behavior. *Consumer and Industrial Buying Behavior*, pp.53-79.

Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), pp.464-474.

Stender, M. e Ritz, T. (2006). Modeling of B2B mobile commerce processes. *International Journal of Production Economics*, 101(1), pp.128-139.

Strauss, J. e Frost, R. (2016). *E-Marketing*. 7<sup>a</sup> ed. Abingdon: Routledge.

Thomas, R. (2012). “Business-to-business market segmentation”, Lilien, G. e Grewal, R., *Handbook of business-to-business marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 182-207.

Webster, F. (1965). Modeling the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 2(4), pp.370-376.

Webster, F. e Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), pp.12-19.

Wind, Y. e Bell, D. (2008). “Market segmentation”, Baker, M. e Hart, S., *The Marketing Book*. 6<sup>a</sup> ed. Butterworth-Heinemann, pp. 222-244.

Wind, Y. e Cardozo, R. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), pp.153-165.

Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), pp.93-106.

Xu, Y., Yen, D., Lin, B. e Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), pp.442-452.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A: Entrevista Augusto Castelo Branco (Director Comercial Informa)**

**M.G** – Boa tarde. Antes de mais, gostava de agradecer-lhe a disponibilidade para a realização desta entrevista, no âmbito da minha dissertação de mestrado. Passemos, assim, ao início das questões e começo por lhe perguntar, *“quando olha para o mercado, quais são as principais características das empresas clientes que diferenciam a estratégia de comunicação e marketing entre si, os clientes, e a Informa?”*

**A.C.B** – Entre nós e os clientes, certo?

**M.G** – Exacto.

**A.C.B** – É o seguinte, nós estamos dispostos a investir tanto mais dinheiro na comunicação com os clientes, quanto aquele dinheiro que eles depois terão disponível, em função das suas características, para gastar connosco. Ok? E, por isso, segmentamos o mercado de acordo com a dimensão das empresas e o seu potencial para o nosso negócio, sendo que, o potencial para o nosso negócio deriva do seguinte: quantos mais clientes/parceiros uma empresa tiver, mais potencial tem para o nosso negócio e quanto mais diversificada for essa carteira de clientes em termos de sector, maior potencial tem para o nosso negócio.

Por isso, segmentamos o mercado em quatro segmentos. Um canal completamente electrónico, onde temos os custos de captação e comunicação com estes clientes mais baixos – que é a eInforma. Depois temos um canal, que denominamos “presencial” – a Informa – onde definimos três segmentos: um que chamamos “PMEs”, outro chamamos “corporate” e outro chamamos “estratégicos”.

O que é que fazemos nos clientes “estratégicos”? Determinados sectores, por natureza, têm um elevadíssimo potencial e portanto estão neste segmento. As telecomunicações, as seguradoras, as petrolíferas, os bancos – basicamente estes – que independentemente da sua dimensão como nossos clientes estão lá todos. E depois fazemos outro corte que tem a ver com clientes que tenham um determinado volume de negócios connosco ou

sofisticação de produtos também estão neste segmento, mesmo que não se insiram nestes sectores estratégicos.

Depois, os “corporate” é um bocadinho a antecâmara entre PME e “estratégico”, ou seja aqueles que, entre aspas, “ficam entalados no meio”. Já têm alguma dimensão, já têm alguma sofisticação e que têm um potencial elevado connosco, mas não tão grande como os que dizia há pouco, dos estratégicos.

Por fim, os “PME” é o segmento onde colocamos tudo o resto. Fazemos uma gestão e a nossa estratégia de comunicação quer com clientes, quer com mercado potencial, assenta muito em telefone e canais electrónicos. Ok? Ainda a eInforma, é para os mais pequenos, em que a captação é através de meios exclusivamente electrónicos, num modelo *freemium* em que oferecemos uma experiência para depois se converterem em clientes.

Portanto, isto traduz-se muito numa articulação dos custos de comunicação com os clientes com o potencial que têm connosco. Não sei se isto responde bem à questão..

**M.G** – Responde, sim. Aliás, enquadra-se perfeitamente na linha de pensamento dos diversos autores que serviram de base teórica à dissertação. Assim, podemos passar à segunda questão, que é “*de que forma pode haver uma articulação das ferramentas digitais e tradicionais no sector B2B, de acordo, claro, com estas características particulares das empresas?*”

**A.C.B** – A articulação é total. A questão centra-se no *mix* que fazemos. Para clientes com potencial mais reduzido, apostamos mais no digital e clientes com potencial mais elevado apostamos mais no mundo físico, incluindo vendas directas, presenciais, reuniões com os clientes, agendamentos, todo este tipo de cenários. Mas a articulação é total.

Mesmo estes clientes que são geridos presencialmente, no fundo, depois têm equipas telefónicas que lhes dão apoio no dia-a-dia. Portanto, a integração das diversas ferramentas de comunicação com os clientes é total.

**M.G** – A resposta vai já respondendo um pouco à questão seguinte, acrescento apenas, então, *“quais são os canais mais concretos a que a Informa recorre, tanto na vertente digital, como tradicional?”*

**A.C.B** – Na vertente digital, vamos desde o básico e-mail, a newsletter, a registo de dados gratuitos que tem acesso a determinado tipo de informação para terem uma experiência grátis, blogs, posicionamento orgânico nos motores de pesquisa, publicidade paga (os Google AdWords).

Depois também recorremos a telemarketing – para agendamento de reuniões e ganhar registados para a eInforma, com as tais experiências gratuitas – usamos também *call center*, meios próprios e ainda uma equipa comercial que faz reuniões com os clientes, portanto são todos estes os canais.

**M.G** – Certo. Passemos, então, às características das empresas clientes e como essas características podem ou não influenciar quais são os canais que a Informa privilegia no contacto com esses clientes. A primeira característica é então, *“de que forma, o número de colaboradores da empresa cliente influencia, ou não, a forma como comunicam com esse cliente?”*

**A.C.B** – O número de colaboradores *per se* não influencia nada, porque como referi o que para nós influencia, sobretudo, é o potencial que têm para o nosso negócio. Portanto, jogamos, sobretudo, com o sector de actividade, com a facturação e volume de negócios e depois, então, com o número de colaboradores, mas é uma variável mais baixa. Vou dar um exemplo.

Pode haver uma indústria que seja muito intensiva em termos de mão-de-obra mas que tem muito poucos clientes. Portanto, o facto de ter muitos colaboradores não se traduz num grande potencial para o nosso negócio. Ou seja, quando olhamos para a variável do número de colaboradores, sozinha, a sua relevância não existe. Agora, não raras as vezes, por norma, quantos mais colaboradores tem uma organização, à partida maiores volumes de negócio terá, mais clientes e parceiros terá e, por isso, maior potencial de negócios terá, também, para nós.

**M.G** – Assim sendo, creio que as duas questões seguintes até quase que podem ser articuladas numa só. Qual é que é mesmo a diferença entre elas, precisamente até tendo em conta aquela questão inicial dos clientes “estratégicos”, ou seja o volume de negócios total ou o volume de negócios com a Informa, qual dos dois é mais importante? Em particular no sentido em que, consoante um maior ou menor volume de negócios se se privilegiam, ou não, contactos mais presenciais e directos?

**A.C.B** – Quando segmentamos o mercado, conseguimos fazer duas segmentações diferentes. Uma para clientes e outra para potenciais clientes.

Na segmentação de clientes temos todas as variáveis que existem também para os não-clientes, a que se acrescentam as variáveis do relacionamento connosco, ou seja, que produtos e serviços nos compram e quanto dinheiro gastam connosco.

Temos aqui uma variável que se sobrepõe a tudo, que é: clientes que gastam connosco mais de X dinheiro, independentemente do seu sector e das suas características são “estratégicos”, e depois os “corporate”, onde o custo connosco também é elevado, mantemos relações mais próximas e físicas. Depois para os “PME”, como já referi, podem ser canalizados mais num canal digital, mas que podem ser repescados para “corporate” ou “estratégicos” se estiverem nalguns sectores em que o potencial é elevado.

**M.G** – Assim, chegamos à última característica definidora e que pode influenciar a forma de comunicação segundo esta primeira segmentação, que é se *“a localização geográfica do cliente a influencia?”*

**A.C.B** – Influencia numa coisa, ou seja, no contacto presencial. Os critérios para o visitarmos presencialmente, quando a distância geográfica é maior, são mais elevados do ponto de vista do dinheiro que gastam connosco, do que quando estão mais perto das áreas da Grande Lisboa e do Grande Porto.

Por outro lado, esta questão colmata-se com a vertente digital e com o telefone.

**M.G** – Para concluir, introduzo uma última questão que, de certo modo, permite-nos fazer um apanhado geral que é *“qual das duas vertentes, digital e tradicional, é, hoje em dia, mais preponderante, nestes relacionamentos entre organizações no mercado B2B?”*

**A.C.B** – No nosso caso em específico?

**M.G** – Sim, exactamente.

**A.C.B** – Se pensarmos no volume de negócios total que temos, o presencial é preponderante, ou seja, a eInforma – o nosso canal digital – pesa, na nossa facturação, à volta de 10%. Depois, como referi, os mais relevantes, com um peso de cerca de 60% na nossa facturação, são os segmentos “estratégicos” e “corporate”, onde a parte presencial é muito importante.

Claro que depois, em percentagem de número de clientes é muito pouco.

**M.G** – Ou seja, é uma relação proporcionalmente inversa..

**A.C.B** – Pois, isso mesmo.

**M.G** – Chegámos, então, ao fim da nossa entrevista. Agradeço-lhe, uma vez mais, a disponibilidade. Muito obrigado.

## **ANEXO B: Entrevista José Maria Magriço (Director de Marketing e da eInforma)**

**J.M** – O meu nome é José Maria Magriço, trabalho na Informa D&B, como Director de Marketing e também responsável pelo canal digital da eInforma. Esta entrevista é para um trabalho em mercados *business-to-business* e espero ser útil e que, de facto, seja possível clarificar e a Informa ser de facto um caso de estudo, um caso prático da forma como nós abordamos o mercado e como é que usamos as ferramentas digitais para comunicar com o mercado, como o fazemos e que sucesso temos com essas nossas estratégias.

**M.G** – Obrigado. Vamos então passar à entrevista e a primeira pergunta é “*como é que qualifica o papel do digital na estratégia de marketing da Informa e da eInforma?*”

**J.M** – Podemos começar por perceber o que nós fazemos. Somos a Dun & Bradstreet, já estamos em Portugal desde 1906, o que o torna um negócio já muito antigo e o que temos é uma base de dados de todas as empresas portuguesas.

Depois a Dun & Bradstreet foi comprada, em Portugal e Espanha, pela Informa e daí, chamarmo-nos Informa D&B. A importância de termos esta informação, para o mercado, é de facto tornar as transacções entre empresas com mais confiança, para as empresas terem mais informação sobre os seus parceiros de negócio. É muito fácil de explicar, por exemplo, para um banco que queira emprestar dinheiro a uma empresa que peça um empréstimo bancário, o banco vai ter de avaliar a capacidade que essa empresa terá de pagar o empréstimo de volta.

Portanto, só o conseguirá avaliar com informação, e é junto dos nossos relatórios que sabe quem são os accionistas, qual é o volume de facturação, qual é o sector de actividade, se é uma empresa rentável, se é uma empresa que tem autonomia financeira boa, como tem evoluído ao longo dos anos. Toda essa informação vai permitir ao banco traçar um perfil, definir uma política de crédito e decidir se vai ou não conceder esse empréstimo a essa empresa. Mas não só os bancos, como as seguradoras, as grandes empresas usam massivamente a nossa informação e qualquer empresa que esteja no mercado e que queira

transacionar com outras empresas, o hábito de consultar informação e tomar essas decisões informadas, de facto acrescenta muito à confiança no mercado empresarial.

Agora, nós, em termos de digital, fizemos uma evolução, de facto, muito grande, porque este negócio é venda de informação, não entregamos canetas ou papel, não existe uma entrega física do nosso produto. Este negócio nasceu para ser digital, portanto teve uma grande revolução com o nascimento da era da Internet e de todas as facilidades que há hoje em dia para entregar o produto. E o que vimos foi que, já depois da compra, por parte da Informa, da empresa em Portugal, lançámos em Portugal uma marca que já existia em Espanha, que é a eInforma e passámos a usar duas marcas no mercado: a Informa e a eInforma. Foi de facto quando se deu a grande revolução da nossa utilização de estratégias digitais na abordagem ao mercado.

É fácil de explicar o porquê, porque enquanto na Informa há uma rede comercial que gere as grandes contas, onde as empresas de grande dimensão precisam de ter uma consultoria especializada na forma como devem usar essa informação e, por isso, faz sentido que clientes com grandes necessidades e grandes volumes de contrato para nós tenham um consultor dedicado e especializado a vender soluções e a explicar as nossas funções, a verdade é que (por outro lado), o mercado das pequenas e médias empresas representa mais de 95% do tecido empresarial.

Essas empresas são pequenas, muitas vezes com dois ou três empregados, não têm dimensão nem gabinetes de análise de risco, é muitas vezes o próprio dono que faz de director financeiro, recursos humanos, e leva o negócio para a frente, mas que também precisa de informação. Contudo, não tem dimensão suficiente para nós termos um gestor de conta dedicado, a visitá-lo e explicar as soluções. Assim, criámos a eInforma, um canal electrónico onde, de facto, essas pequenas e médias empresas se podem registar, aceder facilmente e pagar por multibanco, os relatórios avulsos que necessitam e tem uma série de estratégias digitais de captação e fidelização dos clientes.

Portanto, através da eInforma fazemos muita captação através de anúncios no Google, fazemos muita captação através de directórios e SEO – posicionamento de páginas nos motores de pesquisa, onde quem pesquisa alguma informação sobre uma empresa, nós posicionamos as nossas páginas de forma a que nos encontrem, no fundo pomos-nos no caminho das pesquisas que as pessoas fazem sobre empresas vêm parar à nossa página onde temos o modelo *freemium* (a pessoa regista-se, tem cinco relatórios gratuitos,

obviamente esses relatórios não têm toda a informação que nós temos em base de dados sobre a empresa, mas tem a informação suficiente para mostrar que temos essa informação mediante um pagamento) e a partir daí, se o cliente tem interesse em consultar o relatório e ver quem são os gestores, qual é o volume de vendas, qual é o *rating* dessa empresa, então compra o relatório.

A partir da compra do relatório, essa empresa fica em vigilância e nós passamos a enviar, regularmente, as alterações que essa empresa tem na nossa base de dados. Por exemplo, numa empresa que presta as suas contas uma vez por ano, se alguém consultou essa informação em Maio, em Junho saem novas contas sobre essa entidade e nós enviamos uma notificação “*atenção, esta empresa que você consultou tem novas contas*” e aí surge a necessidade do cliente ir ver e actualizar o relatório, mantendo-se informado com dados recentes sobre as alterações.

Portanto, todas estas práticas digitais de captação de clientes, de fidelização, de comunicação – usamos muito o e-mail marketing na eInforma – fizeram explodir em termos de números de novos clientes nos últimos dez anos o número total de clientes da empresa. Pode-se dizer que a eInforma tem cerca de três vezes mais clientes activos do que o canal tradicional. Obviamente que o valor médio é muito inferior, mas conseguimos, de facto, ir buscar o *long-tail* do mercado empresarial.

