

Marketing Interno numa PME

**O processo de marketing interno numa PME de
serviços de marketing digital**

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Miguel Ângelo Duarte Frederico

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em

Marketing

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Oliveira Duarte

julho de 2020

Dedicatória

Quero dedicar este relatório às pessoas que sempre estiveram lá para me apoiar, nomeadamente os meus pais, o meu namorado e os meus irmãos. Obrigada pelo apoio incondicional e por estarem lá sempre para me segurar quando eu caí. Amo-vos.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Universidade da Beira Interior, que fiquei a conhecer um feliz acaso e onde fiz todo o meu percurso de ensino superior.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Paulo Duarte, que me fez ver o mundo do marketing de vários pontos de vista e que sempre tentou tornar as aulas mais que meros processos de partilha de informação, mas sim como momentos em que me fazia apaixonar pela arte que é o marketing.

Quero agradecer aos amigos que fiz durante o meu processo letivo, Patrícia, Carina, Daniela, Joana e Murillo. Obrigado pelo vosso apoio e obrigado por nunca me abandonarem por mais difícil que eu fosse de aturar.

Obrigado em especial aos meus pais e namorado por me motivarem sempre que eu estava em baixo e queria desistir, obrigado por estarem sempre lá para mim.

De forma geral obrigado a todos os que de alguma forma me ajudaram no meu processo de aprendizagem no ensino superior e a todos vocês um bem-haja.

Resumo

Uma empresa não funciona sem colaboradores, estes clientes internos são aqueles cuja satisfação pode se tornar na maior vantagem competitiva de qualquer empresa. Cabe às empresas perceber o valor destes clientes e desenvolver estratégias para ir de encontro às suas necessidades e desejos. O marketing interno é uma ferramenta de alta importância e potencialidade quando é bem pensada e desenvolvida pela empresa. O investimento é feito tendo sempre em atenção que os resultados se devem fazer sentir no desempenho dos colaboradores e dos serviços prestados pelos mesmos.

O relatório por mim desenvolvido visa mostrar o meu percurso na empresa Flybizz e culminar o meu conhecimento adquirido com a resolução dos problemas por mim encontrados na empresa.

Palavras-chave

Marketing; Marketing Digital; Marketing Interno

Abstract

A company does not work without its employees, these internal clients are those whose satisfaction can become the greatest competitive advantage any company can own. Its up to the companies to realize the value of these clients and develop strategies that meet their needs and desires. Internal marketing it is a tool with high importance and potential when well thought and developed by the company. The investment is done keeping in mind that the results must be represented in the performance of the employees and their work.

This report developed by me aims to shows my path during my internship in the Flybizz agency and to culminate my acquired knowledge with the resolution of the problems found by me at the agency.

Keywords

Marketing; Digital Marketing; Internal Marketing

Conteúdo

Capítulo I: Introdução	1
1.1 Objetivos	1
Capítulo II: Enquadramento Teórico	3
2.1 Marketing	3
2.1.1 Marketing Mix	4
2.2 Marketing digital.....	5
2.2.1 O Ambiente Digital.....	5
2.2.2 Drip marketing na era digital	6
2.2.3 Websites.....	7
2.2.4 E-commerce.....	7
2.2.5 Redes sociais	8
2.2.6 Customer Relationship Management (CRM)	9
2.2.7 Search Engine Marketing (SEM)	10
2.2.8 E-mail marketing.....	11
2.2.9 Mobile Marketing	12
Capítulo III: Caracterização da Empresa	13
3.1 Apresentação da Empresa	13
3.1.1 Missão	14
3.1.2 Valores.....	14
3.2 Serviços	14
3.2.1 O Pacote We Digital.....	15
3.3 A Equipa	16
3.4 O Processo.....	17
3.5 Análise SWOT.....	17
3.5.1 Ambiente Interno	18
3.5.2 Ambiente Externo	19
Capítulo IV: Atividades Desenvolvidas no Estágio	20

4.1 Atividades Desenvolvidas	20
Capítulo V: Problema Organizacional	23
5.1 Identificação do Problema.....	23
5.2 Marketing Interno (MI)	23
4.3.1 Práticas de MI	24
4.3.2 Os desafios do MI	26
4.3.3 O Marketing mix do MI	26
4.3.4 MI para Pequenas e Médias Empresas (PME)	27
5.3 A Solução.....	27
5.3.1 Plano de MI	27
Capítulo VI: Considerações Finais	32
6.1 Conclusão.....	32
6.2 Limitações	33
Referências Bibliográficas	34
Anexos	41
Anexo 1: Website Terralta Renovado com WordPress	41
Anexo 2: Otimizador de SEO para Backend de websites Flybizz.....	41
Anexo 3: Painel de utilizador do Backend de um website Flybizz	42
Anexo 4: Tabela de estratégias e resultados de MI	43

Lista de Figuras

Figura 1 - E-commerce vs. retalho nos EUA.....	5
Figura 2 - Vendas em e-commerce no mundo	7
Figura 3 - Número de utilizadores de redes sociais no mundo.....	8
Figura 4 - Logótipo da empresa Flybizz	13
Figura 5 - Logótipo do We Digital	16
Figura 6 - Análise SWOT	18
Figura 7 - Esquema organizacional	30

Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
MI	Marketing Interno
MMA	Mobile Marketing Association
PME	Pequenas e Média Empresas
PPC	Pay Per Click ads
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SMS	Short Message Service
UBI	Universidade da Beira Interior

Capítulo I: Introdução

O Relatório de Estágio refere-se ao estágio desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing, na Universidade da Beira Interior, para a obtenção do grau de mestre.

Este estágio decorreu na empresa de marketing digital, Flybizz, e teve a duração de três meses. Decorreu entre dia um de julho de 2019 e o dia trinta de setembro de 2019. O estágio foi supervisionado pelo *chief executive officer* (CEO) da empresa João Mateus Rosa.

O relatório foi estruturado em seis capítulos: o primeiro capítulo é a introdução do relatório, onde é explicado de forma geral a estrutura e objetivos do mesmo; o segundo capítulo é uma revisão teórica das várias temáticas abordadas no estágio; o terceiro capítulo identifica a empresa, os seus serviços e várias características que lhe estão associadas; o quarto capítulo ilustra as várias atividades desenvolvidas no estágio; o quinto capítulo descreve o problema organizacional encontrado, faz uma revisão teórica da solução encontrada para o problema e por fim apresenta uma solução para o mesmo; o sexto e último capítulo finaliza o relatório com uma conclusão que engloba os vários capítulos.

1.1 Objetivos

A escolha da empresa foi realizada considerando dois fatores: o gosto pessoal pelo marketing digital e a proximidade geográfica da empresa. Inicialmente foi difícil encontrar uma empresa próxima da minha localização geográfica pois a maioria das empresas localizavam-se em Lisboa, mas, por sorte, consegui encontrar a Flybizz uma pequena empresa que se localiza no centro do concelho do Cartaxo, distrito esse onde resido.

Escolhi realizar o mestrado na Universidade da Beira Interior (UBI) para fortalecer o currículo e enriquecer o conhecimento sobre as várias áreas do marketing, preparando-me melhor para todos os possíveis desafios que possa vir a encontrar no mercado de trabalho.

Optei por realizar um estágio com relatório pois garante-me a possibilidade de concluir o ciclo de estudos e adquirir currículo, o que se torna uma mais valia no mercado de trabalho. Vejo este estágio como algo extremamente útil pois permitiu-me ver de forma prática como todos os conhecimentos que adquiri são usados nas mais variadas tarefas do marketing.

Durante o período de estágio tinha como objetivo usar os conhecimentos que adquiri durante o período de licenciatura e de mestrado e aplicá-los à realidade da empresa, assim como adquirir mais conhecimentos através da prática.

Numa era cada vez mais dominada pelo digital, pareceu-me ideal uma empresa que se especializa nesta mesma vertente do marketing como o local para aprofundar os meus conhecimentos sobre a matéria.

Capítulo II: Enquadramento Teórico

2.1 Marketing

A definição do que é o marketing tem variado imenso nos últimos 100 anos, desde que o termo começou a ser usado na literatura científica. Em 1918 marketing era dividido em dois conceitos consoante o ponto de vista de quem usasse o termo, para os produtores marketing era a forma de como um produto era distribuído e disponibilizado para venda, já do ponto de vista dos retalhistas, marketing ou merchandising como lhe chamavam na altura era não só a distribuição de bens como ainda a sua aquisição (Butler & Swinney, 1918).

Em 1942 o conceito de marketing começa a ser associado com a satisfação dos clientes. Os bens já não vêm só saciar necessidades essenciais à vida humana, mas também responder aos desejos quase que ilimitados que os humanos têm vindo e continuam a desenvolver (Clark & Clark, 1942). Mais tarde em 1953, o termo é definido como o processo económico no qual existe troca de bens tendo em conta o grupo de atividades desde a sua produção até ao uso do bem de forma a maximizar a satisfação do consumidor (Duddy & Revzan, 1953), vindo assim mais uma vez reforçar a ideia de satisfação. McCarthy vem reforçar esta definição acrescentando que o processo de atividades se refere não só a bens mas também a serviços e que o marketing não vem só maximizar a satisfação do consumidor mas deve também cumprir com os objetivos da empresa (McCarthy, 1960).

Anos mais tarde surge o conceito de *marketing mix*, que diz que o marketing consiste na gestão dos produtos/serviços, dos seus preços, da sua promoção e da distribuição dos mesmos. Autores como Gist (1971) que definem o marketing nesta vertente e acrescenta que todo este processo deve ser feito de acordo com as preferências de um mercado ou segmento de mercado e de forma a alcançar os objetivos da empresa. Em 1981 o conceito de marketing mix volta a ser reforçado por Udell & Lacziniak (1981) no seu livro “Marketing in an age of change: An introduction” em que explicam como o marketing pode ser visto como o planeamento do produto, do seu preço, promoção e distribuição quer de bens quer de serviços que são necessitados e desejados pelos consumidores.

Em 1983 vários autores (Gaedeke & Tootelian, 1983; Hartley, 1983; Kotler, 1983; Schewe & Smith, 1983) referem-se ao marketing como uma atividade que envolve satisfazer as necessidades e desejos humanos. O primeiro autor (Gaedeke & Tootelian, 1983) refere que marketing envolve a satisfação das necessidades e desejos humanos através do processo de troca de bens ou serviços. No seu livro Hartley (1983) define marketing como o desempenho das atividades envolvidas no planeamento e na possibilitação de trocas que têm por objetivo

a satisfação das necessidades e desejos humanos. Kotler (1983) define marketing como uma atividade humana que tem por objetivo a satisfação dos desejos e necessidades humanas através do processo de troca. Schewe e Smith (1983) definem marketing como a gestão humana e organizacional da troca de atividades que tem por objetivo a satisfação das necessidades e desejos humanos.

Nos dias de hoje a American Marketing Association (AMA, 2017) define marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos que vêm criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Esta definição diz-nos que o marketing está envolvido em todo o processo desde a criação da oferta de valor (produto ou serviço) para os vários consumidores que tem por intuito satisfazer necessidades dos mesmos. Esta definição é o culminar de vários anos de estudos, combinando o marketing mix de todo o processo desde que o produto é desenvolvido até ser entregue ao cliente e toda a envolvente de satisfação de desejos e necessidades que existem por parte dos vários públicos alvo.

2.1.1 Marketing Mix

Qualquer plano de marketing tem de ter quatro pilares essenciais, estes são designados dos 4P's do marketing mix e consistem em: produto, preço, distribuição e promoção (product, price, placement, promotion). O marketing mix foi originalmente pensado por Borden, (1964) mas na altura foi criado como doze elementos do marketing mix para a indústria, os elementos eram: planeamento do produto, preço, *branding*, canais de distribuição, políticas de vendas, publicidade, promoção, embalamento, disposição, manutenção, cuidados físicos a ter com o produto e análises relativas ao produto. No mesmo ano McCarthy (1964) utilizando o trabalho de Borden consegue reduzir o número de elementos de doze para os atuais quatro que conhecemos nos dias de hoje.

Apesar das imensas críticas e tentativas de mudar o marketing mix original (Constantinides, 2006), devido a ser uma ferramenta feita numa era totalmente diferente da era em que estamos agora, existem estudos que demonstram a sua atual relevância enquanto uma boa ferramenta de marketing. Segundo Brassington e Pettitt (2003) e Kotler (2003), os quatro parâmetros do marketing mix têm a capacidade de influenciar o processo de compra do consumidor e as suas decisões de compra, o que lhes dá uma elevada significância enquanto ferramentas no arsenal do *marketeer*. Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2017) afirmam ainda que “quando os quatro P's do marketing mix estão otimizados, as vendas deixam de ser tão desafiantes pois os clientes são atraídos pelas propostas de valor”.

2.2 Marketing digital

Tal como o conceito de marketing o conceito de marketing digital tem evoluído com o tempo, deixando de ser apenas um termo específico referente ao marketing de produtos e serviços nos canais digitais para incluir todo um conjunto de processos relativos ao uso de tecnologias digitais (Kannan & Alice, 2017). Atualmente o termo é definido pela AMA, (2020) como “o uso de canais digitais ou sociais para promover uma marca ou alcançar clientes”.

A importância do marketing digital é evidente com o crescimento das vendas online, que subiram de 7.4% em 2015 para 16% em 2019 da totalidade de vendas nos Estados Unidos da América (figura 1). Mas também com a influência que os vários meios de comunicação online têm no consumidor como iremos ver mais a frente.

Figura 1 - E-commerce vs. retalho nos EUA



(Fonte: Digital Commerce 360, (2020))

As tecnologias estão a mudar rapidamente o ambiente em que as empresas executam as suas tarefas, para além disso as tecnologias estão também reduzir a diferença de acesso a informação entre clientes e fabricantes (Kannan & Alice, 2017), ou seja, os consumidores têm cada vez mais acesso a informação e conseguem facilmente trocar informação entre eles. Também no mercado industrial a internet veio mudar a forma como os bens são comercializados e três décadas depois sentimos uma diferença na orientação das empresas *business to business* (B2B) (Sheth & Sharma, 2008), as empresas estão agora focadas não no produto mas sim no serviço que acompanha a venda do produto.

2.2.1 O Ambiente Digital

O ambiente digital do marketing começou a ser estudado a nível académico por volta dos anos noventa. Um dos primeiros estudos foi feito por Hoffman e Novak (1996). Na altura a internet (world wide web) era um meio revolucionário para os académicos da área do marketing, e este era um dos estudos que vinha evidenciar uma mudança na forma de como

as empresas comunicam com os seus consumidores e evidenciar a revolução virtual que estava a acontecer.

Para saber se o seu produto ou serviço é bom as empresas sempre precisaram da opinião dos seus clientes. Esta opinião é tipicamente dada através de inquéritos ou entrevistas. Mas esse método também evoluiu com a revolução virtual, os consumidores publicam hoje as suas opiniões online, de forma livre, sobre os vários produtos e serviços e dessas opiniões podem ser retiradas informações valiosas em relação a um produto, serviço ou empresa (Tirunillai & Tellis, 2014). Outro acontecimento estudado academicamente foram as influências de “amigos” no mundo virtual e até que ponto eles podem nos influenciar (Trusov, Bodapati, & Bucklin, 2010). Esta vertente de estudo torna-se essencial, pois se soubermos quem influencia podemos saber em quem investir recursos pois sabemos que haverá retorno. Estamos perante o conceito de “Influencer Marketing”, o qual é definido pela (AMA, 2020b) como “uma forma de alavancar indivíduos que têm a capacidade de influenciar compradores potenciais e desenvolver atividades de marketing em volta destes indivíduos para espalhar a mensagem da marca”. Esta forma de marketing não só está a diminuir a barreira entre empresas e consumidores como também se está a tornar uma das maiores tendências da nossa era (Glucksman, 2017).

2.2.2 Drip marketing na era digital

“Drip marketing” ou marketing gota a gota é uma forma de comunicação usada por pequenas, grandes e médias empresas através do envio de mensagens, cartões, *newsletters*, publicações nas redes sociais, entre outros meios. Esta é uma ferramenta de “Follow-up Marketing” (Doyle, 2009), ou seja, para começar o uso desta ferramenta o cliente já tem de ter tido uma primeira interação com a empresa. As ferramentas de comunicação servem para criar uma perceção na mente dos consumidores em relação à empresa que as emite através do envio recorrente de mensagens. Apesar de haver poucos estudos relativos a esta técnica de marketing, (Kalpana, 2013; Keerthana & Babu, 2019; Singh & Birdi, 2011) esta é uma técnica extremamente comum em todo o tipo de empresas e tem por objetivo a geração de *leads*. O Drip Marketing é uma técnica especialmente usada no que toca ao marketing digital, através do uso de e-mails, websites, mensagens curtas por telemóvel (SMS), redes sociais, ou ferramentas de CRM *customer relationship management* (CRM) (Singh & Birdi, 2011). Esta técnica é especialmente eficiente devido ao facto de ser cinco vezes mais caro adquirir um novo cliente do que manter um cliente antigo (Doyle, 2009). Devido a poder ser extremamente barata (King, 2011) através do uso das ferramentas digitais, desde que o conteúdo seja bem escrito e tenha uma oferta de valor para o cliente os mesmos irão ficar expectantes em receber qualquer tipo de contacto por parte da empresa (Swift, 2005).

2.2.3 Websites

Um website é um conjunto de páginas da internet conectadas por um domínio, alojadas num servidor e que tipicamente tem um tópico. Este pode ser relativo a uma empresa, uma pessoa, um negócio, uma ideia, um projeto ou uma organização. Uma empresa que não tenha um website é quase invisível para o consumidor comum nos dias de hoje, para não falar que ter um bom website pode traduzir-se em aumento da credibilidade da empresa e aumento da confiança do consumidor (Obednikovska, Sotiroski, & Mateska, 2019).

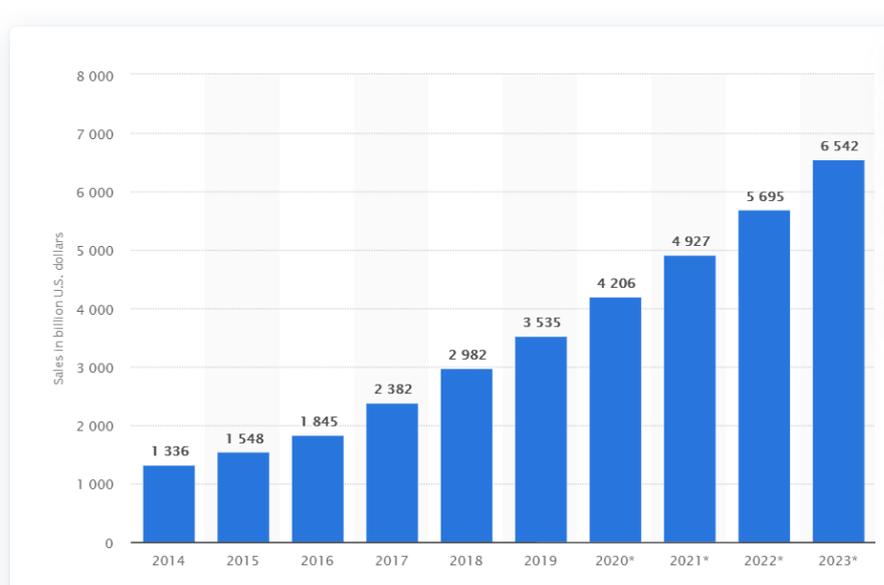
Tipicamente os websites eram uma ferramenta do domínio dos programadores, mas com as atuais ferramentas de gestão de conteúdo como o *WordPress*, *Wix*, *Unily*, entre outros, qualquer interessado pode aprender a criar um website e a geri-lo.

2.2.4 E-commerce

“Electronic commerce”, “electronic business” ou “electronic market” foram termos que começaram a surgir em meados de 1970 e a ser estudados a nível académico por volta de 1990. Um exemplo é o trabalho de Wigand (1997) onde o termo é definido como qualquer forma de atividade económica realizada por meios eletrónicos.

Esta atividade tem vindo a crescer nos últimos anos (figura 2) e tem previsões de continuar a crescer de igual forma até 2023 (Statista, 2020e).