**M.G** – Facilmente, podemos saltar para a segunda questão, que é precisamente “*quais são os principais canais de comunicação e marketing utilizados pela Informa e pela eInforma?*”, estava já a referir o e-mail marketing, por exemplo...

**J.M** – Sim, na prática, devido ao posicionamento que temos das duas redes, usamos canais diferentes. Obviamente que o e-mail marketing está massificado, tanto na Informa como na eInforma usamos muito o e-mail marketing. O e-mail é a chave de registo e utilização dos nossos sistemas e portanto, quando os nossos utilizadores se registam, nós, por defeito, comunicamos com eles por e-mail. Obviamente, também existem outras estratégias digitais como anúncios no Google, SEM, SEO, o posicionamento em directórios, usamos também muito o *contact centre* – não é, hoje em dia, tão digital, mas é um canal importante de captação – usámos também, há muito tempo, o fax, que é digital,

mas que, hoje em dia, já não usamos e está a cair em desuso... Ou seja, todas essas estratégias de canais de comunicação estão a ser usados.

Não temos tido tanto sucesso com o uso das redes sociais, essencialmente porque o negócio é B2B e as estratégias, ou melhor, experiências que fizemos em redes sociais como o Facebook, o LinkedIn, o Twitter ou um blog têm tido menos sucesso, embora o único onde se tem tido uma experiência mais positiva é no LinkedIn, mas mais numa área de Recursos Humanos, de recrutamento e de prospeção de potenciais candidatos a integrar a empresa.

**M.G** – Na parte teórica da tese, abordo três canais digitais que têm estado em grande crescimento, independentemente de ser no segmento B2B ou B2C, que são o e-commerce, o mobile e as redes sociais. Podemos começar, precisamente pelo e-commerce, que tem a ver, em grande parte, com a eInforma e pergunto-lhe, então, *“qual foi o principal objectivo da criação da plataforma da eInforma, sendo que foi a adaptação necessária ao digital?”*

**J.M** – A eInforma nasceu, exactamente, para massificar a venda de informação ao tecido empresarial – às pequenas e médias empresas, na prática, que têm necessidades menos regulares de informação. Aproveitamos todo o potencial da Internet, todas as técnicas possíveis que funcionam na área empresarial para captar clientes. Como já mencionado, temos um modelo *freemium*, os clientes quando clicam num anúncio nosso ou numa página que está indexada no Google, registam-se e têm cinco relatórios gratuitos e, a partir daí, podem na nossa eInforma, que de facto, na prática, é um e-commerce. Podem comprar relatórios avulso, pagar com multibanco, por débito directo e ser autónomos na pesquisa, na contratualização e no consumo de informação.

A parte do mobile, em termos de visitas ao site, já notamos que há uma percentagem grande de pessoas que visita a página da eInforma através do telemóvel. Não na parte da compra, mas na parte de pesquisa de empresas, etc. Quando, de facto, se chega à parte transaccional, efectivamente, nota-se que o mobile ainda tem muito pouca influência.

Nas *apps* é parecido. Não temos uma *app* da Informa D&B, mas temos para a eInforma, mas as visitas aos nossos serviços através da *app* são residuais face ao volume de visitas

que tem a eInforma. Não deixa de ser importante estarmos aí e notamos que os utilizadores que a usam, depois são utilizadores mais intensivos, mas ainda não está massificado. Portanto, estamos presentes, queremos continuar a estar presentes, mas não temos ainda identificado no mercado que haja uma necessidade absoluta de termos *apps* muito desenvolvidas e passar todos os serviços para dentro de uma *app*.

Vejo com mais possibilidades de sucesso, conseguirmos ter serviços através de integração de dados que funciona dentro dos RPs dos clientes, ou seja, em que, se calhar, não faz sentido os nossos futuros clientes virem ao nosso site para consultar o relatório, mas directamente dentro dos seus sistemas/RPs conseguirem consultar a nossa informação que é crítica para uma decisão. Portanto, fugimos aí, um bocadinho, à lógica de canais de distribuição em *mobile*, o que nós queremos é estar onde o cliente toma as decisões e que os nossos dados sejam, no fundo, integrados, sejam uma *commodity* no uso da informação.

E as redes sociais é parecido, ou seja, as várias experiências que tivemos com o Facebook, com o LinkedIn, com o Twitter e com o Instagram não nos trouxeram mais tráfego. São claramente redes sociais que têm grande sucesso na área do B2C – consumidor final – mas que para empresas não temos tido grande sucesso, à excepção do LinkedIn, embora mais numa perspectiva de recrutamento.

**M.G** – Pegando, então, nestes três canais de comunicação, pergunto-lhe “*qual deles considera que é mais eficaz tanto para a fidelização dos clientes actuais como atracção de novos clientes e porquê?*”

**J.M** – Claramente, a eInforma é um caso de sucesso em Portugal. Na eInforma, para termos uma noção de números, temos mais de 700.000 utilizadores registados em Portugal, o que é impressionante. Se formos ver, em termos das empresas que facturam mais de um milhão de euros em Portugal, nós temos mais de 80% dessas empresas a utilizar a plataforma. Portanto, esta é uma plataforma que está completamente massificada.

Se fizermos uma análise da distribuição dos clientes por Portugal, vemos que temos a mesma distribuição que tem a distribuição do tecido empresarial, ou seja, se há 40% das

empresas que estão em Lisboa, 40% dos clientes da eInforma estão em Lisboa. Chegamos transversalmente a todas as empresas, todos os sectores de actividade, o que é uma medida impressionante do sucesso que teve a eInforma na penetração do tecido empresarial e no uso que as empresas fazem da informação.

O objectivo da eInforma acho que tem sido plenamente cumprido, de facto tem sido uma plataforma que tem crescido todos os anos e o objectivo, que era aproveitar o potencial da Internet e todas as suas valências e estratégias de comunicação e ferramentas de marketing que nos permite usar, tem-nos permitido chegar ao que queríamos que é massificar a informação e ter cada vez mais clientes, mesmo que sejam clientes pequenos que usam pontualmente a informação.

**M.G** – Quanto ao *mobile*, referiu que, por enquanto, o número de utilizadores ainda vai sendo residual, mas que nota alguma repetição da procura e pesquisa e que, eventualmente, se poderá traduzir numa pesquisa posterior no canal da eInforma através do computador e traduzir-se-á, possivelmente, numa compra. *“Acha que é um canal com potencial de crescer, de forma a rivalizar directamente com o uso do computador?”*

**J.M** – Eu acho que é inevitável estarmos, ou seja, temos de estar presentes. Mas não acho que vá ser a forma de consulta de informação dominante do nosso sector. Estou convencido que, de facto, alguns clientes o usam em mobilidade e aí a *app* torna-se mais *friendly*, mas onde estão as decisões, e nós queremos estar nas decisões de crédito dos clientes – em todas as decisões entre empresas – as decisões não se tomam no *mobile*, “a andar de um lado para o outro”.

Portanto, há algumas informações que são úteis, mas onde queremos estar é mesmo no momento da decisão. Parece-me que teremos mais sucesso a integrar os nossos dados de forma simples nos RPs e sistemas dos clientes e por isso, mesmo que o computador em ambiente de escritório de trabalho seja transformado, mesmo com ecrãs *touch* e outras tecnologias, mas a decisão continua a estar sempre aliada na informação que colocamos nos sistemas deles. Por isso, não vejo que o *mobile* será uma plataforma dominante.

Agora, é evidente que vemos, nas visitas aos nossos *sites*, que o *mobile* já tem bastante expressão, mas é uma expressão ainda de visita, conhecimento, porque depois na parte transaccional, quando o cliente quer, de facto, ver o relatório, ainda é muito residual.

**M.G** – Pegando nestes exemplos e passando para uma questão mais comparativa, sendo que o telemóvel é – o computador também o é, mas é mais evidente no telemóvel – um objecto muito pessoal, da própria pessoa. Tendo em conta que o mesmo mecanismo, ou neste caso, o mesmo objecto (computador e telemóvel), funcionam para as compras, quer por parte das empresas, como funcionarão por parte de clientes particulares, “*até que ponto, no meio digital, podem ou não, as estratégias de marketing digital estar em convergência no B2B e B2C (canais digitais como e-commerce, mobile, redes sociais ou Adwords e outros)?*”

**J.M** – Na prática, podemos tentar separar B2B do B2C, mas no fim do dia são pessoas e as pessoas usam os seus telemóveis tanto para trabalhar como para questões pessoais, vida social, quotidiana, etc.

É muito prático para elas, para essas pessoas, usarem os telemóveis para fazerem tudo o que for possível, dando-lhes a mobilidade de o fazer. Eu não vejo é que venha a ser a plataforma dominante. Acho que as empresas e as pessoas quando querem estar a avaliar um negócio acabam por usar os seus sistemas. Para emitir uma factura não vão emitir... já há programas de facturação nos telemóveis, mas vejo que mais rapidamente a nossa informação pode estar dentro dos RPs deles do que propriamente dentro do telemóvel. Se eles usarem o RP deles no telemóvel, nós também queremos estar lá, mas é de uma forma indirecta.

**M.G** – Está feito. Muito obrigado!

## **ANEXO C: Entrevista Tiago Sigorelho (Presidente do Gerador)**

**M.G** – Bom dia. Agradeço-te, desde já, a disponibilidade para tornar possível esta entrevista. Como já tiveste oportunidade de espreitar as questões, faço apenas um enquadramento rápido. Temos, numa primeira fase desta entrevista, uma série de questões relacionadas, sobretudo, com a caracterização da organização e depois teremos perguntas que vão afunilando até às respostas aos principais objectivos do estudo.

**T.S** – Ok, vamos lá então.

**M.G** – Começando, então, pela primeira questão “*quantos colaboradores trabalham no Gerador?*”

**T.S** – Pronto, são 12 (doze) a *full-time* e com contracto, mas depois, numa empresa como a nossa, e nas empresas que têm a dimensão da nossa – embora não sejamos uma empresa formalmente, somos uma associação cultural sem fins lucrativos – existe sempre uma componente muito importante de colaboradores, no fundo, que não estão numa lógica de contratado. Portanto, temos contrato com 12 pessoas, mas depois temos um conjunto, que eu diria de mais umas 20 pessoas com quem trabalhamos regularmente, a quem pagamos mensalmente um valor, que não é necessariamente um valor de ordenado, mas sim de *fee* e que está relacionado com o tempo que as pessoas alocam ao Gerador.

**M.G** – Certo, traduzimos esta questão num possível total de 30 colaboradores, dos quais 12 são efectivos. Passando à segunda questão, “*qual é o volume de negócios anual do Gerador?*”. Aqui, se preferires, a resposta pode ser dada num valor aproximado.

**T.S** – Não há qualquer problema em falar disso, obviamente, até porque temos a obrigatoriedade de ter público os nossos relatórios e contas. O volume de negócios é de cerca de 600.000€ (seiscentos mil euros), apesar de termos apenas cinco anos de vida, ainda.

O IAPMEI define de uma forma clara e tem métricas para definir micro, pequenas, médias empresas e a análise que eles fazem – talvez queiras espreitar – é interessante. Por exemplo, neste momento, as empresas que estão a recorrer aos *lay-off*, têm de se registar no IAPMEI e a ajuda ser-lhe-á atribuída consoante o estatuto definido pelo IAPMEI, ou seja, pequena, média, grande empresa. No nosso, caso, fazendo a análise exclusivamente deste ano de 2019, nós seríamos uma pequena empresa. No entanto, eles também fazem uma análise baseada nos últimos três anos e veem como a empresa tem evoluído, podendo originar diferentes conclusões.

**M.G** – Certíssimo. Seguindo em frente, *“qual é a localidade sede ou centro de operações do Gerador?”*

**T.S** – Em Lisboa, no Lumiar.

**M.G** – *“Existe um departamento exclusivo competente pela parte da comunicação e marketing no Gerador? E, se sim, quantos colaboradores estão alocados a esse departamento?”*

**T.S** – Pronto, eu sou um pouco chato com a teoria, e no meu entender, marketing não tem nada a ver com comunicação, mas sim com gestão, sobretudo. Portanto, existe um departamento responsável pela comunicação e pela criatividade, e o marketing faz parte não só da minha responsabilidade enquanto Presidente e gestor, mas também de todos os directores, e aí a comunicação é também uma das componentes.

Portanto, temos um departamento de comunicação, que tem uma directora e tem duas pessoas, neste momento, a trabalhar a *full-time* e, daquelas outras vinte (20), diria que mais umas sete (7), como designers, etc.

**M.G** – Muito bem. Então e *“quantos pontos de contacto do Gerador existem no país?”*

**T.S** – Esta é uma questão que levanta outros temas. Há o ponto de contacto directo e presencial, nesse caso temos um (1), na nossa sede e depois há os pontos de contacto que diria verdadeiramente importantes que são os *online*, com vários perfis, à medida de cada marca, em várias redes sociais.

**M.G** – Avançamos para a próxima questão, que é a última deste lote de perguntas que ajudam a caracterizar melhor a organização. “*Como é que se distribuem geograficamente no país e fora do país, as empresas clientes do Gerador?*”

**T.S** – Eu diria que 80% está na Grande Lisboa e 20% no resto do país, parte continental, pois nunca trabalhamos com ninguém/empresas, nas regiões autónomas. Por isso diria que até em volume de negócios, cerca de 80% se situam então na região da Grande Lisboa.

**M.G** – Certo. A partir de agora, as questões começam-se a focar mais na dinâmica da comunicação com os clientes e com o mercado no geral. Assim, “*quais são as variáveis através das quais, o Gerador faz a segmentação do mercado?*”, não esquecendo que nos referimos ao sector B2B, em particular”

**T.S** – Então, a nossa lógica ou modelo de actuação no mercado B2B divide-se essencialmente em “prestação de serviços” que fazemos, criando iniciativas para dar resposta aos desafios ou problemas das entidades e “venda de publicidade” que é outra coisa que fazemos em B2B.

Por isso, com estes dois tipos de produtos, como é que segmentamos os nossos clientes? Temos três grandes tipos: primeiro, os clientes que têm uma dimensão ou lógica pública – desde autarquias, concelhos, ministérios, direcções-gerais do Estado, etc – que têm determinadas particularidades que nos permitem fazer a prestação de serviços culturais. E este *target* exige que trabalhemos a forma de chegar a este público de maneira diferente dos demais *targets*.

Depois, em segundo, temos o segmento privado – empresas/marcas – a quem nos dirigimos para tentar concretizar os nossos serviços. E aí fazemos sub-segmentações em

função do volume de negócios que as empresas têm. Por exemplo, a nossa abordagem à Conserveira de Lisboa é completamente da abordagem que fazemos à EDP.