Figura 2 - Vendas em e-commerce no mundo



(Fonte: (Statista, 2020e))

As vantagens de praticar e-commerce são vastas e comprovadas (Barsauskas, Sarapovas, & Cvilikas, 2008; Lorca, Andres, & Garcia-diez, 2019). Entre elas incluem-se a redução de

custos, acesso a mercados diferenciados geograficamente, redução do tempo de entrega, relação mais próxima com o cliente devido à capacidade de personalizar, capacidade de competir em mais dimensões para além do preço, entre outras. O importante é não ficar atrás do mercado, pois a prática de e-commerce já não é uma vantagem competitiva mas sim uma necessidade para não ficar para trás dos adversários (Barsauskas et al., 2008). Caso isso aconteça as vantagens podem não se verificar, não ser tão significantes ou ser mesmo nulas (Molla & Heeks, 2007).

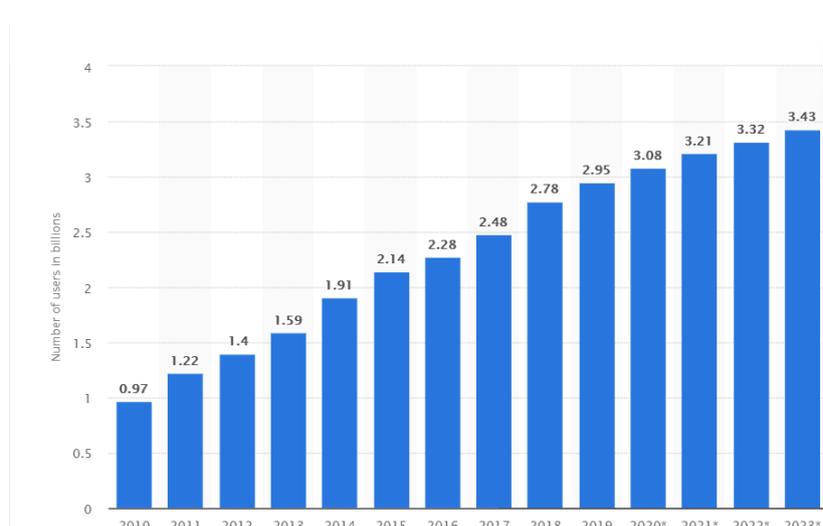
2.2.5 Redes sociais

No seu livro Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2010), dividem redes sociais em duas categorias: as redes sociais expressivas (blogs, Twitter, Youtube, Facebook e sites de partilha de fotos) e as redes sociais colaborativas (Wikipedia, Rotten Tomatoes, Craigslist).

As redes sociais providenciam um meio de recolha e troca de informação de tal forma útil que estas já têm ajudado as empresas a desenvolver novos produtos através de novas ideias e da revisão e avaliação de produtos o que reduz os custos de desenvolvimento e facilita a inovação continua (Zhang, Gupta, Sun, & Zou, 2020). As redes sociais permitem ainda às empresas agregar valor através da sua utilização nos vários setores da cadeia de valor da empresa (logística, vendas, procura e oferta, criação de novos produtos, comunicação) (Zhang et al., 2020).

Desde 2010 até hoje o número de utilizadores de redes sociais mais que triplicou (figura 3) e prevê-se que até 2023 alcance os 3430 milhões de utilizadores (Statista, 2020d). Entre elas, o Facebook continua a ser líder de mercado contanto com 2449 milhões de usuários ativos (Statista, 2020c).

Figura 3 - Número de utilizadores de redes sociais no mundo



(Fonte: (Statista, 2020d))

Com o surgimento e crescimento das redes sociais e o crescimento da internet surgiu também uma mudança na forma como o passa palavra é efetuado (Yang, 2015), atualmente os consumidores falam abertamente sobre os produtos, serviços ou s próprias empresas nas redes sociais e interagem de forma informal com as empresas. Este conceito, de comunicação aberta entre indivíduos ou entre empresa e consumidor é uma adaptação do passa palavra original e designa-se de passa palavra eletrônico (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008). Esta forma de passa palavra é muito mais rápida e eficiente que o passa palavra tradicional uma vez que usa plataformas digitais (Sözer, 2018). A facilidade com que os consumidores podem trocar informação uns com os outros nas redes sociais representa também um desafio para várias empresas que trabalham no ambiente digital (Kannan & Alice, 2017). As críticas que os consumidores deixam online podem ter um impacto nas vendas dos produtos ou serviços (Moe & Trusov, 2011) e as críticas negativas têm um impacto superior às críticas positivas (Chevalier & Mayzlin, 2006). Mas por outro lado, as redes sociais são também um meio pelo qual as empresas ou negócios podem desenvolver e divulgar informações para o seu público alvo de uma forma mais fácil, barata e mais conveniente (Omenugha, 2018).

2.2.6 Customer Relationship Management (CRM)

As perspetivas do que é o CRM variam consoante o autor (Payne & Frow, 2005): há quem veja CRM como uma ferramenta que procura conhecer os clientes de uma empresa desde quem são, o que fazem e o que gostam (Sathish, Pan, & Raman, 2002); para outros é um processo de automação que combina tecnologia e informação para garantir o melhor cenário em cada contacto com o cliente (Sathish et al., 2002); por fim existe ainda quem defende que as tecnologias de informação são a cola que une os dois conceitos anteriores e permitam a operacionalização de todo o processo (Sathish et al., 2002). Para este relatório a definição que usarei é que CRM é uma ferramenta do marketing que tem como objetivo criar e manter boas relações com os atuais e futuros clientes, pois esse é um objetivo fulcral para atraís futuras compras (Faase, Helms, & Spruit, 2010).

As ferramentas de CRM permitem às empresas adquirir um armazém de informação onde podem recolher e analisar dados relativos ao comportamento dos seus clientes relativamente às ações da empresa de uma forma mais fácil (Boulding, Staelin, Ehret, & Johnston, 2005). Quando as empresas começaram a ganhar acesso a estas ferramentas de CRM, o seu foco começou a ser em adquirir, reter e melhorar as relações com os seus clientes (Boulding et al., 2005). As ferramentas de CRM permitem ainda avaliar o valor de um cliente para a empresa (Boulding et al., 2005), isto possibilita uma eficiência de custos pois

quanto mais valioso for o cliente para a empresa mais retorno esta obterá em investir em estratégias de comunicação focadas neste tipo de clientes.

O CRM veio mudar a estratégia das empresas, o importante não é mais a constante aquisição de novos clientes mas sim a retenção dos clientes que já existem (Faase et al., 2010), devido a isto, perceber e gerir o valor dos clientes torna-se uma prioridade na lista de qualquer gestor, especialmente numa era em que os clientes podem facilmente encontrar a melhor oferta online (Gremler, 2020). Isto torna o CRM numa das ferramentas mais importantes para qualquer empresa que queira alcançar o sucesso na era moderna.

2.2.7 Search Engine Marketing (SEM)

Os motores de pesquisa são ferramentas que permitem aos consumidores procurar informação sobre qualquer tipo de produto, serviço, empresa ou marca de acordo com o seu critério de pesquisa (Kannan & Alice, 2017). Os motores de pesquisa permitem encontrar dois tipos de resultados para as pesquisas dos consumidores: resultados orgânicos e resultados pagos. O marketing usado para trabalhar os motores de pesquisa é chamado de *search engine marketing* (SEM).

Duas das principais ferramentas do SEM são o *search engine optimization* (SEO) que serve para otimizar o website de uma empresa para melhorar os seus resultados orgânicos, ou os seus resultados pagos através de *pay per click ads* (PPC).

SEO foi definido por Kay (2007, p. 40) como “o processo que assegura que os motores de pesquisa têm mais chances de encontrar a nossa página web, o seu propósito é assegurar um maior volume e qualidade no tráfego gerado resultante das pesquisas”. O objetivo do SEO é melhorar o ranking de uma página e consecutivamente receber mais visitas no website de forma a um maior número de utilizadores encontrar conteúdo relevante para eles (Palanisamy & Liu, 2019). O processo de otimização pelo método SEO envolve identificar quais as palavras chave usadas por quem procura conteúdo idêntico ou similar ao do website em questão, escolher as palavras chave, otimizar o site com as palavras escolhidas, analisar o tráfego e as conversões. Este processo é feito continuamente e caso os resultados sejam ótimos opta-se pela manutenção das palavras-chave, caso não sejam devemos voltar a otimizar (Kay, 2007). A melhor forma de otimizar o website varia consoante o tipo de motor de pesquisa com o qual se tem preferência pois, apesar de parecidas as suas formas de procura e seleção de conteúdos é diferente, para não falar que motores de pesquisa como o Google tendem a mudar o seu algoritmo de pesquisa recorrentemente (Search Engine Journal, 2020).

PPC são um tipo de anúncios que só têm custo quando o utilizador clica na hiperligação. Este tipo de ferramenta de SEM é onde é investido a maior parte do orçamento de SEM, cerca de 82%, sendo 12% para SEO e os restantes 6% para outras técnicas (Kritzing & Weideman, 2013). Os anúncios de PPC têm várias vantagens para além de só terem custo quando são clicados. Eles só aparecem a públicos alvo selecionados por quem monta a campanha. Através da seleção de *keywords*, possibilita a comunicação em formato texto, vídeo ou imagem, permite redirecionar para um website ou incentivar a telefonar para um determinado número, permite criar anúncios para todas as plataformas e apresenta os resultados da campanha de uma forma bastante informativa. A seleção de *keywords* para montar uma campanha PPC envolve um leilão, no qual quem pagar mais pela palavra chave irá aparecer mais vezes que quem pagar menos. Uma das plataformas de anúncios mais usada é o Google Ads devido à popularidade do motor de pesquisa.

Apesar das vantagens e desvantagens do SEO e do PPC existem autores que defendem que ignorar qualquer um deles na execução de uma estratégia de SEM pode causar com que a empresa perca um elevado número de clientes potenciais (Kritzing & Weideman, 2013).

2.2.8 E-mail marketing

Email marketing é uma ferramenta de comunicação do marketing digital que consiste no envio, tipicamente em massa, de informação ou “calls to action” que incentivam o cliente a comprar através de promoções baseadas no histórico de consumo do cliente ou na sua interação com os emails ou a empresa. Existem várias formas de segmentar os emails enviados e várias plataformas que permitem o envio em massa de emails e a segmentação de clientes como o MailChimp.