Por fim, temos ainda um terceiro segmento que se posiciona numa intersecção entre o público e o privado e que é o segmento das entidades culturais. E embora possam ser entidades de dinamismo público, têm a particularidade de pertencer ao ramo cultural e, uma vez mais, não comunico com uma Junta de Freguesia do mesmo modo que comunico com o Teatro Nacional D. Maria II. Mas atenção que também existe entidades privadas, por exemplo a Gulbenkian enquadra-se neste segmento, assim como Serralves, a Casa da Música. [13:30]

**M.G** – Então *“a que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que o Gerador recorre com maior frequência?”*

**T.S** – Não há, na verdade, uma diferenciação gigante quando se expurga todo o resto da comunicação e se centra no B2B, nessa diferença de segmentos, porque os meios que podemos utilizar são muito limitados. Ora, como é que as empresas se contactam entre si? Ou uma empresa tem capacidades ilimitadas de investimento e pode recorrer a anúncios publicitários na TV a convidar outras empresas a serem clientes, ou então, não havendo esse orçamento ilimitado, qualquer entidade só pode recorrer na maioria das vezes, a canais directos.

Por isso, a grande ferramenta que encontramos, à partida, é a linha de contactos directos, tipo agenda telefónica – se eu juntar a minha com a de todos os que trabalham no Gerador, provavelmente vamos conseguir chegar ao contacto com quem pretendemos alcançar. Depois, recorreremos também ao email, às redes sociais – com particular destaque do LinkedIn. Aqui falamos muitas vezes na primeira tentativa de contacto, para tentar chegar a quem queremos chegar. E assim definem-se estes canais, porque são sempre os mais directos.

Seguindo a lógica contrária, também há a vertente de como é que as empresas chegam a nós. Se reparares, a nossa presença, também no site, não está muito construída na óptica para empresas, mas este ano pretendemos alterar isso, porque chegámos à conclusão que há muitas empresas que procuram o tipo de serviços que prestamos e acabamos por não

ser uma hipótese por desconhecimento. Aí, o que temos sentido, é que a nossa “promoção” passa muito pelo “passa a palavra” ou *word of mouth*, de entidade para entidade.

**M.G** – “*De que forma é que veem a implementação de ferramentas tradicionais e digitais, quanto à disponibilidade de recursos financeiros e humanos?*”

**T.S** – Essencialmente, a maneira que nós temos de contactar as pessoas é digitalmente. No entanto, o activo mais importante, como já referi, é a rede de contactos e é assim, na verdade, para todas as entidades, portanto, nesse sentido é tradicional.

Agora, qual é a nossa alocação de recursos humanos e financeiros para chegar a estes dois? Não é significativa, porque ao contrário....a comunicação para o público em geral, onde tens de ter um site desenvolvido, comunicação constante nas redes sociais, por aí fora, isso exige pessoas e dinheiro, aqui não, exige sobretudo disponibilidade e capacidade de encontrar os contactos. Apesar da grande maioria do nosso *income* vir de empresas a quem prestamos serviços, nós não fazemos um esforço directo de constante *awareness* dos trabalhos que nós fazemos. Fazemos um esforço personificado de contactar directamente aquela entidade, mas no entanto, podemos ter aqui uma visão indirecta. Muitas entidades vêm ter connosco, ou estão receptivas ao nosso contacto, porque vêm a nossa presença de relação directa com o público. Por isso, se dizemos “ouçam-nos porque temos um *site* visitado por 500 000 pessoas, ou temos 50 000 seguidores nas redes sociais”, quem está do outro lado fica desperto.

Na verdade, usamos a nossa força de comunicação com o público como uma variável fundamental na nossa comunicação com as empresas. É a credibilidade que temos com o público que permite que as empresas também nos ouçam.

**M.G** – Daqui partimos facilmente para uma relação com a próxima questão, que é “*de que forma é que o Gerador prefere ser contactado?*” ou seja, na vossa óptica, preferem que outras entidades vos contactem por alguma destas formas?

**T.S** – Na verdade, como não podia deixar de ser, estamos disponíveis para ser contactados de qualquer forma, desde que possa originar financiamento para fazer o que o Gerador sabe fazer, até de pomba-correio estou disponível. Nós damos valor a qualquer tipo de contacto.

Agora, quais são as formas mais habituais? Efectivamente, os mais relevantes são por contacto telefónico, de agenda telefónica. Mas também temos muitos casos em que somos contactados pelas redes sociais e pelo *site* ou email.

**M.G** – Neste momento, em que já nos vamos aproximando do final, vamos focar-nos nas variáveis que podem ou não influenciar a forma de contacto entre empresas. Assim, começo por perguntar “*de que forma, o sector de actividade das empresas clientes do Gerador influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?*”

**T.S** – Influencia, no sentido em que, como já te disse, há aqueles três segmentos e cada um deles determina uma forma de contacto. Não a forma no sentido do meio, não me parece lógico dizer “aos públicos só contactamos por telefone, e com os privados por email”, porque todos os meios são possíveis.

A questão é que a maneira de chegarmos, a mensagem, a forma de abordarmos, sabemos que os procedimentos são diferentes – a contratação pública exige procedimentos que a privada não exige. Por isso, existe um conjunto de particularidades que nos obriga a personalizar essa forma.

Mas se quiseres pensar nos meios, esses são sempre os mesmos.

**M.G** – Muito bem, saltando, então, para a questão seguinte, “*de que forma, o número de colaboradores das empresas clientes do Gerador influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?*”

**T.S** – Pronto, nós não temos consciência, à partida, do número de colaboradores de uma empresa, mas podemos fazer suposições. Nós temos dois níveis globais grandes de

segmentação. O primeiro que é aquele de três níveis – público, privado e entidades culturais – e depois um segundo que atribuo mais a volume de negócios.

Portanto, o número de colaboradores não interessa assim tanto nem tem influência, se quiseres.

**M.G** – Por aqui pode-se ir deduzindo uma resposta à questão seguinte, que é, precisamente, *“de que forma o volume de negócios das empresas clientes do Gerador influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*

**T.S** – É assim, independentemente, do volume de negócios, a abordagem pessoal é sempre preferível, isto porque, quem interage connosco, independentemente do volume de negócios das entidades, são sempre pessoas, que apesar de estarem a representar uma entidade pela qual respondem, sentem-se sempre mais atraídas por aquilo que também as atrai enquanto pessoas.

Ainda assim, para chegar a essa relação pessoal há dois caminhos: ou sigo um caminho directo, ou sigo através de um intermediário. A grande vantagem destas formas é que permitem saltar determinadas etapas formais e passe-se a uma dimensão mais pessoal.

Se esta dimensão não for possível de início, então vai-se pela dimensão digital primeiro – porque mesmo os meios tradicionais que existem, já não se utilizam (cartas, ou “bater à porta”). Mas o importante é perceber-se que o “fim do jogo” é alcançar a dimensão pessoal.

**M.G** – E virando o jogo dos potenciais clientes, para os que já existem? *“De que forma, o volume de negócios entre o Gerador e as empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*, quase numa lógica de CRM, no fundo.

**T.S** – Claro, também é pessoal, acima de tudo. Repara, isto tem a ver com a nossa dimensão e com o nosso tipo de trabalho. Uma EDP, uma Vodafone ou uma Altice, que

têm milhares de clientes, não conseguem ter a capacidade de manter uma relação e contacto pessoal com todas essas entidades. O próprio Gerador, sendo cliente da Vodafone, além de uns emails, não tem esse contacto personalizado, precisamente porque o nosso valor não é tão elevado que justifique essa alocação de recursos.

No caso do Gerador, temos a capacidade de fazer esse CRM pessoal constante. Por isso, é muito mais importante. Mas isto não invalida que não utilize ferramentas digitais à mesma nesse processo.

**M.G** – Certo, chegamos então à última questão, que é *“de que forma, a localização geográfica dos clientes do Gerador, influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*

**T.S** – Bem, a questão é... nós temos mais dificuldades em angariar clientes fora da região de Lisboa, porque o cliente depreende que vai ser mais difícil o relacionamento, principalmente porque muitas das nossas actividades ou prestação de serviços acabam por ter uma consequência física.

Por exemplo, no ano passado, tivemos uma série de iniciativas com a Casa da Música. Essas iniciativas implicavam coisas a acontecer lá. Ou seja, a nossa estrutura tinha de lá ir regularmente, ou em determinada altura, teve de lá ficar permanentemente.

É óbvio que num momento anterior à concretização, se expressaram as dúvidas da parceria com uma entidade sediada em Lisboa e as consequências que isso pode ter. Por isso, em virtude dessa separação, é óbvio que a utilização de canais digitais aumenta, por exemplo reuniões em Skype. Por isso, também aqui, vou separar entre primeiro contacto e o que vem a seguir, o tal CRM, como dizias.

O primeiro contacto deveria ser sempre pessoal, a partir daí a manutenção pode ser digital. Agora, se há uma separação geográfica grande, é difícil encontrar outra solução senão o digital. Mas acredito que esta actual situação pandémica, vai ajudar a ultrapassar uma série de desafios para implementar cada vez mais o digital também nestas relações.

**M.G** – Muito bem. Chegámos então ao fim das questões. Uma vez mais, aproveito para agradecer a disponibilidade para a realização desta entrevista. Obrigado.

**ANEXO D: Entrevista Sérgio Lopes (Director da On FM)**

**M.G** - Quantos colaboradores trabalham na On FM?

**S.L** - 7

**M.G** - Qual o volume de negócios anual (ex: 2019) da On FM?

**S.L** - 150.000,00€

**M.G** - Qual a localidade sede/centro de operações da On FM?

**S.L** - Torres vedras

**M.G** - Existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing da On FM? Quantos colaboradores engloba esse departamento?

**S.L** - Não. Existem parceiros externos especializados na área a funcionar em outsourcing e regime de avença

**M.G** - Quantos pontos de contacto físicos da On FM existem (no país)?

**S.L** - Um

**M.G** - De que forma se distribuem geograficamente as empresas clientes da On FM pelo país?

**S.L** - 70% Torres Vedras / 20% oeste / 10% nacionais

**M.G** - Quais são as variáveis por que a On FM se rege, em termos de relevância, para segmentar o mercado B2B – também em termos de comunicação/marketing?

**S.L** - A principal aposta porque somos uma visual radio é o nosso website. Depois e porque pretendemos proximidade é a realização de eventos direcionada ao nosso público alvo (15-35 anos)

**M.G** - A que tipo de ferramentas de comunicação/marketing, a On FM recorre com maior frequência no segmento B2B?

**S.L** - Redes sociais (facebook / instagram/ twitter) Whatsapp com criação de contacto direto que permite a criação da nossa base de dados de ouvintes. Website

**M.G** - Como vê a implementação das ferramentas tradicionais e digitais quanto à disponibilidade de recursos humanos e financeira necessária?

**S.L** - A aposta é claramente no digital pela rapidez de comunicação/ feedback, e também pelo baixo custo associado. Contudo as ferramentas tradicionais são colocadas em prática na ativação de marca presencial, em eventos próprios ou de outros. Os recursos humanos disponíveis são cada vez mais “multitasking” e a disponibilidade financeira é cada vez mais reduzida.

**M.G** - De que forma, a On FM prefere ser contactada, tanto em termos de comunicação como de marketing, por outras organizações?

**S.L** - As parcerias sociais em termos de organização, promoção ou implementação são uma prioridade. Privilegiando sempre o contacto humano. A comunicação e o marketing digital permitem claramente um ganho de tempo, de definição de público alvo e concentração de esforços, pelo que será o método preferido na rentabilização de recursos.

**M.G** - De que forma, o sector de actividade das empresas clientes da On FM influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?

**S.L** - Há uma preocupação de enquadrar a comunicação de cada cliente com as suas necessidades específicas. Para cada “parceiro” é desenhada uma proposta que tente cumprir com as suas necessidades específicas em determinado momento e/ou contexto. Após “discussão” a implementação da comunicação, das suas estratégias e suportes a utilizar é medida temporalmente para aferir da sua eficiência.

**M.G** - De que forma, o número de colaboradores das empresas clientes da On FM influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?

**S.L** - Não tem influência. O que influencia as ações de marketing e comunicação, são os objectivos específicos de cada um dos parceiros.

**M.G** - De que forma, o volume de negócios total das empresas clientes da On FM influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?

**S.L** - As ferramentas a utilizar enquadram-se no budget que o parceiro disponibiliza para marketing e comunicação, o que na maioria dos casos não é um “espelho” do seu volume de negócios. Cada plano de comunicação tem a sua especificidade.

**M.G** - De que forma, o volume de negócios das empresas clientes com a On FM influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?

**M.G** - De que forma, a localização geográfica das empresas clientes da On FM influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?

**S.L** - O fator geográfico é definido de acordo com os princípios de uma campanha específica. Se queres institucionalizar a campanha és mais abrangente, mainstream, se queres lançar um produto és mais focado em público alvo, em segmento de mercado, em comunicação mais direta ou pessoal...

## **ANEXO E: Entrevista Fernando Reis (Director do Jornal do Algarve)**

**M.G** – Bom dia. Agradeço-lhe uma vez mais, a disponibilidade para contribuir para a minha investigação. Como já teve oportunidade de ver, a entrevista é composta por várias questões que se separam em dois momentos: um primeiro com perguntas menos exigentes, no sentido em que as respostas serão mais directas e objectivas e um segundo momento, onde abordamos, mais detalhadamente, os grandes propósitos do estudo.

Aproveito, ainda, para relembrar que estamos sempre a falar da comunicação e marketing entre empresas, no sector B2B, mesmo quando não estiver muito explícito. Vamos então começar? A primeira questão é *“quantos colaboradores trabalham no Jornal do Algarve?”*

**F.R** – Portanto, são 6 trabalhadores efectivos, ligados aos quadros do Jornal.

**M.G** – Muito bem. *“Qual é o volume de negócios anual do Jornal do Algarve?”*

**F.R** – À volta de 200.000€ (duzentos mil euros).

**M.G** – *“Qual é a localidade sede, ou centro de operações, do Jornal do Algarve?”*

**F.R** – Vila Real de Santo António

**M.G** – Certo. *“Existe um departamento exclusivo competente pela parte da comunicação e marketing no Jornal do Algarve? Se sim, quantos colaboradores engloba o departamento?”*

**F.R** – Comunicação não, mas publicidade sim. Publicidade e marketing. E são duas (2) pessoas.

**M.G** – E “*quantos pontos de contacto físico do Jornal do Algarve existem no país?*” Por pontos de contacto físico, entendem-se pontos de contacto com colaboradores do jornal.

**F.R** – Tirando Vila Real de Santo António, temos Faro, Loulé, Olhão, Portimão e Lisboa.

**M.G** – Muito bem e, para terminar esta primeira série de questões menos elaboradas, pergunto-lhe “*de que forma é que se distribuem geograficamente, as empresas clientes do Jornal do Algarve?*”

**F.R** – Isso é um pouco por todo o país, embora com maior predominância no Algarve.

**M.G** – Passamos então ao tal grupo de questões que aprofundam um pouco mais os objectivos do estudo. Começo por lhe perguntar “*quais são as variáveis ou características das organizações através das quais, o Jornal do Algarve segmenta o mercado B2B e que possam ajudar a definir estratégias de comunicação e marketing?*”

**F.R** – Basicamente, nós comunicamos sempre da mesma forma, pelo que para nós não há essas variáveis, nesse sentido em função das empresas.

**M.G** – E “*a que ferramentas de comunicação e marketing recorrem com maior frequência nesses contactos?*”

**F.R** – Comunicamos por e-mail, por correio tradicional ainda – aproveitando o envio dos jornais – e enviamos cartas dentro do próprio jornal, encartes, e ainda através do telefone.