O Email marketing é uma ferramenta vastamente usada quer nas empresas (B2B) quer nas empresas *business to consumer* (B2C) cujo retorno do investimento tem vindo a crescer desde 2013 (Cosguner & Kumar, 2017), demonstrando assim a sua eficácia enquanto ferramenta do marketing digital. No entanto, um dos grandes problemas do email marketing é a frequência com que a empresa deve contactar os clientes através desta via de comunicação. Existem autores que defendem que a frequência depende do tipo de cliente e da sua interação com a empresa (Cosguner & Kumar, 2017), mas acertar em valores exatos é difícil e deve-se ao máximo evitar fazer spam desnecessário pois pode trazer consequências negativas para a empresa.

Uma forma de email marketing são as “newsletters” que são um email com informações periódicas enviados para manter a empresa na mente do consumidor, ao qual o próprio subscreve de livre vontade.

2.2.9 Mobile Marketing

Mobile marketing ou marketing focado no uso dos telemóveis e outros dispositivos móveis é, segundo a Mobile Marketing Association (MMA, 2009), “um conjunto de práticas que permitem uma organização comunicar e interagir com a sua audiência de forma interativa e relevante através dos dispositivos móveis”. Os telemóveis estão a tornar-se um meio de comunicação cada vez mais fulcral devido ao seu crescente uso a nível mundial, cobrindo hoje 51.98% de todo o tráfego online, excluindo tablets (Statista, 2020b) e contando com uma previsão de quota de mercado de todas as vendas online para 2021 que ronda os 72.9% (Statista, 2020a).

Os telemóveis são assim o meio que as empresas usam para impactar os consumidores, e uma das ferramentas mais usadas pelo mobile marketing são as SMS (Neto, Luna, Teotonio, Cavalcante, & Moura, 2018). Enquanto meio de interação com os consumidores, os telemóveis permitem acesso a dados extremamente ricos em informação que permitem aos especialistas em marketing gerar estratégias adaptadas e personalizadas a cada consumidor (Tong, Luo, & Xu, 2020).

Os telemóveis vieram trazer com eles imensas utilidades. Um exemplo são as várias aplicações ou “apps” que são programas que se instalam e cuja sua utilidade pode variar. Existem apps de todos os tipos, desde lazer como jogos, até gestão de negócios como aplicações de CRM. Uma das mais recentes utilidades que os telemóveis trouxeram e que tem ganho cada vez mais popularidade é o *mobile payment* devido a sua rapidez de execução e segurança de uso (Tong et al., 2020).

Com a crescente popularidade dos telemóveis e todas as vantagens e conveniência que lhe estão agregadas estes tornam-se um meio cada vez mais importante a ter em consideração quando se desenvolvem estratégias de marketing digital.

Capítulo III: Caracterização da Empresa

Este capítulo, serve para descrever da melhor maneira possível a empresa, as suas características, estrutura, métodos de trabalho e tentar avaliar o meio macro envolvente que a rodeia.

3.1 Apresentação da Empresa

A empresa Flybizz é uma empresa que trabalha no ramo do marketing digital. Tem como principais focos o design web, o marketing digital e o *branding*. Dentro do design web tem como serviços a criação de websites, a criação de *landing pages*, web design feito à medida do cliente e ainda soluções de e-commerce. O marketing digital engloba campanhas de Google Ads, gestão de redes sociais, criação e monitorização de anúncios de redes sociais e ainda soluções de SEO (Search Engine Optimization) e SEM (Search Engine Marketing).

A empresa tem ainda soluções de Branding onde englobam serviços de tratamento da imagem das empresas de forma geral ou ainda serviços específicos por encomenda como cartões de visita, panfletos, outdoors, entre outros. Adicionalmente, a empresa possui ainda um produto standard que oferece soluções de websites, CRM (Client Relationship Management), alojamento de website, bases de dados e email personalizado ao qual nomearam We Digital. Este produto tem uma estratégia de posicionamento de comunicação totalmente diferente da empresa, tendo inclusive as suas próprias redes sociais e website.

A imagem seguinte mostra o logótipo da empresa (Figura 4).

Figura 4 - Logótipo da empresa Flybizz



(Fonte: Flybizz, (2020))

A empresa foi fundada em 2006 pelo atual CEO, João Mateus Rosa, formado na área do Marketing. A equipa é constituída por dois especialistas em desenvolvimento de conteúdos web cujo especialidade incide na criação de conteúdos em html, um designer, uma contabilista que também trata dos recursos humanos e o CEO que também é o comercial e gestor de clientes da empresa.

3.1.1 Missão

A missão da empresa passa por criar soluções à medida da necessidade cada cliente e como tal todos os serviços são pensados e organizados dentro da agenda de trabalho de forma a otimizar o tempo e conseguir dar respostas a todos os pedidos dos clientes.

3.1.2 Valores

Os principais valores pelos quais a empresa se rege são o profissionalismo e o rigor que tentam refletir na qualidade dos serviços prestados, sendo também essa a mensagem que o CEO tentou passar durante o período de estágio.

3.2 Serviços

Durante o período de estágio verifiquei que os serviços da empresa Flybizz são extremamente variados, sendo que caso um cliente peça algo dentro do marketing digital eles fazem de tudo um pouco. Devido a este leque de serviços demasiado variado a empresa passou por uma redefinição do portefólio de serviços durante o período de estágio e dividindo-se atualmente estes em três vertentes principais: Marketing Digital, Design e Desenvolvimento, com a seguinte abrangência:

1. Marketing Digital

- Campanhas Google Ads: criação de anúncios online dirigidos a públicos alvo pré-definidos que sejam utilizadores do motor de pesquisa da Google. Estes anúncios caracterizam-se por serem extremamente eficientes devido ao facto de que o utilizador só tem despesa caso haja um clique. Simultaneamente, estes anúncios são dirigidos a públicos alvo específicos definidos pelo utilizador reforçando a eficiência;
- Search Engine Optimization (SEO): é o processo de tornar um website mais apelativo aos olhos de um ou mais motores de pesquisa. Este processo irá aumentar a probabilidade do website ser visualizado tendo em conta as palavras chave para as quais o website está a ser otimizado. Estas palavras chaves são habitualmente os termos de pesquisa mais comuns que os utilizadores dos motores de pesquisa usam para encontrar o tipo de website a ser otimizado;
- Redes sociais: serviço de gestão e calendarização de publicações nas várias redes sociais. Como complemento a empresa realiza também serviços de anúncios pagos nas várias redes sociais, mas principalmente Facebook;

2. Design

- Branding: serviço de criação ou reestruturação da imagem de uma empresa, engloba ainda pequenos serviços como desenho de cartões de visita, folhetos, outdoors, panfletos, mupis, cartazes, entre outros;
- UI & UX: define-se como a otimização do design de um website para facilitar o uso por parte do seu utilizador (UI) ou melhorar a experiência que este sente ao utilizar o website (UX). Dentro deste serviço a empresa tenta ficar sempre em cima das tendências de mercado de forma a proporcionar sempre o melhor serviço;

3. Desenvolvimento

- Web design e Criação de Websites: criação de websites de raiz ou melhoramento dos já existentes. Este é o principal serviço da empresa e onde ela obtém a maior parte da sua receita;
- E-commerce: constroem um serviço funcional de e-commerce no website desejado que transmite os pedidos efetuados para a empresa e simultaneamente permite efetuar os pagamentos;
- Por Medida: criação de plataformas ou ferramentas à medida, desde aplicações, sistemas de gestão de clientes, plataformas de análise de dados, sistemas integrados de informação, tudo o que o cliente possa necessitar;

Para além destes serviços principais a empresa Flybizz presta ainda serviços secundários, quando necessários, tais como:

- E-mail marketing: automatização de campanhas de newsletters promocionais em cadeia dirigidas a públicos alvo pré-selecionados;
- SMS marketing: automatização de campanhas de SMS promocionais dirigidos a públicos alvo pré-selecionados de forma a transmitir uma mensagem específica.
- Consultoria: análise e reporte de uma empresa com o objetivo de melhorar a eficiência da empresa e ou a eficácia dos vários processos da empresa.

3.2.1 O Pacote We Digital

We Digital é um pacote de serviços que foi criado como forma de diminuir o tempo de entrega de serviços ao cliente. Através de um design padronizado este pacote permite à empresa vender vários serviços de acordo com o orçamento disponível do cliente. Os preços dos pacotes We Digital podem variar entre 49.90€ e 185€ por mês e oferecem serviços como

um website ou *landing page*, um serviço de CRM, um email personalizado, entre outros serviços.

A imagem seguinte mostra o logótipo do produto (Figura 5).

Figura 5 - Logótipo do We Digital



(Fonte: WeDigital, (2020))

A We Digital, tal como foi referido, tem uma estratégia de comunicação diferente da empresa Flybizz e por sua vez apresenta-se enquanto uma empresa, quer nas redes sociais, Instagram e Facebook quer no seu website.

Para além de se apresentar como uma empresa diferente o We Digital tem também um posicionamento de mercado diferente, tentando reforçar a ideia de pacotes de serviço *low cost* acessíveis a todos os tipos de empresas ou negócios.

3.3 A Equipa

A equipa da empresa Flybizz era, no final do meu período de estágio, constituída por seis membros fixos:

- João Rosa – CEO e comercial da empresa Flybizz;
- Tiago Coelho – Designer;
- Sónia Leal – Assistente Administrativa e Recursos Humanos;
- Kalmir Contaiffer – Web Developer;
- Débora Sacramento – Gestora de Redes Sociais (previamente Assistente Administrativa);
- Franco Silva - Web Developer.

Durante o período de estágio estiveram ainda mais duas pessoas a estagiar, um designer e um estudante a terminar a licenciatura em marketing. Ao fim do primeiro mês de estágio a Daniela que estava encarregue das redes sociais e campanhas Google AdWords demitiu-se e, portanto, não está contabilizada na lista. A Sónia Leal, Assistente Administrativa foi contratada no segundo mês do estágio.