Ah, desculpe, e também temos a página de Facebook do Jornal do Algarve, por onde muitas vezes comunicamos com empresas através de MSN (Messenger) da própria página.

**M.G** – Certíssimo. Passamos assim para próxima questão que é *“de que forma é que vê a implementação de ferramentas tradicionais e digitais, quanto à disponibilidade de recursos financeiros e humanos?”*

**F.R** – Neste momento, quer dizer, em termos de recursos não estou a ver assim grande diferença porque da forma como nós trabalhamos, os recursos são basicamente os mesmos, quer para enviar um e-mail, fazer uma chamada ou MSN, o recurso são sempre os mesmos.

Ou seja, não há uma maior ocupação com determinado tipo de comunicação. Não temos isso segmentado dessa forma. Se calhar, numa empresa grande é possível que isso exista. Nós ainda estamos a implementar muita coisa de telemarketing e também *online*. Aí sim, haverá necessidade de mais recursos para o marketing digital.

**M.G** – Vendo esta questão sob outro prisma, *“de que forma é que o Jornal do Algarve prefere ser contactado por outras organizações?”*

**F.R** – Nós preferimos que nos contactem sempre por e-mail, preferencialmente. Mesmo quando nos telefonam, o contacto é concretizado por e-mail.

**M.G** – Muito bem. As questões que se seguem pretendem precisamente avaliar o impacto na forma de comunicação consoante algumas variáveis ou características das empresas. Assim, começo por lhe perguntar *“de que forma, o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas nas acções de comunicação e marketing?”*

**F.R** – Para entender melhor como isto funciona, aqui falamos basicamente do negócio da publicidade. Aqui há duas coisas essenciais: por um lado, a maioria dos clientes ao nível do Algarve são Câmaras Municipais e Cartórios Notariais – portanto, falamos de

instituições. E esses contactos, como referi, são feitos através do e-mail e, também, do telefone.

Depois, por outro lado, não contactamos muito directamente com as empresas. É algo mais pontual, porque as empresas que anunciam no Jornal do Algarve, por exemplo se estivermos a falar da EDP, o contacto é também por e-mail, que é um dos nossos clientes. Mas, a generalidade, quase toda a publicidade que vem dos grandes grupos económicos e de empresas nacionais, isso vem através de agências de publicidade.

Nós trabalhamos com duas agências de publicidade e as duas agências distribuem a publicidade dos clientes nacionais, está a ver? Este é o nosso modelo.

**M.G** – Certo. Então, sendo assim, vou agrupar as questões numa única, que é tentar perceber, destas variáveis – sector de actividade, número de colaboradores, volume de negócios e localização geográfica – das empresas clientes, *“qual delas tem, para vocês uma maior predominância na forma de comunicar?”*

**F.R** – Os clientes chegam ao jornal não directamente, ou seja, nós não faturamos aos clientes. O nosso cliente, se quiser, são as agências de publicidade. Duas agências de publicidade. Os únicos clientes isolados que temos são as Águas do Algarve, a EDP, mais um ou outro. Mas o grosso dos clientes, ou melhor dos anunciantes, chegam ao jornal através das agências, em Lisboa e no Porto.

Nós abordamos os clientes directos todos da mesma forma, seja a EDP, seja uma empresa de computadores em Faro. A abordagem é sempre igual, independente desses elementos do número de trabalhadores, volume de negócios, etc. Não temos uma base de dados com essas informações. As grandes empresas suponho que tenham, não é, mas nós, as mais pequenas, não temos hipótese de fazer isso.

Mas atenção, teríamos forma de o saber, mas isso não condiciona a nossa forma de contactá-los para fazer propostas de publicidade.

**M.G** – Ok. Termina, então, com uma última questão. Abordou as agências de publicidade com quem trabalham, referindo que são em Lisboa e no Porto. Dada a distância

geográfica, *“a comunicação com essas agências dá-se mais pela via digital ou tradicional?”*

**F.R** – É como referi, tudo e-mail e telefone. Hoje em dia, o e-mail é 99%..., aliás, as ordens de publicidade chegam por e-mail. Nada chega por outra forma, tudo correio electrónico.

**M.G** – Muito bem. Dou assim por concluída a entrevista, que me é muito útil. Resta-me agradecer-lhe, uma vez mais, o tempo dispensado para me conceder esta entrevista. Muito obrigado e bom dia.

## **ANEXO F: Entrevista Carlos Pernetá (Director de Marketing do Diário de Notícias da Madeira)**

**M.G** – Boa tarde. Deixe-me, antes de mais, agradecer-lhe o tempo dispensado para podermos conversar nesta tarde. Aproveito, ainda, para lhe fazer um breve enquadramento dos objectivos da minha tese de mestrado, na qual, por um lado, procuro compreender de que forma no sector das tecnologias de informação e comunicação, mais concretamente, nos *media*, se conjugam as ferramentas de comunicação e marketing, tradicionais e digitais, no segmento de mercado B2B, ou seja, na relação com outras entidades empresariais.

Por outro lado, procuro investigar como certas variáveis ou características das empresas afectam essa conjugação e se levam ao predomínio de algum desses mesmos tipos de ferramentas.

Assim, vamos ter uma série de primeiras perguntas mais concretas e directas e mais adiante as perguntas começam a exigir mais algum desenvolvimento e cruzamento de ideias. Podemos então começar?

**C.P** – Certo, muito bem. Quando quiser, podemos, então, avançar. Força.

**M.G** – Vamos então começar e pergunto-lhe de início, “*quantos colaboradores trabalham na empresa do Diário de Notícias da Madeira?*”

**C.P** – Cerca de 65 trabalhadores.

**M.G** – A segunda questão é “*qual é o volume de negócios anual da entidade, por exemplo o do ano passado?*”

**C.P** – Certo, anda à volta de 4 500 000 € de faturação ao ano.

**M.G** – Muito bem. Avancemos à questão seguinte, que apesar da resposta ser bastante óbvia, tem de ficar gravado. *“Qual é a localidade sede/centro de operações do Diário de Notícias da Madeira?”*

**C.P** – Portanto, é o Funchal.

**M.G** – *“Existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing do Diário de Notícias da Madeira? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?”*

**C.P** – Existe um departamento exclusivo para esse efeito e engloba três (3) trabalhadores. No entanto, existem outros departamentos que têm pequenas áreas ligadas à comunicação.

**M.G** – Ok, certíssimo. *“Quantos pontos de contacto físico da entidade existem no país?”*. Por «pontos de contacto físico», entendem-se pontos de contacto com colaboradores da organização.

**C.P** – Temos três lojas físicas, próprias, nossas, mais os escritórios. Nesse caso, tem quatro (4) pontos de contacto físico.

**M.G** – Por fim, destas primeiras questões mais imediatas, *“de que forma é que se distribuem geograficamente, as empresas clientes da organização?”*

**C.P** – Eu diria que 95% são daqui da Região Autónoma da Madeira e 5% fora da região, maioritariamente no continente como agências de meios, publicidade... esse tipo de empresas.

**M.G** – Ok, muito bem. Passemos então ao lote de questões que aprofundam um pouco mais a temática em estudo e começo por lhe perguntar *“olhando para o mercado B2B, por que variáveis ou características das organizações a Empresa do Diário de Notícias da Madeira se rege para segmentar o mercado empresarial?”*

**C.P** – Obviamente que sim. Desde logo, a questão geográfica é, para nós, muito importante. Os nossos clientes nesse canal B2B são essencialmente locais, que precisam do Diário enquanto instrumento de comunicação das suas marcas – somos uma marca, mas somos uma marca que facilita a comunicação das empresas por via do nosso grupo, não só o jornal, mas também uma rádio, outdoors e claro, o digital.

Centrando-me na sua pergunta, diria que numa primeira análise, a questão geográfica é determinante, pelas relações directas e comerciais que se estabeleceram ao longo dos anos e que se estabelecem pela influência que o Diário tem no mercado local – cerca de 85%. Portanto, esse factor é logo relevante na angariação de clientes.

Depois, a questão do volume de negócios é também importante para nós numa análise que fazemos quando queremos contactar as empresas e perceber se elas têm interesse, primeiro, e capacidade (depois) para investir no nosso grupo e comunicarem a sua marca.

Outras características que procuramos têm também a ver com o sector. Quando fazemos trabalhos específicos com determinados sectores – por exemplo, saúde, desporto, turismo, etc – nós segmentamos as empresas por área de actividade, digamos assim, para também fazermos os contactos. Talvez estas sejam as principais formas de segmentarmos o mercado, que depois fica a cargo de uma equipa de vendas, que trabalham dessa forma, mas a quem nós damos cobertura produzindo dados, etc, dando corpo, instrumentos e ferramentas para colocar em prática esses projectos.

**M.G** – Certo. A parte final da resposta até se alinha com a questão seguinte que é, precisamente, *“a que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que vocês recorrem com maior frequência?”*

**C.P** – Eu diria que usamos as relações públicas como uma acção permanente e preferencial, ou seja, criamos momentos em que conseguimos estar perto dos nossos clientes. Muitas vezes, através de eventos, que criamos para estarmos próximos dos clientes empresariais. A título de exemplo, co-organizamos e coordenamos o projecto, ou evento, que se chama “500 maiores e melhores empresas da Madeira” que além de servir de sustentação e premiação a essas empresas, procuramos que seja uma acção de relações públicas.

Aliás, numa relação B2B, neste momento, aposta-se mais num modelo mais tradicional, que envolvam acções presenciais. Pontualmente, e-mail marketing. Não utilizamos muito SEO, ainda estamos a ganhar mais valências nas áreas digitais, onde precisamos de evoluir e de ter mais *know-how*. Por outro lado, também somos uma empresa que vive mais de acordo com meios tradicionais – a imprensa escrita, a rádio, os outdoors – e mais recentemente, incluímos no mix de comunicação plataformas digitais.

Mas no meio B2B, essencialmente, utilizamos muito os meios presenciais, acções de relações públicas, são esses os nossos contactos preferenciais.

**M.G** – Muito bem. Mantendo-nos nesta dicotomia, entre canais digitais e tradicionais, *“como é que vê cada um deles quanto à disponibilidade financeira e de recursos humanos necessária?”*

**C.P** – Os benefícios e as lacunas existem em ambos os tipos de canais. Eu diria que os digitais exigem menos esforço, são mais económicos e permite-nos, também, algum tipo de segmentação – podemos acompanhar os resultados, conseguir dados muito relevantes para esta relação comercial.

Os canais tradicionais são canais, na minha opinião, de maior proximidade, cujas relações ganham mais peso e aqui especifico nas abordagens de relações públicas ou eventos que nós realizamos. Há um contacto mais pessoal com o *manager* ou CEO da empresa e isso tem-se revelado, estrategicamente, muito positivo para nós. Temos encontrado sucesso nessa abordagem. Numa abordagem digital, um pouco mais fria – ainda que segmentada – nós não encontramos, ainda, o mesmo sucesso em termos de esforço de comunicação.

Eu diria que 80%/90% dos nossos esforços numa comunicação mais relacional dão frutos e se calhar, apenas 30% dos esforços relacionados com o digital dão fruto. Não sei se será por uma estratégia mal desenhada ou se, pelo contrário, será mesmo impreterível uma relação mais pessoal.

**M.G** – Fazendo, ainda, o contraponto, *“de que forma, preferem vocês ser contactados por outras organizações?”*

**C.P** - Bom, nós somos uma empresa visível no mercado. É curiosa essa pergunta porque, de facto, aconteceu um *shifting* na última década nessa relação. Estou no Diário há cerca de 12 anos e passei pela área comercial. Em 2007, para aí, o nosso volume de negócios vinha quase todo de contactos que nós recebíamos – o nosso esforço de venda era muito menor. Hoje em dia, se calhar, 80% do volume de negócios é feito de uma forma activa, nós é que vamos à procura do cliente.

Partindo do mercado externo para nós, é sempre mais interessante uma relação próxima. Da mesma forma como eu gosto de contactar o meu cliente, seja com um almoço de negócios, ou outra forma, também preferimos que o cliente marque connosco uma reunião, um *briefing*, um almoço de negócios, ou mesmo para organizar um evento em conjunto, essa relação traz benefícios a longo prazo para o nosso negócio, porque permite torná-la mais duradoura e sólida.

Embora aconteça, é cada vez mais raro contactarem-nos por e-mail, talvez excetuem-se as agências, mas mesmo assim marcamos reuniões presenciais com eles em Lisboa e no Porto.

**M.G** – Muito bem. Chegámos ao momento em que avançamos para as últimas questões em que vou tentar compreender como as características de que falámos há pouco que distinguem as empresas podem alterar a forma de comunicação. Assim, começo por lhe perguntar *“de que forma, o sector de actividade das empresas clientes do Diário de Notícias da Madeira influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*

**C.P** – Vamos lá ver, diria que há sectores da sociedade que estão mais preparados para a digitalização, mais integrados e mais actualizados. Isso é um facto. E isso ajuda depois, na relação a que ela seja mais ou menos automática, digital.

Mas do meu ponto de vista, a abordagem presencial é sempre preferencial, independentemente do sector de actividade. Até mesmo com as agências, com quem temos uma relação um pouco mais fria, só nos vendo uma ou duas vezes ao ano, fazemos questão de nos ver e estar com eles presencialmente porque é completamente diferente. Mesmo para um gestor de conta – mesmo nas grandes empresas – é sempre diferente haver o conhecimento pessoal, pois isso vai depois influenciar, ou pode influenciar – quer queira, quer não – a sua tomada de decisão quando estiver a dividir um *budget* pelos vários meios que tem à disposição.

Por isso, essa relação presencial é sempre preferível, independentemente do sector. Mas não digo que não haja a outra abordagem. Nós também, em certos casos, optamos pelo email para uma primeira abordagem, por exemplo, mas sempre numa base muito personalizada. Não acredito num tipo de abordagem massificada e sem um cunho pessoal.

**M.G** – Claro, certo. A questão seguinte é idêntica, mas substituímos a variável em causa e assim “*de que forma, o número de colaboradores das empresas clientes do Diário de Notícias da Madeira influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?*”

**C.P** – Não. Temos é de descobrir o ponto-chave, a pessoa certa com quem vamos ter essa relação, independentemente do tamanho da empresa, como é óbvio.

**M.G** – Estas próximas questões, embora parecidas entre si, têm uma ligeira diferença. Começamos pela primeira que é “*de que forma, o volume de negócios total das empresas clientes – ou potenciais clientes – do Diário de Notícias da Madeira influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?*” Esta questão por vezes tem sido dúbia. Para ser um pouco mais explícito, pretendo perceber se ao olharem para

o volume de negócios total do cliente, consoante seja mais alto ou mais baixo, se optam, à partida por uma abordagem mais digital ou mais tradicional?

**C.P** – Eu percebo o que está a dizer e até certo ponto isso até acontece, não de uma forma, digamos, estratégica ou pensada, mas de uma forma quase inconsciente. Porquê? Quando vamos para muitos clientes, para termos a capacidade de abranger um mercado maior, utilizamos algumas ferramentas digitais.