3.4 O Processo

A empresa Flybizz é extramente dependente das relações do seu CEO João Rosa com os vários clientes, pois para além de CEO ele é também o comercial e relações públicas da empresa. É ele que se reúne com os clientes para lhes apresentar os serviços e é ele que fala com os clientes quando existem problemas a ser resolvidos. Após o interesse por parte de um cliente nos serviços da empresa é realizada uma pequena auditoria para verificar que serviços poderiam ser realizados à empresa e é construída uma proposta de serviços. Novamente é realizada uma reunião com a empresa para lhe apresentar a proposta concreta dos serviços que a Flybizz pensa serem mais adequados ao cliente alvo. Após a apresentação o cliente examina a proposta e as explicações do porquê de cada serviço e das suas vantagens, e aceita ou não cada serviço proposto. É então realizado um orçamento tendo em conta as solicitações do cliente e é enviado para o cliente para uma revisão final. Após serem realizados todos os processos previamente referidos, a lista de tarefas é transmitida à equipa Flybizz que enquadra o cliente no seu calendário de tarefas semanais de modo a conseguir realizar todas as tarefas atempadamente.

São também realizadas reuniões de equipa para avaliar o progresso das tarefas de cada um, verificar se os prazos estão a ser cumpridos e ainda encontrar soluções em conjunto para possíveis problemas que possam ter surgido.

3.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada pelas empresas para identificar e classificar as características da sua empresa (ambiente interno) e do meio que a rodeia (ambiente externo). Dentro do ambiente interno existem duas categorias de fatores, as forças e as fraquezas, ou seja, vantagens ou desvantagens da empresa em relação aos seus concorrentes de mercado. No meio externo, são analisadas igualmente duas vertentes: as oportunidades que traduzem em possíveis oportunidades que existem no meio envolvente e das quais a empresa poderá tomar vantagem: e as ameaças que são os possíveis fatores no meio envolvente que poderão trazer problemas à empresa caso não sejam tidos em conta.

A Figura 6 apresenta a análise SWOT aplicada à empresa Flybizz, na qual estão presentes os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças por mim identificados.

Figura 6 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Muita experiência de mercado; Preços competitivos; Capacidade de produção de websites padrão (We Digital) rapidamente e facilmente;	Fraca gestão de equipa; Equipa pequena; Falta de pessoal experiente na área do marketing;
Oportunidades	Ameaças
Poucos concorrentes a nível regional; Mundo digital está a tornar-se cada vez mais popular;	Surgimento de cada vez mais empresas no setor; Dificuldade por parte dos clientes em perceber as vantagens do investimento no marketing digital;

(Fonte: criação própria)

3.5.1 Ambiente Interno

Evidenciei a experiência de mercado da empresa como um ponto forte pois esta empresa já existe há catorze anos. Apesar de ter mudado de localização várias vezes ao longo da sua existência enquanto empresa a Flybizz manteve-se sempre em funcionamento, construindo quer uma imagem forte quer uma vasta carteira de clientes, nacionais e internacionais.

A Flybizz tem uma vasta gama de serviços e preços que se adequam a todo o tipo de cliente, e tem produtos como o We Digital que vêm responder aos clientes com menores recursos com uma solução rápida e eficaz. Este produto não só permite à empresa praticar uma penetração de mercado devido ao seu baixo preço como ainda permite diminuir o tempo de produção de websites devido à existência de um serviço padrão que é rapidamente preenchido com a informação do cliente e carregado online.

Relativamente às fraquezas, evidenciei a gestão da equipa como um ponto fraco devido ao facto do CEO acumular a função de comercial pelo que dispõe de pouco tempo para conseguir gerir a equipa como esta deveria ser gerida, com impacto negativo na sua coordenação.

Com o crescimento da empresa e o alargamento da sua carteira de clientes, espera-se que sejam contratados mais colaboradores para dar conta de todos os pedidos. Algo que não aconteceu durante o período de estágio e como tal esta perdeu alguns clientes antigos devido a não conseguir cumprir com as metas de rigor que tanto valoriza nos seus serviços. Estes acontecimentos sugerem que o tamanho da equipa funciona como um impedimento ao crescimento e desenvolvimento da empresa. A equipa, como referi previamente, era constituída por seis membros e nenhum deles para além de João Rosa possui formação em marketing. Sendo esta uma empresa de marketing digital isto pode ser visto como uma fraqueza em relação a empresas concorrentes.

3.5.2 Ambiente Externo

No conselho do Cartaxo a empresa Flybizz era a única empresa de marketing e marketing digital. Apesar de vivermos num mundo cada vez mais digital, a proximidade física ainda é um aspeto importante para muitos gestores de empresas e como tal a proximidade constitui uma oportunidade de dominar o mercado local.

Outra oportunidade para todas as empresas de marketing digital é o facto de que o digital ser cada vez mais popular e se uma empresa não tiver presença online dificilmente irá ser encontrada. Isto por sua vez cria uma procura cada vez maior por empresas que trabalhem o ramo do marketing e comunicação digital.

Por outro lado, uma das grandes ameaças de qualquer empresa é o surgimento de concorrentes e o ramo do marketing digital não é exceção. Com um aumento da procura por este serviço surge também um aumento da oferta e como tal é necessário a empresas como a Flybizz conseguirem destacar-se ou perderão quota de mercado. Acresce que, apesar do aumento de popularidade do mundo digital, ainda existem muitos CEO's que não conseguem perceber as vantagens do investimento e isto pode ser um impedimento a muitos negócios que a Flybizz poderia realizar.

Capítulo IV: Atividades Desenvolvidas no Estágio

Neste capítulo serão abordadas e explicadas as várias atividades desenvolvidas na empresa Flybizz durante o período de estágio.

O estágio na empresa Flybizz começou no primeiro dia de julho de 2019 e terminou no dia trinta de setembro. O intuito era aprender ao máximo com a empresa, a equipa e João Rosa o seu CEO e meu supervisor durante o período de estágio, e em retorno contribuir ao máximo com os conhecimentos que eu obtive durante a minha licenciatura e primeiro ano de mestrado. Como a empresa não tem um plano de trabalho para estagiários o meu trabalho era ajudar os vários membros da equipa nas suas tarefas e projetos.

4.1 Atividades Desenvolvidas

Comecei o estágio por aprender umas noções básicas sobre html, a linguagem mais usada para criar algo online, com Kalmir, um dos web *developers* e um dos membros mais antigos da equipa. No processo de aprendizagem consegui ajudá-los a criar, corrigir e melhorar pequenos excertos de texto dos vários websites que estavam a desenvolver nessa altura. Para além de documentos html também me ensinaram a trabalhar com o *backend* (Anexo 2) dos websites que eles criavam, ou seja, o painel de controlo dos websites (Anexo 3), que é criado para quando o website for vendido poder ser mais facilmente editado por alguém sem conhecimento de html. Alguns dos websites que ajudei a melhorar foram:

- Terralta Nature Tours (<https://www.terraltanaturetours.com/>): o website foi modificado e inserido no modelo “Wordpress”, estando previamente nos modelos standard da “We Digital”, este foi movido para mais facilmente criar uma solução de e-commerce. Ajudei a verificar todos os textos, títulos e imagens assim como as várias hiperligações, menus e aspeto (Anexo 1). Ajudei ainda melhorando o “SEO” do website seguindo as várias regras relativas a títulos, subtítulos e *url*'s. Relatava os erros mais complexos ao responsável do projeto, e corrigia os erros mais simples informando-o dos mesmos.
- Flybizz (<https://www.flybizz.net/>): o website antigo estava obsoleto e extremamente pesado para os requisitos requeridos pelos browsers atuais e, portanto, o website foi totalmente refeito de raiz. Neste projeto ajudei a criar textos de raiz e a corrigir outros, assim como procurar imagens e investigar sobre alguns dos tópicos sobre os quais nunca tinha ouvido falar, como UI e UX. Ajudei ainda melhorando o “SEO” do website.

- Alfagri (<https://alfagri.pt/>): o website precisava de uma atualização para inserir todos os novos produtos e criá-los no modelo “We Digital” de modo a ser mais fácil de ser trabalhado. Ajudei com a construção dos textos e a inserção das imagens relativas aos vários produtos nos formatos corretos.
- Markett Almeirim (<https://www.markett.pt/>): Foi um projeto começado de raiz para um espaço cuja abertura seria no dia 21 de setembro de 2019. Relativamente ao website, ajudei a compilar a informação necessária, criar textos, formatar imagens, otimizar o “SEO” e procurar por possíveis falhas que pudessem ter escapado durante a sua criação.

Para além de websites, aprendi também os métodos com que a empresa geria as redes sociais dos seus clientes com a Daniela, a antiga gestora de redes sociais.

A gestão de redes sociais resumia-se a planear e agendar as publicações semanais ou mensais através de um ficheiro “PowerPoint” que era passado para o designer para criar as peças. Após a sua criação era usada uma ferramenta chamada “Swonkie” para agendar as publicações com a imagem, texto e *hashtags* previamente definidos. A empresa não fazia gestão dos seguidores nem respondia a comentários das redes sociais dos seus clientes, sendo esse um serviço que a empresa considerava não ter tempo para realizar. Durante o período em que a Daniela ainda estava na empresa, ajudei com a criação de ideias para publicações das redes sociais da Flybizz e do We Digital. Após a sua saída da empresa comecei a gerir todas as redes sociais, durante duas semanas, até a Sónia ser contratada e a Débora assumir o comando das redes sociais tornando-me eu o seu assistente. As redes sociais que ajudei a gerir foram:

- Flybizz: criação de ideias para publicações, criação do cronograma, agendamento das publicações e gestão de seguidores para as redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter;
- We Digital: criação de ideias para publicações, criação do cronograma, agendamento das publicações e gestão de seguidores para as redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter;
- My Camp: criação de ideias para publicações, criação do cronograma, agendamento das publicações para as redes sociais Facebook e Instagram;
- Markett Almeirim: criação de ideias para publicações, criação do cronograma, agendamento das publicações para as redes sociais Facebook e Instagram.

Durante o período de estágio desempenhei ainda tarefas de tradução de documentos para *websites*, compilar e organizar as várias passwords da empresa e seus clientes no programa “SafeInCloud”, criar um *template* e automatizar uma campanha de *newsletter* usando o

“Mailchimp” um serviço gratuito de e-mail marketing e ainda criar ideias de SMS’s para uma campanha de SMS marketing.

Durante o período de estágio foram me propostos ainda o desenvolvimento de alguns projetos tais como:

- “Black Friday” Casa das Peles: elaborei em conjunto com uma equipa que era constituída por mim, os dois outros estagiários, a Daniela (inicialmente), o Tiago e o Kalmir enquanto coordenador do projeto, para criar a campanha da “Black Friday” para a empresa Casa das Peles. Este último projeto teve a duração aproximada de dois meses e culminou num documento impresso com várias peças físicas e digitais de possíveis formas de comunicação que sugeríamos à empresa executar durante o seu período de “Black Friday”;
- Plano de Redes Sociais Flybizz: em conjunto com outro estagiário elaborei um projeto com o intuito de melhorar a forma como as redes sociais da Flybizz e We Digital estavam a ser geridas, pensando na forma de comunicação, o objetivo do uso das redes e os recursos que estavam a ser postos na gestão das mesmas;
- “Stand” Flybizz na Feira dos Vinhos do Cartaxo: todos os anos a Flybizz tem vindo a alugar um espaço na feira dos vinhos do Cartaxo com o intuito de angariar novos clientes. Este ano fui encarregue de trazer novas ideias de comunicação e de procurar por orçamentos. Tendo um orçamento máximo de quinhentos euros concebi um projeto detalhado de várias formas de comunicação e de disposição do espaço juntamente com a ajuda de Tiago, Débora e de Jorge, um outro estagiário;
- Modificar as propostas feitas a clientes: inicialmente este projeto começou com a simples tarefa de retificar os textos das propostas que estavam a ser entregues aos clientes, mas após solicitação de Tiago ajudei a retocar o ficheiro que estava a ser entregue aos clientes não só a nível textual como ainda a forma de comunicação e a sua estrutura;
- Apresentação Flybizz: melhoria do ficheiro de apresentação da empresa, este foi um dos últimos projetos que me foram propostos e ficou a meio do seu desenvolvimento devido à falta de tempo, mas consistia em melhorar e atualizar o ficheiro e a forma de apresentação da empresa para os seus clientes de forma a criar um ficheiro de proposta de serviços universal com o intuito de diminuir o tempo entre reuniões com clientes e simultaneamente reduzir a carga de trabalho do *designer*.

Capítulo V: Problema Organizacional

5.1 Identificação do Problema

Durante a fase inicial do estágio na empresa Flybizz um dos primeiros problemas com que me deparei foi a existência de dificuldades de comunicação. Apesar das reuniões semanais realizadas todas as segundas-feiras, parecia que as mensagens não estavam passando corretamente entre o CEO e alguns dos colaboradores. Um exemplo disso, que acabou com muita frustração para ambos os lados, foi a relação entre CEO e a anterior gestora de redes sociais, devido a problemas de comunicação relacionados com passagem de informações importantes de um para o outro. Devido a esta dessincronização aconteciam imensas vezes erros nos serviços prestados aos clientes. Erros esses que resultavam em frustração por parte da gestora de redes sociais por não ter recebido informação crítica relativa ao trabalho que desempenhava e o CEO frustrado por ouvir críticas ao trabalho desempenhado pela sua empresa.

A frustração por sua vez era também ela um problema recorrente entre todos os trabalhadores. Frustração por falta de liberdade artística por parte dos *web developers* que tinham prazos curtos a cumprir e, portanto, tinham de se manter nas construções *standard*. Frustração por falta de reconhecimento do empenho por parte de alguns colaboradores. Um caso concreto era o da assistente administrativa cuja frustração era ainda maior, pois, devido ao CEO ser também o comercial e precisar de viajar muitas vezes para se encontrar com clientes, era ela que ficava encarregue da gestão dos estagiários e de certo modo de toda a equipa, e isto causava alguns problemas de hierarquia, pois a assistente nunca fora introduzida como líder nem responsável de equipa, o resto da equipa Flybizz não gostava de receber ordens dela, por mais que estas fossem indiretamente dadas por parte do CEO.

Todos estes problemas resumem-se num só, a falta de um plano de marketing interno, criado a pensar no dia a dia de um colaborador Flybizz e na melhor forma de criar colaboradores satisfeitos e independentes nas suas tarefas para assim aumentar a sua produtividade.

5.2 Marketing Interno (MI)

O conceito de MI foi primeiramente definido por Berry (1981), mas a teoria de que os colaboradores da empresa também são clientes já tinha sido analisada antes por Sasser e Arbeit (1976) onde defendiam que os colaboradores das empresas de serviços são o primeiro mercado no qual a empresa deve se focar, mais recentemente podemos também afirmar que o MI tem vantagens para setores para além dos serviços (Kadhem, 2019).

Segundo Bose e Prakash (2019) a definição de MI tem várias vertentes, nomeadamente:

- Um sinónimo de gestão de recursos humanos;
- O uso de técnicas de marketing no mercado interno da empresa;
- Uma condição necessária á satisfação dos clientes externos da empresa;
- Uma fonte de vantagem competitiva.

O MI consiste na combinação das quatro vertentes e pode ser definido como: Uma técnica que combina as ferramentas usadas na gestão de recursos humanos com as ferramentas e princípios do marketing, que caso sejam bem executadas levam à satisfação dos clientes externos da empresa e tornam-se numa forte vantagem competitiva para a empresa. De uma forma mais sucinta o MI é, segundo Sousa, Krot, e Rodrigues (2018) uma forma de promover a empresa e os seus produtos aos seus colaboradores.

O conceito de satisfação advém de reconhecer as expetativas do cliente e entregar um produto ou serviço de qualidade superior (Kannadasan & Aravazhi, 2015). Este conceito facilmente se adequa ao MI, vendo o colaborador como um cliente interno e o seu emprego ou empresa como um produto ou serviço.

Na nova era do conhecimento, criar vantagens competitivas requer que a empresa não veja os colaboradores como simples linhas numa folha contabilística, mas sim que sejam transmitidos valores de cooperação, cuidado, criatividade, empatia e conectividade (Ahmed & Rafiq, 2003). Esse fator e o facto de as atitudes do colaborador estarem relacionadas com o desempenho da empresa (Sousa et al., 2018), leva à necessidade da criação e estruturação de uma estratégia de MI.

4.3.1 Práticas de MI

Alguns exemplos de práticas do MI que têm como objetivo ajudar um trabalhador a desenvolver-se dentro da empresa trazendo benefícios mútuos a ambos (Bohnenberger, Feevale, Schmidt, & Feevale, 2019) são:

- Melhoramento das várias tarefas diárias dos colaboradores;
- Criação de novos métodos de trabalho;
- Aumento do conhecimento sobre as necessidades dos clientes externos e as suas necessidades;
- Implementação de valores comuns;
- Desenvolvimento de práticas e políticas internas na empresa;
- Melhoramento da qualidade de vida do colaborador;

- Desenvolvimento de uma cultura de conhecimento explicando aos colaboradores o porquê das suas tarefas.

Outras práticas do MI são relacionadas com a forma como a empresa comunica internamente (Bohnenberger et al., 2019) e são exemplos de boas práticas:

- Comunicação da informação aos clientes internos antes de comunicar aos clientes externos;
- Criação de uma relação entre gestores e colaboradores de respeito mútuo;
- Respeito das necessidades dos colaboradores por parte dos altos cargos.

Os incentivos financeiros também são usados como práticas comuns para demonstrar reconhecimento ao esforço do colaborador (Bohnenberger et al., 2019) e são exemplo:

- Entrega de bónus ou prémios de reconhecimento pelo desempenho do colaborador;
- Desenvolvimento de um sistema de salários adequado ao setor em que empresa se enquadra.

Estes últimos incentivos são de extrema importância no caso em que o colaborador interage diretamente com o cliente externo pois os problemas relacionados com a insatisfação financeira podem ser diretamente transmitidos ao cliente externo (Bohnenberger et al., 2019).

Como todos somos diferentes e temos desejos e ambições diferentes é também importante segmentar e criar várias estratégias de MI diferentes de acordo com o segmento de cliente interno (Bohnenberger et al., 2019).

Existem autores que têm uma diferente perspetiva de quem deveria dirigir e implementar a prática de marketing interno dentro de uma empresa (Bohnenberger et al., 2019), desde o setor dos recursos humanos, ao setor do marketing, a uma junção de ambos ou até mesmo os quadros executivos. O importante é que quem execute e implemente as várias medidas tenham o melhor interesse do colaborador e da empresa, para que haja desenvolvimento mútuo de ambos.

De forma a melhor analisar o que a empresa procura alcançar e que métodos pretende usar os autores Bohnenberger et al. (2019) desenvolveram uma tabela (Anexo 4) sumária usando alguns estudos que têm decorrido ao longo dos anos, com a orientação, ferramentas e práticas e os resultados alcançados.

4.3.2 Os desafios do MI

A premissa do MI é, tal como o marketing externo, a de satisfazer as necessidades dos clientes, que no caso do MI são os colaboradores da empresa, com o objetivo de melhorar o desempenho dos mesmos e os resultados da empresa (Ahmed & Rafiq, 2003). Mas cada colaborador tem as suas necessidades específicas e torna-se difícil conseguir encontrar soluções comuns a todos.

O facto de o MI ser um conceito que depende muito do ambiente em que está inserido para lhe dar significado e importância (Ahmed & Rafiq, 2003) pode se tornar numa dificuldade ao tentar caracteriza-lo e estudá-lo enquanto técnica fundamental a qualquer empresa.

Outro desafio é encontrar um equilíbrio entre os gastos e retornos financeiros da prática de MI, pois o custo de ter colaboradores satisfeitos pode ser elevado tendo em conta as exigências que estes podem fazer à empresa e aos seus recursos (Qayum & Sahaf, 2013).

4.3.3 O Marketing mix do MI

O marketing mix como o conhecemos é composto pelos quatro P's do marketing que tal como referido anteriormente são: o produto, o preço, a promoção e a distribuição. Mas para usar este mesmo mix no que toca ao marketing interno existe a necessidade de fazer uma adaptação àquilo que cada termo se refere. Segundo Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, e Meyer (2015):

- **Produto:** o produto no caso do MI é primeiramente o emprego ou cargo ocupado pelo colaborador e conseqüentemente são também parte do produto, o treino e desenvolvimento que o colaborador irá ter, se este terá acesso a mais poder e autonomia no cargo que exercerá, uma ligação entre o cargo da pessoa e a função a exercer, esclarecimento sobre toda a envolvente do cargo e por fim a capacidade de subir dentro da empresa;
- **Preço:** o preço no MI refere-se ao custo que os colaboradores pagam para exercer a sua função na empresa. Os custos incluem, custos de oportunidade que o colaborador está a incorrer ou sacrifícios que ele tenha de fazer e custos emocionais que este sofre quando é obrigado a conter as suas emoções no exercer da sua função.
- **Promoção:** refere-se à forma como a empresa comunica com o colaborador para o levar a atingir os objetivos da empresa. São considerados elementos essenciais a publicidade interna, a venda pessoal de ideias quando se comunica com os colaboradores, a promoção de vendas internas que se refere as ferramentas usadas para motivar colaboradores e as redes sociais que devem ser usadas para conectar com os empregados e promover colaboração.