No entanto, não me parece que seja tanto o volume de negócios num todo que é tão importante nessa distinção. Por vezes é mais relevante o projecto em questão, que se vai apresentar, ou a dimensão do plano de comunicação. É claro que às grandes empresas que têm mais *budget* e planos de comunicação mais elaborados, acabamos por dar mais atenção.

Embora tentemos dar igual atenção a todos, obviamente que o cliente que gasta mais conosco, exige-nos uma atenção e uma abordagem mais cuidada. Também se tiver um volume de negócios mais elevado, à partida não nos comprará apenas uma página ao ano. Será mais recorrente e assim obriga-nos a uma relação mais intensa com esse cliente. No entanto, não olho ao valor como um factor decisivo para tratamentos distintos. Para mim um cliente de um milhão de euros é igual ao cliente de um euro. Ambos são importantes para a minha marca, nem que seja pela imagem que deixo para o mercado.

Portanto, as relações são diferentes, talvez mais próxima com uns, porque as necessidades desses clientes também são diferentes. Não sei se respondi ao certo à questão..

**M.G** – Sim, sim, aliás, até conjugou na sua resposta a questão que se seguiria, que era precisamente se o volume de negócios que existe entre o Diário de Notícias da Madeira e as empresas clientes afectava essa relação. Assim, dou como respondida essa mesma questão e passamos directamente à última que é *“de que forma, a localização geográfica das empresas clientes do Diário de Notícias da Madeira influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**C.P** – Bem, para nós, que vivemos numa ilha, tem obviamente alguma influência. Em primeiro lugar, porque preferimos a relação presencial e porque queremos o contacto directo com o cliente.

No entanto, fazemos algumas viagens por ano, para termos contactos próximos com os clientes, cuja sede não está aqui na região. Para nós, isso implica mais custos e uma série de constrangimentos e por isso, o factor geográfico é decisivo, porque não consigo ter a mesma relação com um cliente com sede aqui na Madeira e com um cliente com sede em Lisboa, por exemplo. Tento esbater essa questão, através de algumas viagens, mas não é fácil.

**M.G** – Muito bem. Dou assim por concluída a entrevista e aproveito para, uma vez mais, agradecer-lhe a disponibilidade para participar nesta investigação. Muito obrigado e boa tarde.

## **ANEXO G: Entrevista Rudolf Gruner (Observador)**

**M.G** – Bom dia. Agradeço-lhe, antes de mais, a disponibilidade para me receber aqui para realizarmos a entrevista no âmbito da minha tese de mestrado. Vamos passar por um total de 15 questões, sendo que as primeiras têm um carácter mais directo e de resposta curta, passando depois a questões mais detalhadas e aprofundando o estudo. Se não tiver nenhuma questão, podemos dar início à entrevista.

**R.G** – Bom dia. Quando quiser, podemos começar.

**M.G** – Muito bem, então, começo já por perguntar-lhe “*quantos colaboradores trabalham no Observador?*”

**R.G** – São 113 – pessoas com contrato – sendo que depois temos sempre, permanentemente, estagiários, 10 a 15, nas diferentes áreas e depois temos muitos colaboradores externos, desde pessoas que fazem os artigos de conteúdo patrocinado, fotógrafos, os próprios colunistas, embora tenhamos 20 colunistas avençados, que escrevem semanalmente para nós, enfim. Diria que no radar do Observador há centenas de pessoas a colaborar regularmente, mas fixos e com contrato, são 113.

**M.G** – Certo, a segunda questão é “*qual é o volume de negócios anual do Observador?*”

**R.G** – São 5.000.000€, sendo que estamos numa fase de crescimento, lançámos a rádio há pouco tempo, portanto há espaço ainda para crescer.

**M.G** – Claro. A próxima pergunta é bastante óbvia, mas tenho de a colocar. “*Qual é a localidade sede/centro de operações do Observador?*”

**R.G** – Alvalade, Lisboa.

**M.G** – Seguindo em frente, “*existe algum departamento exclusivo pela comunicação e marketing? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?*”

**R.G** – Não. Portanto, costumo até dizer, um pouco na brincadeira, que somos uma start-up ainda, mais no que toca à cultura, filosofia e dinâmica da empresa e isso reflecte-se um pouco na resposta a esta pergunta.

Nós temos uma pessoa responsável pela área financeira, que faz também recursos humanos e administrativo, a equipa comercial, a equipa de tecnologia, temos equipa editorial, mas marketing, propriamente dito, não temos ninguém cuja função seja essa. Isto significa, na prática, que há muitas pessoas que não sendo do marketing, acabam por estar envolvidas nas acções de marketing. Por exemplo, na área das assinaturas trabalhamos fortemente a componente de marketing porque é fundamental para angariar novos assinantes e aumentar a receita das subscrições.

Por isso, eu acho que o marketing está presente um bocadinho na maioria das pessoas, seguindo a máxima de alguns gurus, por exemplo o Steve Jobs que dizia que «o marketing é o produto» (embora haja muita gente a trabalhar o marketing na Apple). Mas é um bocadinho essa a resposta, o nosso maior marketing é o nosso produto, sendo que o nosso foco é fazer um produto bem feito e esperar que sirva como bandeira e o nosso marketing, no fundo.

Mas pronto, nós temos várias pessoas ligadas ao marketing, que enfim, está espalhado pela organização.

**M.G** – Certo. A questão seguinte é “*quantos pontos de contacto físico do Observador existem no país?*”. Atenção que por «pontos de contacto físico» entendem-se pontos de contacto com colaboradores da organização.

**R.G** – Nós temos este escritório aqui em Alvalade, onde estão, diria, cerca de 95% das pessoas, e depois temos um escritório no Porto, onde temos uma pessoa comercial, dois jornalistas e quatro pessoas da área de conteúdos para marcas.

Mas nesse escritório, serão mais os jornalistas e o comercial que se deslocam ao encontro das pessoas, do que propriamente as receberem no escritório. Mas digamos que são dois pontos de contacto.

**M.G** – E para encerrar este primeiro lote de questões, *“de que forma se distribuem geograficamente, as empresas clientes do Observador?”*

**R.G** – Nós temos vários tipos de cliente. Temos o cliente-leitor, que é o principal e no qual nos focamos mais. Dentro desse grupo, temos os leitores não-pagantes e os pagantes (os nossos assinantes) e depois temos os anunciantes. A maior parte da receita do Observador não vem das assinaturas, vem da publicidade.

Na publicidade relacionamo-nos tanto com as marcas anunciantes como com as agências de compra de meios que trabalham com essas marcas. Portanto, no fundo, os nossos clientes são, por um lado as audiências e por outro os anunciantes.

Olhando para as audiências, temos cerca de 70% em Portugal e 30% no estrangeiro. Na base de assinantes, já temos muitas empresas, *corporate* ou mercado B2B. Olhando para o lado da publicidade, temos dois grupos, um que é a compra directa. Portanto, o anunciante que quer fazer uma campanha e decide comprar no Observador e, aí, estão muito concentrados em Lisboa, não havendo grande expressão fora, porque nós também não falamos muito com pequenos anunciantes, por exemplo uma rede de cinco lojas de talhos, tipicamente não existem aqui.

Do lado da publicidade, depois existe uma outra coisa que é a chamada compra programática, que é através de plataformas como o Google, onde um anunciante, por exemplo, da China, pode querer falar com chineses que estão em Portugal e compra programaticamente. E aí nós nem temos grande controlo, é o Google que gere esse negócio. Esta parte já tem expressão no nosso negócio e aí falamos, geograficamente, potencialmente do mundo.

**M.G** – Muito bem, passamos então à parte em que as perguntas aprofundam mais o estudo. *“Quais é que são as variáveis ou características das empresas, pelas quais o Observador se rege para segmentar o mercado B2B?”*

**R.G** – Em termos de audiências não segmentamos o mercado dessa forma, ou seja, não estamos a pensar no consumidor privado ou no consumidor-empresa, porque quem nos lê é sempre uma pessoa. Há um mini-mercado, que é o do *clipping*, mas que não apresenta grande preponderância no negócio.

Na parte de publicidade, sim, só existe B2B. E aí temos essencialmente uma distinção, que é a compra através de agências de meios e a compra directa. Isto tem a ver com um factor que é a dimensão da empresa anunciante. Se estamos a falar de um anunciante pequeno, que investe uns poucos milhares de euros em marketing e publicidade por ano, relacionamo-nos directamente. Temos um account comercial que fala directamente com alguém da empresa anunciante. Para anunciantes com maior dimensão, eles tipicamente trabalham com agências – por um lado, os que tratam da parte criativa e por outro os que tratam dos meios de divulgação – e embora possamos manter uma relação directa com o anunciante, o negócio é sempre intermediado pelas agências. Depois há umas pequenas excepções. Vou-lhe dar um exemplo de um anunciante que é muito grande mas com o qual lidamos directamente, que é a Santa Casa da Misericórdia.

E da nossa parte temos uma equipa comercial de accounts que falam directamente com os anunciantes, tipicamente mais pequenos, e temos accounts que falam com as agências.

**M.G** – Exacto, a partir daqui até ligamos facilmente esta questão da relação directa com a questão seguinte, que é precisamente *“a que ferramentas de comunicação e marketing é que o Observador recorre com maior frequência, para contactar com empresas?”*

**R.G** – Bem, nós somos uma empresa nativa digital, portanto é natural que usemos esses meios, por um lado. Por outro lado, nós não temos um *budget* muito grande para comunicação. Mas por acaso, hoje arranca uma campanha de *outdoors* da rádio

Observador. Ainda que possa estar, por um lado, virada para o ouvinte, também tem um objectivo muito claro, que é lembrar aos anunciantes e às agências de meios que quando estiverem a investir em rádio, para não se esquecerem do Observador. Portanto, essa campanha, que é uma coisa rara, tem esse duplo objectivo e é um exemplo do que estamos a fazer para comunicar com os anunciantes e com as agências.

De resto, aquilo que fazemos é *newsletters* de email, email marketing, telefonemas e contactos pessoais... é muito por aí. Claro que nós sabemos que qualquer um dos nossos *targets* B2B também é uma pessoa normal, que bebe café e lê notícias. Obviamente, temos sempre a expectativa que através do nosso produto B2C consiga também chegar a essas pessoas, através de uma *newsletter* ou notificação no telemóvel que lhe lembre o Observador para o passar a incluir nos planos também.

**M.G** – Certíssimo. Pegando agora, novamente nestes dois tipos de ferramentas, digitais e tradicionais, *“qual deles exige uma maior disponibilidade quer financeira, quer de recursos humanos?”*

**R.G** – A parte do contacto regular exige meios humanos. Aliás, nós estamos ainda a aumentar a equipa porque há sempre uma conta que fazemos que é comparar a receita de publicidade e ver em média quanto é que cada account fatura por ano. E depois comparamos com concorrentes nossos e vemos que por norma, têm um rácio mais baixo. Efectivamente, uma pessoa tem oito horas de tempo útil de trabalho por dia e portanto, para angariar cada campanha temos de fazer dez propostas para conseguir vender uma. Essa que se vende, temos de ter sete telefonemas, dez emails e não sei quantas horas de trabalho e temos de fazer esta análise, se temos o número certo de accounts para cobrir todas estas empresas?

Ou seja, supondo várias agências com vários possíveis anunciantes, para um único account, o que é que ele faz? Se calhar, o que qualquer um faria, foca-se nos maiores, mas se tivéssemos maior disponibilidade iríamos aos mais pequeninos também. Portanto, o esforço em RH é o maior investimento que fazemos, porque depois os meios digitais são menos dispendiosos – enviar emails não custa dinheiro propriamente, não é? Mas como digo, o Observador investe muito pouco dinheiro nisso.

**M.G** – E, segundo a lógica contrária, “*de que forma o Observador prefere ser contactado por outras empresas?*”

**R.G** – Isto é uma coisa que está a mudar muito. Quando começámos, há só seis anos atrás, a maior parte da venda de publicidade ainda era feita por via do contacto pessoal. Tudo era muito relacional. O que tem estado a acontecer nos últimos anos é esta evolução para a venda programática.

Por exemplo, se for à página do Observador, vir dez anúncios e pensar «quantos foram vendidos de forma relacional e de forma programática?» se calhar, a proporção já será de sete para três, liderando a forma relacional ainda, ou às vezes, talvez seis para quatro. Portanto, se olharmos para o futuro, eu acho que o programático vai acabar por tomar conta da maioria da publicidade dita tradicional. Porquê?

Realmente, é algo que funciona muito bem. Para quê estar a falar com pessoas, fazer perguntas e trocar informações, quando se vai à plataforma programática e selecciono todas as condições e características do meu *target*? E depois, no fim da campanha, ainda me dá os dados da campanha, para analisar – quantas pessoas leram, quantas clicaram, etc.

Ou seja, eu acho que a publicidade digital irá evoluir cada vez mais, no sentido de ser dominada pela programática. O que vai depois sobrar para a dita tradicional, relacional ou directa, tem a ver com coisas especiais, do género de conteúdo patrocinado. Nós por exemplo, não sei se já reparou, temos algum conteúdo que aparece assinado com “ObservadorLab” e depois aparece a marca “Patrocinado por..”, conferindo a transparência para o leitor saber se fomos nós que escrevemos porque achámos que era importante ou se alguém nos pagou para escrever aquilo. E este estilo de conteúdo, de investimento, tem vindo a crescer muito e é algo que o programático não consegue resolver e, por isso, canalizado pelos meios mais pessoais e relacionais.

**M.G** - Passemos então às últimas questões, que são muito semelhantes, variando apenas a característica ou variável em análise. Assim “*de que forma, o sector de actividade das*

*empresas clientes do Observador, influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**R.G** – Se eu olhar para o *split* do investimento no Observador, o principal sector é o automóvel, depois telecomunicações e banca. Num canal de televisão generalista se calhar, serão outros sectores, o que faz sentido consoante o público de cada órgão.

Agora, se me perguntar, «mas quando falam com o Continente, com o Millennium ou com a Renault, há diferença na forma e canais que utilizam?», não, não há.

**M.G** – Muito bem. Na pergunta seguinte, trocamos o sector de actividade pelo número de colaboradores. Portanto, *“de que forma, o número de colaboradores das empresas clientes do Observador, influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**R.G** – Aí entra naquela divisão que fizemos há pouco, entre venda directa ou venda indirecta. Tipicamente, empresas mais pequenas, dificilmente compra publicidade através de agências. Terá um account ou alguém que falará directamente com o Observador. Por outro lado, uma empresa grande, terá agências que intermediarão o processo. Não invalida que possamos falar com eles directamente à mesma, mas será mais através de agências.

**M.G** – Passamos agora ao volume de negócios. E as duas questões seguintes, podem até ser agrupadas. Por um lado, *“de que forma, o volume de negócios total das empresas clientes do Observador, influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”* e por outro lado, *“de que forma, o volume de negócios entre as empresas clientes e o Observador influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**R.G** – Novamente, não se distingue muito. Obviamente, olho para a lista/ranking das marcas que investem mais no Observador. Nós não estamos, contudo, muito dependentes

apenas de uma marca, como várias empresas possam estar. A marca que mais investiu no Observador, correspondeu a 2% ou 3% do total do investimento no Observador. E isso é bom.

Agora, pode-se dizer que, se calhar, esses clientes que mais investem no Observador, teremos algumas atenções com eles, do ponto de vista de política de *pricing* e descontos, do ponto de vista de disponibilidade da equipa para atender os pedidos, mas em termos de ferramentas de comunicação, não vejo que haja distinção.

**M.G** – Certo. Por fim, nesta última questão, coloca-se a localização geográfica como factor decisivo. *“De que forma, a localização geográfica das empresas clientes do Observador influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**R.G** – Eu disse-lhe que estava quase tudo concentrado em Lisboa, mas agora até temos um comercial também no Porto. Se nos aparecer um cliente fora destes círculos geográficos, a única coisa que pode acontecer é termos mais hesitações em ir lá ter com ele pessoalmente, pelo custo associado. Por isso, procuraremos utilizar mais ferramentas digitais.

Agora o confinamento até trouxe o Zoom, que muita gente se habituou a usar, com a vantagem de se poder ver também a pessoa com quem contactamos. Mas será isso, do ponto de vista da localização geográfica, poder-se-á dizer que usamos menos a presença física e mais as ferramentas digitais.

**M.G** – Muito bem, dou então a entrevista por concluída. Agradeço-lhe mais uma vez a simpatia e disponibilidade para poder dedicar este tempo a ajudar-me. Foi um prazer ter vindo até aqui ao Observador. Muito obrigado e um bom dia.

## **ANEXO H: Entrevista Responsável A (Empresa A)**

**M.G** – Boa tarde. Antes de mais, gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar neste estudo. Nesta entrevista, teremos um primeiro lote de questões que me vão ajudar a caracterizar a organização e depois, no segundo lote de questões, entramos nas questões que aprofundam mais o estudo. Assim, se estiver pronto, podemos dar início à entrevista.

**R.A** – Olá, boa tarde. Sim, sim, quando quiser podemos começar.

**M.G** – Então, a primeira questão é “*quantos colaboradores trabalham na organização?*”

**R.A** – *ANÓNIMO* (Proteção de dados requerida pelo/a entrevistado/a)

**M.G** – Certíssimo, a segunda questão leva-me a perguntar-lhe “*qual é o volume de negócios anual da organização?*”.

**R.A** – *ANÓNIMO* (Proteção de dados requerida pelo/a entrevistado/a)

**M.G** – Avançamos para a pergunta seguinte que é, então, “*qual é a localidade sede/centro de operações da organização?*”

**R.A** – Estamos sediados em Lisboa.

**M.G** – Muito bem. “*E existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?*”

**R.A** – A nossa organização, no que diz respeito a comunicação e marketing está inserido num modelo que foi pensado, no último ano da seguinte forma. Temos por um lado a parte editorial – que trabalha de forma independente, naturalmente – depois a parte comercial e ainda, a parte de marketing e comunicação.

Essas três áreas, independentemente de serem, passo a redundância, independentes umas das outras, trabalham em perfeita coordenação. Embora nenhum entre na esfera do outro, todos precisam de trabalhar uns com os outros para entender o caminho comum da marca Jornal Económico.

Portanto, em relação ao departamento de marketing e comunicação, posso dizer que neste momento, o departamento é constituído por duas (2) pessoas, sendo que este trabalho, de forma indirecta, obrigue a termos recursos partilhados, a nível informático, design, criatividade... além de que também obriga a que haja um controlo exigente de custos e ao controlo de investimento em capital humano.

**M.G** – Certo. Depois, então, avançamos para a quinta pergunta, que é “*quantos pontos de contacto físico da organização existem ao todo?*”, entendendo-se por pontos de contacto físico, pontos de contacto com colaboradores da organização.

**R.A** – Sim, olhe, nós temos a sede em Lisboa, onde está a maioria das pessoas. Depois temos um ponto na Madeira, outro no Porto, para abranger toda a região Norte do país. Temos ainda parcerias no estrangeiro, na China, por exemplo. Mas em Portugal, o triângulo é esse como referi: Lisboa, Porto e Madeira.

**M.G** – E por fim, num primeiro lote de questões mais imediatas, pergunto-lhe “*de que forma se distribuem geograficamente, as empresas clientes da organização no país e estrangeiro, caso existam?*”

**R.A** – Aqui, temos de ver que temos dois tipos de clientes. Por um lado, temos o cliente para quem trabalhamos diariamente, que é o nosso público-alvo. Por outro lado, temos empresas e organizações, com quem trabalhamos de forma muito próxima e que são

*players* no mercado que não só contribuem com muita publicidade como também participam connosco no trabalho diário.

Mas pensando na questão, eu diria que de Norte a Sul, temos os clientes espalhados pelos mais diversos pólos. Mas talvez haja uma tendência maior em Lisboa e no Norte do país.

**M.G** – A partir de agora, as questões começarão a aprofundar um pouco mais o espectro do estudo. Assim, pergunto-lhe, desde já, *“quais são as variáveis, ou características, que as empresas apresentam que vos permitem segmentar o mercado?”*

**R.A** – Bem, Miguel, eu vou aqui contextualizar um bocadinho a nossa realidade. Eu vou abranger um pouco mais, porque acho importante entender a realidade. Eu trabalhei aqui há vários anos, na altura com outra designação, outros sócios, outros accionistas, e regressei passados dez anos, com funções diferentes, bem sei, mas a diferença na organização e no mercado é abismal. De facto, tudo mudou e hoje em dia, as ferramentas de práticas de gestão são outras, as ferramentas para a eficiência, produtividade são outras, tudo é mais acelerado e rápido, temos de ter uma capacidade de organização muito mais exigente, temos de tirar o máximo proveito dos recursos humanos que estão ao nosso dispor para podermos caminhar em conjunto e mais do que nunca, os próprios colaboradores sentem a organização no seu todo e estão mais familiarizados e próximos da marca.

Se me perguntar as tais variáveis que contam muito, ouça, conta muito a concorrência e explico-lhe porquê. A concorrência em muitos factores torna-se fulcral para perceber, primeiro a navegar o nosso próprio trabalho, perceber qual é que é a tendência do mercado, entender as falhas do mercado onde podemos ganhar terreno – porque é que os outros não estão lá, porque é que não o fazem. Por outro lado, esta análise do mercado é constante. E por exemplo, nesta fase do Covid-19, uma das tarefas que o departamento de marketing e comunicação teve, também o departamento comercial, foi perceber de que forma nos podíamos reinventar. E isto levou-nos a uma grande pesquisa também a nível internacional.

Vou-lhe dar um exemplo. Os *webinars* que temos estado a fazer é fruto de uma reacção imediata a uma controvérsia ou imprevisto do mercado. Posso-lhe dizer que depois há

outras variáveis importantes no nosso método, que é, por exemplo, o capital humano. Por muitos robots que se possam inventar, na área dos *media* acho complicado a possibilidade de uma substituição de jornalistas, comerciais, pessoas do marketing e comunicação.

Por outro lado, acho que também o custo de produção é uma variável que afecta muita coisa neste campo dos *media*. Há uma clara tendência para o digital, não é, mas a meu ver, dificilmente consegue viver sem o suporte do papel, ou dos meios tradicionais. Se falarmos na materialização da publicidade então, o papel é um factor muito relevante, porque as empresas ainda preferem ver a sua publicidade expressa na versão impressa do que só no meio *online*.

**M.G** – Certíssimo, pela sua resposta até entramos um pouco nas questões que se seguem. Mas coloco-lhe, em primeiro lugar, a seguinte questão: *“a que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que vocês recorrem com maior frequência?”*

**R.A** – Nós em termos de comunicação e marketing, nos últimos anos, temos vindo a tornar o departamento mais dinâmico, como peça fundamental na estrutura, quer a nível de comunicação e marketing externo, quer a nível de comunicação interna, bem como de relações institucionais.

As ferramentas que se utilizam para essa comunicação, confesso-lhe que usamos muitas ferramentas digitais. Usamos as redes sociais, nomeadamente o Facebook e o Twitter, mas também temos estudado entrar noutras – e as redes sociais têm todas características muito próprias, que têm objectivos diferentes e uma comunicação muito própria. Fazemos e-mail marketing, nomeadamente no que toca à angariação de novas assinaturas ou novas campanhas.

O digital ganha terreno, é certo, mas nunca se pode excluir a publicidade física aos nossos produtos nas versões em papel.

**M.G** – Certo, mas e por exemplo, no contacto com o cliente-empresa?

**R.A** – Confesso que neste momento, o digital também está a ganhar terreno, bem como no futuro a sua preponderância poderá vir a ser ainda maior. No entanto, lá está, não me parece que vai desaparecer o contacto personalizado, pessoal, telefónico, mas o digital conseguirá talvez colmatar algumas dessas questões.

Olhe, talvez lhe diga ainda mais, da mesma forma que houve um antes e depois do 11 de Setembro, acho inevitável que também existirá um antes e depois do Covid-19. Não acho que venha a ser um radicalismo, mas acho que haverá uma relação entre ambos os formatos e dou-lhe um exemplo, isto que está a acontecer connosco hoje. Se fosse antes do Covid-19, tê-lo-ia convidado para ir até às nossas instalações, conhecê-lo pessoalmente, apresentá-lo a pessoas aqui, etc. E isso eu acho que é muito importante não se perder. Por outro lado, desta forma, resolvemos o assunto da mesma forma, reduzimos custos e maximizamos tempo. Por isso, parece-me que o digital tem as condições para prevalecer, sem levar ao desaparecimento dos outros formatos. Existirá uma simbiose das duas formas de comunicação cada vez maior.

**M.G** – Muito bem, avançando para a próxima questão, pergunto-lhe *“de que forma, vê do ponto de vista de disponibilidade financeira e de recursos humanos a implementação de ferramentas tradicionais e digitais?”*

**R.A** – Miguel, digo-lhe que da nossa experiência, o que temos em termos de marketing, e as conferências que fazemos ajudam-me a justificar o que lhe vou dizer, se antes tínhamos uma equipa grande dedicada a contactar os diversos clientes e à procura das pessoas interessadas nas conferências, hoje em dia, utilizando o email, até depois são as próprias organizações que depois se preocupam em angariar os próprios colaboradores para irem às conferências.

No entanto, também apareceram novas funções, para as quais se tiveram de alocar mais recursos humanos, que foram libertados daí, precisamente. As redes sociais são um bom exemplo disso. No nosso ponto de vista, digo-lhe que se calhar o digital está também a ganhar preponderância e a obrigar à existência de um capital humano e, logicamente, financeiro, maior.

**M.G** – E pegando na lógica contrária, em que são as empresas clientes que vos contactam. *“Têm alguma forma, pela qual preferam ser contactados?”*

**R.A** – Aqui posso apenas falar do meu ponto de vista pessoal, como prefiro que me contactem. Gosto muito que me liguem, por telefone, acho que é um primeiro passo importante. Mas a consequência do telefone é muitas vezes, inevitavelmente, “está bem, envie-me um email agora, por favor”.

**M.G** – Muito bem. Assim, chegamos ao último lote de questões, onde vamos tentar perceber se um conjunto de características das empresas clientes podem levar a uma maior ou menor utilização de cada um destes tipos de ferramentas de comunicação e marketing. Por isso, começamos por *“de que forma, o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.A** – Eu diria que optamos mais pelo meio digital, se bem que lá está, depois há muitas empresas que ainda preferam ter o jornal em papel. E porquê? Eu acho que é muito pela cultura muito típica destes países do Sul da Europa em que o jornal confere um certo estatuto até.

**M.G** – Vejamos, agora, quando nos focamos na questão da dimensão da empresa cliente. *“De que forma, a dimensão da empresa cliente – através do número de colaboradores e do volume de negócios – influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.A** – Ok. Não, confesso-lhe que a forma de comunicação é idêntica, porque tanto a pequena como a grande empresa, vai à procura do mesmo. Mas depende muito, Miguel. Por exemplo, se estiver a falar com um cliente que vai comprar um lote de duzentos jornais, tenho um plano para chegar a essa empresa, diferente daquele que tenho para uma que vai comprar vinte jornais...

**M.G** – Exacto, é um pouco por aí também que iria chegar, se *“o volume de negócios entre o cliente e vocês influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.A** – Influencia, claro, porque parte-se do princípio que a empresa que compra os duzentos jornais traz-nos mais volume de negócios, não é? E nesse caso, a proximidade com o cliente é uma coisa que é importante, tratar bem o cliente – porque não é fácil de o ganhar e aí é necessário estar presente. Aqui entra também a área comercial que dedica tempo ao cliente.

Porque lá está, não é apenas o facto de comprar os duzentos jornais, é também todo o potencial de negócio que poderá vir daí. Agora, e complementando com a questão anterior, o cliente se for uma pequena empresa, pode na mesma ser um grande cliente para nós também. Por isso, acho mais relevante o volume de negócios, mas não só, também toda a relação, que já existe entre as partes.

**M.G** – Por fim, chegamos à última questão, onde trocamos a variável em causa, pela localização geográfica. Ou seja, *“de que forma, a localização geográfica da empresa cliente influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**R.A** – Eu diria que a proximidade geográfica, independentemente de todos estes meios digitais de que temos falado e que ajudam o trabalho do dia-a-dia, existe sempre o interesse de conhecer e trabalhar com a pessoa, fisicamente falando. E isso só é possível com reuniões físicas, não é?

Por isso, sim, se houver uma maior proximidade, potencia-se esse conhecimento pessoal. No entanto, mesmo quando é longe, há disponibilidade muitas vezes para nos deslocarmos a outros locais com este intuito. Mas digo-lhe, uma vez mais, esta situação que estamos a viver vai mudar um bocado isso. Percebemos que as distâncias se tornaram mais curtas com estas plataformas tipo Skype, Zoom, etc, e isso pode alterar a realidade do futuro. Por isso, os que estão longe passarão a estar mais perto, mas os que estão perto

também podem passar a ficar mais distantes, no sentido em que estas plataformas podem-se tornar a norma na dinâmica do trabalho.

**M.G** – Muito bem, creio que assim chegámos, então, ao final da entrevista. Agradeço-lhe também, mais uma vez, a disponibilidade para esta entrevista e toda a ajuda que está a dar para levar esta investigação a bom porto. Muito obrigado e um bom dia.

## ANEXO I: Entrevista Cristina Viegas (Directora Comercial e Marketing RTP)

\*Esta entrevista decorreu em moldes diferentes do habitual, tendo sido uma conversa telefónica que não foi gravada e donde provêm apenas algumas notas tiradas no momento. Houve disponibilidade da parte da entrevistada para se tirarem dúvidas *a posteriori*, caso alguns elementos precisassem de ser complementados.

Os dados que respondem às primeiras questões foram retirados de documentos oficiais, dada a natureza pública desses mesmos dados. Assim:

- 1 – Número de Colaboradores da RTP: 1705
- 2 – Volume de Negócios da RTP (2018): 239 000 000€
- 3 – Localidade Sede da RTP: Lisboa

**M.G** – Olá, boa tarde. Antes de mais, deixe-me começar por voltar a agradecer o tempo dispensado para contribuir para este estudo, no âmbito do meu mestrado. Como já tivemos oportunidade de conversar um pouco, podemos, assim, avançar para as questões.

**C.V** – Olá Miguel. Bem, sei que o seu estudo se foca essencialmente na relação *business-to-business*. Por isso, de que forma é que se consubstanciam essas relações aqui do ponto de vista da RTP?