- Distribuição: são as formas e meios distribuição que garantem que o produto interno chega ao cliente interno no momento, lugar e condição certo. É ainda uma conjunção entre cultura organizacional (valores e crenças) e estrutura organizacional (relações entre os vários cargos e funções).

4.3.4 MI para Pequenas e Médias Empresas (PME)

O MI é uma técnica que pode e deve ser aplicada não só por grandes empresas como também pelas PME e apesar de ser um tópico pouco explorado na literatura científica, é um assunto importante de ser abordado devido à quantidade de empresas que se enquadram nesta classificação e às suas capacidades financeiras limitadas que podem ou não retardar a empresa no campo da inovação (Ćwiklicki, 2014).

De acordo com Owusu-frimpong & Martins (2010) as vantagens de uma PME praticar MI podem ser: o melhoramento de desempenho da empresa, o crescimento empresarial, contribuição para o crescimento económico nacional e conseqüentemente para o desenvolvimento nacional, mas para que o MI resulte têm de ser quebradas as barreiras entre os gestores e os restantes colaboradores, diminuindo um sistema ditatorial dentro da empresa e incentivando a um sistema mais democrático em que a opinião do colaborador importa.

5.3 A Solução

A comunicação é a chave em qualquer empresa ou negócio, sem uma comunicação clara dos objetivos da empresa e dos colaboradores torna-se impossível alcançar o sucesso e criar produtos ou serviços com boa qualidade.

Ahmed e Rafiq (2003) sugerem que o MI funciona se houver uma relação mútua de confiança, compreensão e intimidade e dedicação, o que é algo totalmente possível de ser construído numa pequena empresa como é a empresa Flybizz. O tamanho da empresa permite uma relação de maior proximidade entre colaboradores caso haja um investimento de tempo para criar esta relação. E caso não haja desenvolvimento destes fatores chave qualquer estratégia de MI pode ser desastrosa resultando em cinismo e desilusão por parte do colaborador (Ahmed & Rafiq, 2003).

5.3.1 Plano de MI

Um plano de marketing é tipicamente constituído por sete partes: o diagnóstico, a definição de objetivos, as orientações estratégicas, os planos para cada um dos P's do marketing mix,

o orçamento do plano, o planeamento e implementação e por fim o controlo ou revisão do plano (Westwood, 1996).

O primeiro passo da construção de um plano de marketing é o diagnóstico da situação, neste caso, seria diagnosticar os problemas identificados pelos colaboradores e pelo CEO e identificar ainda boas práticas que outras empresas possam estar a fazer. Para este plano usarei os problemas identificados ao longo do período do estágio:

- Problemas de comunicação;
- Falta de liberdade artística;
- Problemas de gestão interna e hierarquias;

Seguidamente devem ser definidos objetivos que se pretendem alcançar com este plano nomeadamente:

- Melhorar os resultados da empresa;
- Melhorar os serviços prestados aos clientes;
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Para encontrar uma solução é essencial segmentar os colaboradores pelas suas necessidades para assim conseguir construir um plano que consiga responder as necessidades e especificidades de cada colaborador, tendo em conta o tempo e dinheiro disponíveis para investir no plano de MI. A segmentação neste caso será feita pelo tipo de problemas encontrados. O próximo passo é então a escolha das estratégias e orientações que se pretendem usar para alcançar os objetivos e resolver os problemas:

- Relativamente aos problemas de comunicação, a sugestão seria que todos os trabalhos dos clientes e as várias especificidades sejam apresentadas aos colaboradores através de fichas técnicas onde são explicados todos os detalhes juntamente com a realização de uma reunião informal para apresentar os mesmos, para desta forma evitar percas de informação;
- Para a falta de liberdade artística sugere-se que a empresa Flybizz procure clientes interessados em websites ou peças de design mais elaborados e com um longo tempo de criação para que os *web developers* e o designer possam em conjunto com os trabalhos habituais desenvolver projetos que sejam mais aliciantes e que lhes permitam alguma liberdade para além dos trabalhos em série;
- No que toca aos problemas hierárquicos, sugere-se a criação e apresentação formal de um esquema organizacional onde são definidos claramente os órgãos de comando dentro da empresa quando se encontra lá o CEO e quando este sai em viagens. De

forma a assegurar que existe o respeito mútuo necessário entre todos os colaboradores da empresa.

Relativamente ao marketing mix do MI e tendo em consideração a versão apresentada acima de Bruin-Reynolds et al. (2015). Apresentam-se em seguida algumas soluções possíveis para cada um dos parâmetros do marketing mix.

Produto:

- Os projetos de longo termo sugeridos nas estratégias vão permitir aos colaboradores obter mais liberdade artística e, portanto, tornar o seu emprego mais interessante, motivante e desafiador, o que irá contribuir para que se voltem a interessar mais pelo seu emprego.

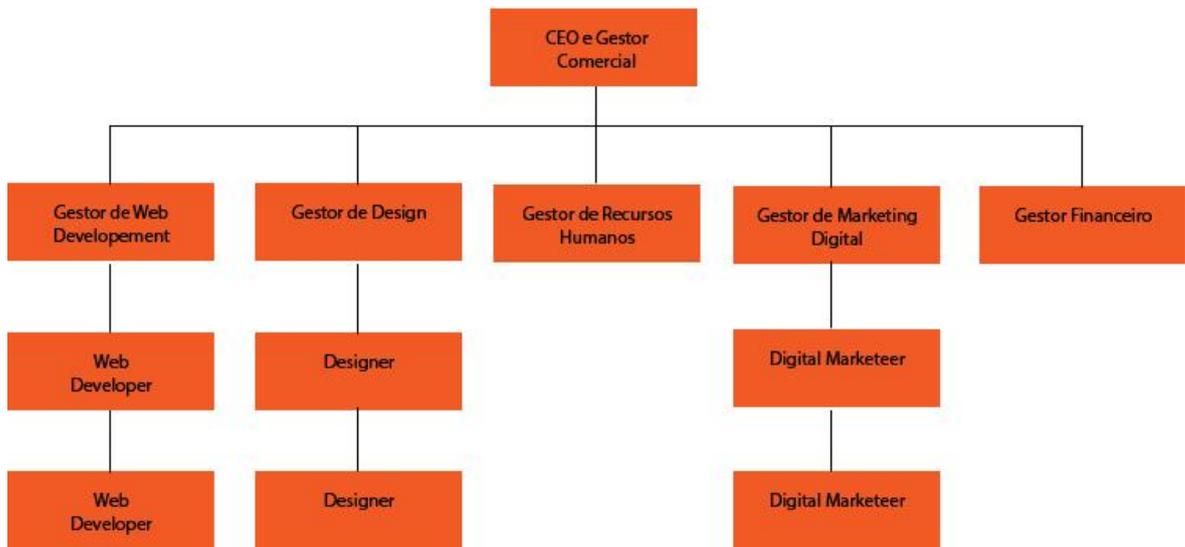
Preço:

- Estando atualmente desmotivados com o emprego os colaboradores começam a ver os custos de trabalhar serem superiores aos benefícios, mas com as estratégias sugeridas penso que este aspeto irá ser trabalhado no longo termo.

Promoção:

- Construção de um esquema organizacional onde esteja explícito quem está encarregue dos vários departamentos no caso do CEO estar ausente (figura 7);

Figura 7 - Esquema organizacional



(Fonte: criação própria)

- A criação da ficha técnica e a realização das reuniões para informar sobre os projetos irá ajudar a melhorar a comunicação diminuindo também os erros que podem acontecer na prestação dos vários serviços.

Distribuição:

- A parte relativa à estrutura organizacional já estará a ser trabalhada com o esquema organizacional, o que resultará em mais ordem e melhor gestão da empresa na ausência do CEO;
- Relativamente à cultura organizacional, deve ser criado um ambiente onde seja sempre fácil comunicar os problemas que os colaboradores sentem e trabalhar sobre estes problemas. Só assim se alcançará um bom ambiente organizacional e a prestação de serviços de excelência. Isto pode ser alcançado se forem dedicados cinco a dez minutos por dia a cada colaborador numa tentativa de os conhecer melhor e destruir a barreira entre patrão e empregado.

Relativamente ao orçamento, o principal recurso alocado para a execução deste plano é o tempo. Tempo para pensar e executar cada um dos passos da melhor forma possível tendo em conta as necessidades dos colaboradores e por fim verificar se os resultados começam a aparecer. O tempo pode ser um enorme desafio no caso da Flybizz, pois o CEO para além de gerir a empresa, tem também de gerir a carteira de clientes. Sugere-se, portanto, que esta função fosse dividida entre os colaboradores da empresa que já se encontram na mesma há mais tempo e conseguem melhor transmitir os seus valores. Este é um processo que pode requerer muito investimento ao início para cultivar um bom ambiente e conhecer melhor o

colaborador, mas em longo termo vai trazer bons resultados e requerer cada vez menos tempo.

Para testar os resultados sugere-se um plano de três meses sendo que o período inicia quando for encontrado um projeto aliciante para motivar os vários colaboradores, e em simultâneo for enquadrado no tempo diário os minutos dedicados a cada colaborador. Ao fim dos três meses usando ambos estes métodos e ser construído o esquema organizacional, deverá ser feita uma revisão e avaliação para verificar os melhoramentos de desempenho de cada colaborador.

Capítulo VI: Considerações Finais

6.1 Conclusão

Este relatório foi desenvolvido como forma de descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio na empresa Flybizz indispensável para a conclusão do mestrado em marketing. O relatório descreve o percurso de três meses na empresa de marketing digital Flybizz, fazendo uma descrição da empresa e das atividades desenvolvidas por mim na empresa. Apesar de curto, o período de estágio serviu para me elucidar de como são realmente as empresas de marketing digital e também serviu para me dar a conhecer um pouco o mercado em que estas atuam.