Em primeiro lugar, devo dizer-lhe que nesse âmbito, estamos a falar de um grande leque de questões, ou seja, desde a questão da compra e venda dos formatos – as séries, etc – à comunicação com as operadoras, a venda de publicidade, entre outras.

Por isso, vamos então começar pela parte da publicidade que talvez seja mais rápido de explicar. Portanto, podemos vender publicidade tanto de forma directa como indirecta. O que é que isto quer dizer? Contactamos directamente com o anunciante ou essa venda é intermediada por agências de meios, sobretudo.

Agora, até temos um canal digital e *online*, um site ([publicidade.rtp.pt](http://publicidade.rtp.pt)), para fazer essa ponte de ligação com o anunciante. No entanto, mesmo com as agências de meios,

também podem ocorrer reuniões para concretizar e acertar detalhes desta compra e venda do espaço publicitário, sempre que tal se justifique.

**M.G** – E existe algum factor (ou factores) que motive a necessidade dessas reuniões?

**C.V** – As reuniões, por serem presenciais promovem uma relação directa entre as pessoas e ajudam a criar uma proximidade e sobretudo, confiança, que do ponto de vista do negócio é extremamente importante.

Vou-lhe dar outro exemplo que pode ajudar a explicar esta questão. Falei há pouco da comunicação com os operadores de telecomunicações, certo? Os negócios com as operadoras envolvem volumes de negócios, tradicionalmente, muito mais elevados. Naturalmente, cria-se a necessidade de se dar especial atenção a estes negócios e como falamos de valores de uma ordem de grandeza superior, existem certas formalidades que exigem que se propiciem reuniões presenciais. Não só confere uma importância assinalável ao negócio, como permite estabelecer uma relação mais próxima e de confiança entre as partes.

**M.G** – A RTP tem também uma expressão internacional. Por esse motivo existirão certamente operadoras clientes no estrangeiro. Como lidam ou comunicam nessas situações?

**C.V** – Certo, também vendemos o nosso produto a operadores de telecomunicações internacionais. Nesses casos, a via presencial fica mais comprometida, no entanto, além do email, que se torna fulcral, optamos por também fazer reuniões através de videoconferência.

Ainda que não seja exactamente a mesma coisa, permite esbater um pouco a distância – acabamos por conseguir ver as pessoas com quem estamos a fazer o negócio e esse factor é relevante.

**M.G** – Muito bem, portanto podemos dizer que na sua óptica, pertencendo a uma organização de grande dimensão, sempre que exista comunicação ou uma acção de marketing no campo *business-to-business*, existe uma preferência nítida por canais que sejam mais tradicionais no sentido em que são presenciais e mais personalizados?

**C.V** – Bem, quando falamos em B2B, é preciso ter em conta que cada negócio é um negócio, com características e especificidades, às vezes, muito próprias. Por isso, um estilo de comunicação mais personalizado, mais *one-to-one* é mais benéfico.

Vou-lhe dar outro exemplo. Quando fazemos apresentações de grelha, embora seja um momento focado para dentro do universo RTP, sabemos que não podemos deixar de parte os clientes-organizações e por isso também os convidamos.

Como fazemos um evento grande, onde se promove o contacto presencial e pessoal, estamos a fortalecer essas relações com os clientes e é claro que conhecendo as pessoas pessoalmente, a tal relação de confiança sai reforçada – com a grande mais-valia de poder vir a ser muito benéfica no futuro para ambas as partes.

**M.G** – Certíssimo. Aproveito para lhe dizer que estou muito contente pela sua participação e, de facto, tudo o que falámos agora, parece-me que vai ser muitíssimo útil para a definição de resultados finais na minha investigação. Dou assim por concluída a nossa conversa e agradeço-lhe, uma vez mais, o tempo dispensado para me ajudar. Muito obrigado. Boa tarde.

## **ANEXO J: Entrevista Ricardo Florêncio (CEO Multipublicações Media Group)**

**M.G** – Olá, bom dia. Deixe-me agradecer, desde já, ter-me recebido aqui e o tempo que dispensou para esta entrevista.

**R.F** – Olá, Miguel. Obrigado também por se ter lembrado de nós para participar na sua tese.

**M.G** – Já estivemos a conversar um pouco e pude explicar-lhe os contornos da investigação, bem como por onde esta conversa nos vai levar. Assim, podemos dar já início à entrevista, com um lote de questões simples que nos vão ajudar a compreender a dinâmica da Multipublicações. Por isso, *“quantos colaboradores trabalham na Multipublicações?”*

**R.F** – Cerca de 40.

**M.G** – E *“qual é o volume de negócios anual da Multipublicações?”*

**R.F** – 2.100.000€.

**M.G** – Muito bem. Avançamos então para *“qual é a localidade sede, ou centro de operações, da Multipublicações?”*

**R.F** – Lisboa.

**M.G** – *“Existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?”*

**R.F** – Ora, a área de comunicação e marketing tem várias actividades, portanto, no total a área de comunicação e marketing tem cerca de cinco (5) pessoas.

**M.G** – Ok, ainda neste lote de questões, *“quantos pontos de contacto físico da Multipublicações é que existem?”*, entendendo-se pontos de contacto com colaboradores da organização.

**R.F** – Nós só temos uma sede e não temos representação em mais lado nenhum. Depois, contactos físicos temos muitos através de uma grande equipa de jornalistas, bem como uma área comercial. Agora, a nível de instalações, só esta.

**M.G** – Correcto, e por último, *“de que forma é que se distribuem geograficamente as empresas clientes da Multipublicações pelo país, e fora, caso existam?”*

**R.F** – Bem, de uma forma muito arredondada, pode-se dizer que se concentra em Lisboa e Porto, que são os dois grandes pólos de representação dos nossos clientes. Depois, também em Setúbal, Braga, Coimbra, Aveiro que são também centros tecnológicos com alguma representatividade, mas o grosso centra-se em Lisboa e Porto.

Depois, todo o resto do país também existe, logicamente, também lidamos com PMEs... como temos uma amplitude grande com os nossos oito títulos, trabalhamos com vários sectores e obviamente de localidades distintas. Por exemplo, trabalhamos muito também com o turismo da Madeira e dos Açores. Mas a fatia que ocupam no universo de clientes é minoritária.

**M.G** – Muito bem. Assim, avançamos para umas questões que vão entrando mais detalhadamente no grande foco do estudo, e começo, desde logo, por perguntar *“quais são as variáveis ou características das empresas, pelas quais vocês se regem para segmentar o mercado business-to-business?”*

**R.F** – Depende muito. Vamos lá ver, nós somos um veículo de comunicação B2B porque falamos muito de empresas para empresas. Portanto, somos um instrumento, por assim dizer, utilizado pelas empresas – nas diversas áreas, quer nos meios digitais, no papel, ou eventos – para poderem comunicar com outras empresas.

A maior parte das empresas, quer do sector emissor, quer do sector receptor tem muito a ver com Lisboa e Porto e com a orla costeira. E dou-lhe o exemplo, quando estamos a falar de gasolinhas que querem falar de gestão de frota, situam-se muito nesta região da orla costeira que é onde está mais a industrialização e a maior parte das empresas que fazem distribuição, no interior a representatividade começa a ser mais baixa. Por isso, a questão geográfica tem muito a ver com esta localização onde está o mercado emissor e o mercado receptor.

Agora, como é que nós vemos isso, nós só fazemos eventos em Lisboa e no Porto, mas aos nossos eventos vão pessoas de outras áreas. No papel, a expressão traduz-se mais nos centros mais populacionais, entrando também Setúbal e Braga na equação. A parte digital é diferente, porque chega a todo o lado e é mais rápida. Portanto, como é evidente, é neste momento dos instrumentos mais utilizados pelas empresas, para veicular através de nós.

Portanto, diria que essas variáveis de que fala, são um pouco relativas, no sentido em que se pensa “quem é que se quer atingir?”. Por isso, vejamos a dimensão, se se quer atingir grandes empresas, obviamente o meio é um, mais próximo, se quero atingir PMEs, por exemplo o digital é muito mais utilizado e também os eventos.

**M.G** – Certo, e até já vinha quase respondendo um pouco à questão seguinte, que é “*a que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que a Multipublicações recorre com maior frequência no contacto com as empresas?*”

**R.F** – Mas falamos dos emissores ou dos receptores?

**M.G** – Diria ambos, porque acabam por ser empresas presentes nos dois lados.

**R.F** – Os meios, lá está, acabam por ser estes três, porque é assim, apesar de tudo, o papel ainda tem um peso relevante nestas coisas. O digital, apesar de já ter um volume de facturação também muito bom, mas é momentâneo e não é perfeitamente controlável. Mesmo o Facebook, quando quer comunicar alguma coisa, fá-lo através dos jornais, do papel.

Mas nós utilizamos o papel, utilizamos os nossos eventos e as ferramentas digitais, porque é assim, o B2C confunde-se em certas áreas um pouco com o B2B, porque todos somos consumidores, mas também o somos através das nossas empresas, quer sejam serviços, quer sejam produtos. E portanto, nós como temos uma grande abrangência, dou-lhe o exemplo das nossas *newsletters*, que diariamente uma vai para trinta e tal mil pessoas, outra para quarenta mil, que são só profissionais, não deixam de ser B2C, mas são B2B.

**M.G** – Certo, mas vejamos. Parece-lhe mais eficaz ir por um modelo de comunicação tradicional, próxima e presencial, ou o digital consegue colmatar essas questões? E *“como vê a implementação desses modelos de acordo com o investimento financeiro e em recursos humanos necessário?”*

**R.F** – Nós privilegiamos muito a proximidade, nomeadamente com a vertente dos emissores, porque os receptores é um pouco mais difícil. Ainda assim, começando pelo lado dos receptores, que é mais simples, o que queremos é chegar às pessoas certas dentro das empresas. E neste aspecto, por isso é que diferenciei entre digital, o papel e os eventos, o papel e os eventos chegam a essas pessoas específicas. O digital é mais abrangente, quase como se fosse “um tiro para o ar e ver em quem acerta”. Ou seja, se me perguntar se eu conheço as quarenta mil pessoas para quem vai o email da *newsletter* que falámos há pouco, claro que não, mas conheço provavelmente as seiscentas que estão num evento nosso.

Pelo lado dos emissores, privilegiamos o contacto directo com as pessoas. Vamos pensar no cenário anterior à pandemia, porque isto, de facto, veio mudar tudo. Mas uma coisa que fazemos muito com as empresas é eventos, sejam grandes, médios ou pequenos. Aqui na Multipublicações, a equipa mantém uma relação muito próxima dos emissores – e

atenção, muitos deles são também depois receptores. Portanto, o meio presencial é muito relevante. Pode não ser *one-to-one*, podemos falar de *one-to-ten*, mas esta construção de uma relação próxima é essencial. Depois o digital também pode ser utilizado, mas mais numa lógica de *follow-up*, confirmações...

**M.G** – Muito bem, assim podemos avançar já para um último lote de questões, no qual se tenta compreender como consoante certas características das empresas clientes, o tipo e ferramentas de comunicação podem, ou não, variar. Começo por lhe perguntar “*de que forma, o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?*”

**R.F** – Miguel, parece-me que isso terá mais a ver com a dimensão... penso que lhe vou dar uma resposta invertida à sua pergunta. Muitas vezes o que importa é o “tipo e quantidade” do receptor.

Portanto, não vejo tanto por sectores de actividade, vejo mais na lógica da dimensão e tipo de cliente que está do outro lado para “atingir”. Esta tornou-se a principal variável em questão.

**M.G** – Bem, pegando justamente, nessa questão da dimensão, entra nas questões seguintes, que são...

**R.F** – Repare, não se esqueça de uma coisa. Uma grande empresa, uma média ou pequena empresa, basicamente depois há uma pessoa que decide. E portanto, o B2B tem essa questão, não deixa de ser uma pessoa a tomar a decisão, mas a dimensão da empresa terá a ver com o tipo de abordagem ou proposta que se faz.

Claro que depois, se for maior, possivelmente poderá a decisão estar a cargo de mais do que uma pessoa.

Recordar resposta anterior em complemento: *Por isso, vejamos a dimensão, se se quer atingir grandes empresas, obviamente o meio é um, se quero atingir PMEs, por exemplo o digital é muito mais utilizado e também os eventos.*

**M.G** – Certo, assim, terminamos com uma última questão que tem a ver com a localização geográfica. *“De que forma, a localização geográfica influencia as ferramentas utilizadas nas acções de comunicação e marketing?”*

**R.F** – Acho que aí há uma questão de equilíbrio. A resposta mais fácil que lhe poderia dar é que sim (quanto maior a distância mais se privilegiam os canais digitais). Mas depois depende da importância do cliente. Se o cliente for muito importante, vai-se lá, obviamente. A questão é que se calhar esses clientes não estão assim tão distantes, porque concentram-se naquelas regiões que falámos ao início.

Agora, sim, aí o digital, se não for um caso destes, ganha preponderância, ou uma chamada telefónica. É muito menos presencial.

No entanto, em muitos casos acaba por ser uma lógica invertida do negócio, vêm ter connosco em vez de sermos nós a ir à procura.

Mas hoje em dia, a via digital ainda é uma via impessoal e como podem chegar centenas de emails, acabamos por dar menos importância a muitos deles, não é? A menos que seja realmente relevante, acabam por cair no aborrecido, porque uma pessoa depois não tem paciência... Espero ter ajudado, não sei se fui ao encontro do pretendido...

**M.G** – Não se preocupe, as respostas estão muito bem enquadradas no âmbito do estudo. Pronto, assim chegámos ao fim da entrevista e aproveito para lhe agradecer mais uma vez a disponibilidade. Muito obrigado e um resto de bom dia.

## **ANEXO K: Entrevista João Lobo (Grupo Renascença)**

**M.G** – Bom dia. Deixe-me começar por agradecer-lhe a simpatia e prontidão com que se disponibilizou para participar na minha investigação.

**J.L** – Olá, bom dia. Estamos sempre prontos para ajudar nestas causas, quando podemos, por isso também agradeço o seu contacto.

**M.G** – Muito bem. Quando estiver pronto, poderemos então dar início à entrevista.

**J.L** – Vamos lá, então.

**M.G** – Começo, assim, por perguntar-lhe “*quantos colaboradores trabalham na Renascença?*”, não esquecendo que aqui falamos sempre da entidade Renascença, Lda.

**J.L** – Trabalham cerca de 300 pessoas, a maioria das quais em Lisboa.

**M.G** – Muito bem, avançamos para a segunda questão. “*Qual é o volume de negócios anual da Renascença, por exemplo, o do ano passado?*”

**J.L** – À volta de 15.000.000€.

**M.G** – Certíssimo. Pergunto-lhe agora, “*qual é a localidade sede, ou centro de operações, da Renascença?*”

**J.L** – É em Lisboa, em Benfica.

**M.G** – Na quarta questão, procuro saber se *“existe um departamento exclusivo competente pela comunicação e marketing? E se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?”*

**J.L** – Sim, existe um grupo na empresa que trata do marketing e da comunicação, é uma equipa integrada com as duas áreas. Temos um grupo que trata de tudo o que seja comunicação – seja interna ou externa e comercial – e um outro grupo que faz a gestão de marca, ou seja, acompanha o trabalho de cada uma das marcas ao longo do tempo.

Depois, existe ainda uma pessoa que faz toda a parte estratégica e de media e depois estou eu e a nossa assistente. Portanto, somos nove (9) pessoas, ao todo.

**M.G** – Certo. A questão seguinte é *“quantos pontos de contacto físico da organização existem no país?”*, entendendo-se “pontos de contacto físico” como locais de contacto com colaboradores da organização.

**J.L** – Existem, fundamentalmente, quatro. Os mais importantes são Lisboa e Gaia e depois temos em Fátima e um em Coimbra.

**M.G** – Por fim, neste primeiro lote de questões mais simples, *“de que forma é que se distribuem geograficamente as empresas clientes da Renascença?”*, tanto pelo país, como fora, caso os existam.

**J.L** – Diria que 80% estão concentradas nas regiões de Lisboa e do Porto, talvez até mais, mas ficamos com esse valor. E as restantes 20% estão distribuídas por outras geografias.

**M.G** – Muito bem. Avançaremos agora para questões que começam a aprofundar mais o tema do estudo. Assim, começo por colocar a seguinte questão: *“quais são as variáveis*

*ou características das empresas, pelas quais vocês se regem para segmentar o mercado?”*

**J.L** – Em primeiro lugar, existe uma grande divisão entre os clientes que são servidos directamente, ou seja, com os quais temos contacto directo, e aqueles que são servidos através de agências de media, onde compram publicidade. Por isso, aqui quando falamos de empresas clientes estamos a falar de anunciantes.

Depois, essas empresas dividem-se em sectores de actividade económica e nós sabemos que temos vários clientes de cada um dos sectores e por isso, dividimos o mercado por sectores: a banca, o retalho, saúde, enfim. Trabalhamos cada um dos sectores como um *cluster* que tem determinado tipo de interesses e necessidades, fundamentalmente é assim.

**M.G** – Certo, e então *“a que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que vocês recorrem com maior frequência?”*

**J.L** – Na verdade, nós mantemos aqui uma segmentação de meios ou de tipo de acções que se divide muito em *above the line* e *below the line*, considerando muito o digital nas suas várias componentes.

Mas vamos pensar. Temos o *advertising* e este tem muito o intuito de construir notoriedade, chegando a muitas pessoas rapidamente, depois temos acções de activação de marca, procurando tornar mais tangível a relação que temos com ouvintes e depois temos, as componentes digitais.

No digital temos, muitas vezes, um braço daquilo que acontece “on air” e portanto quando temos algo de novo, estes meios articulam-se: a rádio, as redes sociais, os sites. Todo este ecossistema monta-se com todas estas componentes.

**M.G** – Claro, mas e no que toca a comunicação empresarial?

**J.L** – Aí é um pouco diferente. Se por um lado vivo daquilo que se faz para o consumidor, obviamente que os nossos clientes também percebem aquilo que fizemos com outros parceiros. Mas diria que a nossa comunicação para o grande público não pode ser desligada da comunicação *business-to-business*. Portanto, eles estão atentos e recebem um pouco dessa comunicação também.

No entanto, através de e-mail marketing, maioritariamente, mas também apresentações de produto e, obviamente, conversas da força de vendas com os *stakeholders* criamos essa comunicação com este público, quase numa lógica mais *one-to-one* e menos massiva. Até porque os projectos têm de ser adaptados, não é?

**M.G** – Permanecendo nesta dicotomia entre canais tradicionais e digitais, “*como vê a implementação de cada um deles quanto quer à disponibilidade de recursos humanos, quer à disponibilidade financeira necessária?*”

**J.L** – Bem, são coisas diferentes. O digital requer-nos um acompanhamento muito próximo, de ajustes, na distribuição do conteúdo, seja o segmento que procuramos abordar ou o meio que devemos usar. É necessário um *know-how* permanente.

O não-digital, requer também uma grande disponibilidade de tempo, mais próximo das relações públicas. Mas diria que o digital exige um esforço mais continuado, ao passo que o outro é uma espécie de “funil” que vai dar aquele momento concreto.

**M.G** – Muito bem. E invertendo esta lógica, “*de que forma preferem ser abordados pelas empresas?*”

**J.L** – O mais comum é sermos abordados numa perspectiva mais analógica, embora para a compra de media tradicional, diria que o processo pode ser digital.

Mas inevitavelmente, quanto maior for a dimensão do negócio em questão, mais se recorrerá além de uma troca de emails, a reuniões presenciais também.

**M.G** – Interessante a sua resposta, que descortina um pouco o que se segue. Mas começo por lhe perguntar *“de que forma o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*

**J.L** – Não, acho que não existe qualquer influência ou formas distintas de comunicação somente consoante o sector de actividade.

**M.G** – Muito bem. Substituímos, agora, o factor sector de actividade por número de colaboradores. Ou seja, *“de que forma o número de colaboradores das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas nas acções de marketing e comunicação?”*

**J.L** – É assim, o que acontece quando falamos duma empresa que tem poucos colaboradores, ela delega, normalmente, quase toda a sua acção connosco, numa intermediária.

Resumindo, quando o número de colaboradores é menor, a tendência é para uma maior utilização do digital.

**M.G** – Vamos agora centrar-nos no volume de negócios. E pergunto-lhe, *“de que forma o volume de negócios total, por um lado, e o volume de negócios entre a Renascença e o cliente, influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**J.L** – Aqui temos duas direcções. Maior volume de negócios, normalmente implica mais investimento publicitário, implica presença da marca mais vezes connosco e depois, como por vezes até acaba por ser um processo repetido, de compra repetida, acaba por haver uma automatização do processo, que potencia o digital.

No entanto, esses maiores clientes que desenvolvem mais projectos connosco, também são mais *taylor-made*. E estes projectos requerem mais participação, mais interação, mais reuniões presenciais, mais contactos telefónicos.

Por isso, diria que maiores clientes implicam maior interação, tanto na vertente digital por um lado, como na vertente analógica, presencial, tradicional, por outro.

**M.G** – Certíssimo. E assim, por fim, chegamos à última questão, que é *“de que forma, a localização geográfica das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de marketing e comunicação?”*

**J.L** – Sim, quanto mais distante de um ponto de contacto físico estiverem, mais difícil será para nos encontrarmos presencialmente. Mas hoje em dia, como é que se cataloga uma reunião como esta que estamos a ter (por Microsoft Teams)? Será mais digital ou tradicional?

Embora estejamos a usar uma plataforma digital, estamos num ambiente um bocadinho menos *online*, digamos. Portanto, com clientes mais distantes, claro usamos mais email, telefone ou mesmo ferramentas como esta que estamos a utilizar neste momento.

**M.G** – Muito bem. Dou assim por terminadas as questões e a entrevista. Gostava de lhe agradecer, mais uma vez, o tempo dispensado para esta entrevista. Boa tarde e obrigado.

## **ANEXO L: Entrevista Responsável D (Empresa D)**

**M.G** – Olá, bom dia. Deixe-me começar por lhe agradecer o tempo que dispensou para esta chamada telefónica e por disponibilizar-se a ajudar-me nesta investigação.

**R.D** – Bom dia, Miguel. Obrigado também por se lembrar de nós. É um prazer poder ajudá-lo.

**M.G** – Muito bem. Podemos então dar início à entrevista. Haverá um primeiro lote de questões de resposta mais simples e depois seguem-se questões que aprofundam um pouco mais o estudo.

**R.D** – Com certeza. Quando quiser podemos começar.

**M.G** – Começo, então, por lhe perguntar “*quantos colaboradores trabalham na Empresa D?*”

**R.D** - *ANÓNIMO* (Proteção de dados requerida pelo/a entrevistado/a)

**M.G** – Avançando para a questão seguinte, “*qual é o volume de negócios anual da organização?*”

**R.D** - *ANÓNIMO* (Proteção de dados requerida pelo/a entrevistado/a)

**M.G** – Muito bem. “*Qual é a localidade sede/centro de operações da Empresa D?*”

**R.D** – Lisboa.

**M.G** – A questão seguinte é se “*existe um departamento exclusivamente responsável pela comunicação e marketing? Se sim, quantos colaboradores engloba esse departamento?*”

**R.D** – Sim, temos e diria que tem quatro (4) colaboradores.

**M.G** – Certo. E “*quantos pontos de contacto físico da organização existem no país?*”. Por pontos de contacto físico entendem-se pontos de contacto com colaboradores da empresa.

**R.D** – Ah, muito bem, era isso que ia perguntar. Temos três.

**M.G** – E para terminar este primeiro lote de questões, “*de que forma se distribuem geograficamente pelo país, ou fora, as empresas clientes da empresa D?*”

**R.D** – Olhe, Miguel, não sei se lhe consigo dar uma resposta muito afirmativa. Mas de qualquer modo, falando do mercado em Portugal, centra-se obviamente muito nas áreas urbanas de Lisboa e Porto, embora tenhamos clientes um pouco por todo o território nacional. Mas quando falamos de clientes, também se trata de anunciantes e nesse sentido, na Internet, os anunciantes podem eventualmente vir de qualquer ponto do mundo.

**M.G** – Bem, a partir de agora as questões aprofundam um pouco mais o propósito do estudo. Assim, pergunto-lhe, desde já, “*quais são as variáveis, ou características, das empresas, pelas quais vocês se regem para segmentar o mercado?*”

**R.D** – Diria que são, fundamentalmente, três grandes variáveis. Em primeiro lugar, temos o sector de actividade, porque no nosso caso, alguns sectores são determinantes e estratégicos para o negócio.

Em segundo lugar, o volume de facturação, de negócio, tem uma relevância inquestionável, também. E por fim, não menos importante, a forma ou o tipo de compra, se é directa, se é por agência...

**M.G** – Certo. E a *“que tipo de ferramentas de comunicação e marketing é que recorrem mais frequentemente?”*

**R.D** – Essencialmente todos os que me permitam ter um contacto imediato e directo com o cliente. Ou seja, o telefone, o email, reuniões. Nós valorizamos muito a proximidade com o cliente e o acompanhamento personalizado, sempre que nos for possível.

Ainda assim, temos estado a estudar a implementação de alguns mecanismos *online*, que podem facilitar a comunicação nalguns casos. Veja-se o que está a acontecer agora com esta questão da pandemia.

**M.G** – Dividindo esta questão dos canais entre tradicionais e digitais, *“como vê a implementação de cada um deles, quanto à disponibilidade financeira e de recursos humanos que exigem?”*

**R.D** – Esta é a velha questão de saber se o ser humano está a ser ultrapassado pelas máquinas ou não. Temos que ver que esta exigência é vista de uma forma geral, ou seja, no todo da empresa. Por isso, como no plano B2C o meio digital está tão alavancado, o custo de implementação, financeiramente falando, para o B2B é quase nulo. Exige-nos apenas mais recursos humanos.

No entanto, como valorizamos muito o contacto próximo, o esforço em B2B acaba sempre por ser mais evidente no plano dos recursos humanos, não é? Precisamos de pessoas, que se desloquem, que falem e vão ter com os clientes...

**M.G** – Invertendo um pouco a lógica de uma das questões anteriores, *“de que forma preferem ser abordados pelas empresas?”*

**R.D** – Não se trata tanto de uma questão de preferência, mas sim de recorrência. Porque a preferir, é claro que na lógica empresarial, do negócio, desde que entre dinheiro podíamos até comunicar por código Morse. Mas por outro lado, gostamos de nos sentir importantes para os clientes e nesse aspecto, os que contactam connosco também de uma forma mais próxima acabam por criar uma imagem mais impactante.

Por isso, e respondendo à sua questão, os mais habituais são também aqueles que nós acabamos por utilizar. Telemóvel, email, reuniões.

**M.G** – Certíssimo. Vamos entrar agora no último lote de questões, em que analisamos o impacto de certas características das empresas clientes, na vossa forma de comunicar com elas. Assim, *“de que forma, o sector de actividade das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.D** – Influencia, na medida em que, como já tínhamos falado, alguns sectores de actividade são estratégicos para o nosso negócio. Diria que com esses apostamos, claramente, mais na tal lógica de proximidade de que temos falado.

**M.G** – E *“de que forma, o número de colaboradores das empresas clientes influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.D** – A resposta à sua questão traduz-se no que também abordámos há pouco. Tendo mais recursos humanos, note-se, colaboradores, as empresas, à partida, terão mais disponibilidade para falar connosco pessoalmente, por exemplo através de reuniões.

Tendencialmente, as grandes empresas têm mais pessoas disponíveis para a comunicação directa, já as pequenas refugiam-se mais no digital, precisamente, para colmatar essa ausência de recursos humanos disponíveis.

**M.G** – Na próxima questão, pretende-se então saber, *“de que forma, o volume de negócios total de uma empresa cliente, ou potencial cliente, influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.D** – Olhe, honestamente, não vejo o volume total de negócios como uma variável importante, à escala das outras, pelo menos. O volume de negócios, por si só, é apenas um indicador do que pode ser a nossa relação com esse cliente.

Vou-lhe dar um exemplo, se me aparecessem de repente duas entidades, uma com um volume de negócios mais baixo, mas de um sector de actividade estratégico para nós e a outra com um volume de negócios mais elevado, mas de um sector de actividade não-estratégico, provavelmente os esforços directos, tradicionais, como lhes chama, iriam para a empresa estratégica. Chega a um ponto em que todas estas variáveis entram “em choque” umas com as outras e é preciso decidir.

**M.G** – Claro, compreendo. E alterando o volume de negócios total para o volume de negócios directo convosco? *“De que forma, o volume de negócios existente entre a Empresa D e uma empresa cliente, influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.D** – Lá está, aqui já é um pouco diferente do que falávamos há pouco. Ao final do dia, todos os clientes são importantes, mas é claro que se um me dá mais rentabilidade, preciso de ter uma relação mais próxima e directa com ele. Nestes casos utilizamos muito as reuniões presenciais – mesmo que sejam “almoços de negócios” – e também eventos.

**M.G** – Assim chegamos à última questão desta entrevista. *“De que forma, a localização geográfica da empresa cliente influencia as ferramentas utilizadas em acções de comunicação e marketing?”*

**R.D** – Mais uma vez, Miguel, as variáveis chocam nesta questão. A resposta mais óbvia e que, com certeza acontece em muitas ocasiões, é dizer que quanto maior a distância, maior o predomínio de canais e meios digitais. Acontece e aliás, está a acontecer agora com a pandemia, não é? A distância até já deixou de ser tão importante. Ainda ontem estive em videochamada com uma pessoa que estava se calhar a 1 ou 2 quilómetros de distância.

Mas voltando ao que dizia, mesmo que o cliente esteja, geograficamente, longe, se for estratégico, se envolver um volume de negócio muito elevado, unimos esforços para que a presença física seja obrigatória.

No entanto, e em jeito de futuro, parece-me que muitas coisas se irão alterar no futuro e talvez os canais digitais ganhem, substancialmente, terreno, independentemente de qualquer uma destas características ou variáveis. É a evolução dos tempos.

**M.G** – Concluimos, então, a entrevista. Muito obrigado por este tempo que dispensou para poder falar comigo. Um resto de bom dia.