Com este estágio adquiri novas competências que me serão importantes para o futuro caso envergue num percurso direcionado para o marketing digital, nomeadamente: codificação de websites, criação de campanhas de email marketing e conheci uma boa plataforma para gestão de redes sociais. Durante o meu percurso, identifiquei como uma das maiores aprendizagens o contacto com os vários membros da equipa Flybizz e os restantes estagiários, que me forneceram várias dicas e informações nos vários trabalhos que realizem com o apoio deles.

Durante o estágio, descobri que elaborar um bom website de raiz é bem mais complexo do que eu pensava para quem não tem conhecimentos de html e mesmo para quem já trabalha na área há alguns anos pode ser complicado, um pequeno erro pode demorar um dia inteiro a perceber o que está mal e a corrigir.

Também percebi que apesar da Flybizz ser a única empresa de marketing digital no conselho do Cartaxo, isto não facilita muito encontrar clientes interessados nos serviços da empresa, devido ao facto de muitos dos gerentes das empresas em volta não vêem o marketing digital como um investimento mas sim como um custo adicional e por não conseguirem perceber as vantagens de investir numa forma mais rápida, prática e eficiente de dar a conhecer a sua empresa ao mercado também não estão interessados em criar relações com a empresa.

Algo que vi a acontecer com duas empresas que trabalhavam com a Flybizz foi a cessação dos serviços de gestão de redes sociais ou diminuição do pacote de serviços prestados pois estas empresas começaram a investir em gestores de redes sociais internos quebrando assim a necessidade de fazer este serviço por *outsourcing*, esta pode ser uma tendência que esteja a surgir no mercado.

Descobri que por mais que uma empresa pratique um bom marketing externo com os seus clientes e a gerir as plataformas dos seus clientes, é fundamental aplicar os mesmos

conhecimentos no interior da sua empresa com os seus clientes internos ou os serviços prestados pela empresa ficarão sempre aquém do que poderiam ser.

Devido à oportunidade de trabalhar numa pequena empresa pude ver a realidade interna com muito mais atenção e perceber as várias lacunas, isto é algo que numa empresa de maior dimensão seria muito mais difícil de realizar, o que me leva a pensar que as pequenas empresas podem de facto tornar os seus colaboradores na sua maior vantagem competitiva se aplicarem um investimento de recursos na satisfação dos colaboradores.

6.2 Limitações

Uma das grandes limitações que senti durante a elaboração do meu relatório advém da lacuna que existe no ciclo de estudos, a falta de uma unidade curricular sobre o marketing interno. Apesar da falta de reconhecimento que esta área do marketing tem por parte das empresas, é uma vertente cada vez mais estudada na literatura científica e cujas vantagens são evidentes.

Outra dificuldade com que me deparei foi que por mais que o marketing interno seja uma técnica que tem vantagens comprovadas, existem ainda muitas lacunas no estudo científico da mesma e essa pode ser uma das razões pela qual ainda não ser um tópico lecionado no ciclo de estudos.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- AMA. (2017). Definitions of Marketing. Obtido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- AMA. (2020a). Digital Marketing. Obtido de <https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>
- AMA. (2020b). Influencer Marketing. Obtido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Barsauskas, P., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2008). The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 71–91. <https://doi.org/10.1108/17465260810844275>
- Berry, L. L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
- Bohnenberger, M. C., Feevale, U., Schmidt, S., & Feevale, U. (2019). Internal Marketing : A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix '. *Journal of Advertising Research*.
- Bose, G. P., & Prakash, P. R. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management-a Comparative Study on the Existing Literature. *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(8), 1917–1922.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155–166. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2003). *Principles of Marketing* (3rd ed.). Financial Times Management.
- Bruin-Reynolds, L. De, Roberts-Lombard, M., & Meyer, C. de. (2015). The Traditional Internal Marketing Mix and its Perceived Influence on Graduate Employee Satisfaction in an Emerging Economy. *Journal of Global Business and Technology*, 11(1), 24–38.
- Butler, R. S., & Swinney, J. B. (Eds.). (1918). *Marketing and Merchandising* (Volume 5).

New York: Alexander Hamilton Institute.

- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.
- Clark, F. E., & Clark, C. P. (1942). *Principles of Marketing* (3rd ed.). New York: The Macmillan Company.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century. *Journal of Marketing Management*, 22, 407–438.
<https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Cosguner, K., & Kumar, X. Z. V. (2017). Dynamically Managing a Profitable Email Marketing Program. *Journal of Marketing Research*, LIV, 851–866.
<https://doi.org/10.1509/jmr.16.0210>
- Ćwiklicki, M. (2014). The SME'S Limited Capabilities in Creating and Adopting Organisational Innovations. A Preliminary Study. *STUDIA UBB NEGOTIA, LVIX(2)*, 25–34.
- Digital Commerce 360. (2020). A decade in review: Ecommerce sales vs. retail sales 2007-2019. Obtido de <https://www.digitalcommerce360.com/article/e-commerce-sales-retail-sales-ten-year-review/>
- Doyle, K. (2009). *Marketing that's good to the last drip*. pp. 35–38. Obtido de SSRN 1831165
- Duddy, E. A., & Revzan, D. A. (1953). *Marketing: An institutional approach*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2010). Web 2 . 0 in the CRM domain: defining Social CRM. *Journal of Eletronic Customer Relationship Management*, x(x).
- Flybizz. (2020). Flybizz. Obtido de <https://www.flybizz.net/>
- Gaedeke, R. M., & Tootelian, D. H. (1983). *Marketing principles and applications*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Gist, R. R. (1971). *Marketing and Society: A Conceptual Introduction*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- Glucksman, M. (2017). The Rise of Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding: A Case Study of Lucie Fink. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 8(2).

- Gremler, D. D. (2020). Understanding and managing customer relational benefits in services : a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 565–583.
- Hartley, R. F. (1983). *Marketing fundamentals*. New York: Harper & Row Publishers.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50–68.
- Kadhem, H. F. (2019). Measuring the Range Application of Internal Marketing for HRM Philosophy in the Public Company for Electrical and Electronic Industries Measuring the Range Application of Internal Marketing for HRM Philosophy in the Public Company for Electrical and Elect. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 111–116.
- Kalpna, S. (2013). Drip Marketing: Slow and steady wins the customers. *International Journal of Research In Commerce & Management*, 4(06), 74–78.
- Kannadasan, S., & Aravazhi, D. (2015). Customer satisfaction in marketing. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6, 33–35.
- Kannan, P. K., & Alice, H. (2017). Digital marketing : A framework , review and research agenda Digital marketing : A framework , review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kay, R. (2007, Junho). Search Engine Optimization. *Strategies & Tactics*, 40.
- Keerthana, Y., & Babu, M. K. (2019). A concept note on drip marketing: An exploratory research. *Universal Review*, 8(1), 429–438.
- King, R. (2011). Drip Marketing: Revive an effective retro marketing technique. *Reeves Journal*, p. 60.
- Kotler, P. (1983). *Principles of marketing* (2nd ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kritzinger, W. T., & Weideman, M. (2013). Search Engine Optimization and Pay-per-Click Marketing Strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic*

- Commerce*, 23(3), 273–286. <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.808124>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Journal of Tourism Management*, 29, 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Lorca, P., Andres, J. De, & Garcia-diez, J. (2019). Impact of E-Commerce Sales on Profitability and Revenue . The Case of the Manufacturing Industry. *Engineering Economics*, 30(5), 544–555.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood III: Richard D. Irwin, Inc.
- MMA. (2009). *MMA Updates Definition of Mobile Marketing*. Obtido de <https://www.mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>
- Moe, W. W., & Trusov, M. (2011). The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums. *Journal of Marketing Research*, XLVIII(June), 444–456.
- Molla, A., & Heeks, R. (2007). Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country. *Information Society*, pp. 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>
- Neto, A. R., Luna, R. A., Teotonio, G., Cavalcante, D. O., & Moura, A. R. De. (2018). Mobile Marketing An Approach OnAdvertising By SMS. *Brazilian Journal of Management*, 11(4), 1012–1029. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Obednikovska, S., Sotiroski, K., & Mateska, E. (2019). Web Site - Bacis Internet Marketing Strategy Tool Of Digital Companies. *Annals of «Constantin Brancusi» University of Targu-Jiu. Economy Series*, pp. 82–91.
- Omenugha, N. O. (2018). The Assimilation of Social Media in Marketing Management: A Case Review of Taliah’s Strategy. *Business and Management Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.11114/bms.v4i3.3573>
- Owusu-frimpong, N., & Martins, A. (2010). Adoption and Implementation of Internal Marketing Systems by Ghanaian Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of African Business*, 11(1), 26–48. <https://doi.org/10.1080/15228910903187999>
- Palanisamy, R., & Liu, Y. (2019). User search satisfaction in search engine optimization: An empirical analysis. *Journal of Services Research*, 18(2).

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167–177.
- Qayum, M. N., & Sahaf, M. A. (2013). Internal Marketing : A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 50–55.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Sathish, S., Pan, S., & Raman, K. (2002). Customer Relationship Management (CRM) Network: A New Approach to Studying CRM. *Americas Conference on Information Systems*.
- Schewe, C. D., & Smith, R. M. (1983). *Marketing concepts and applications* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Search Engine Journal. (2020). History of Google Algorithm Updates. Obtido de <https://www.searchenginejournal.com/google-algorithm-history/>
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37, 260–269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>
- Singh, S., & Birdi, N. (2011). *Effect of drip marketing on the advertisement*. Obtido de SSRN 1831165
- Sousa, J. P., Krot, K., & Rodrigues, R. G. (2018). Internal marketing and organisational performance of SMEs in the EDV industrial sector. *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 55–64. <https://doi.org/10.1515/emj-2018-0005>
- Sözer, E. G. (2018). Electronic Word of Mouth (e-WoM): Is it an Effective Tool for Re-Vitalizing the Relationship between a Brand and Its Ex-Customers? *Journal of Business Research Turk*, 10(4), 97–114. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.514>
- Statista. (2020a). Global mobile retail commerce sales share 2016-2021 Published by J. Clement, Oct 7, 2019 This statistic gives information on the share of mobile retail commerce sales as percentage of total retail e-commerce sales worldwide from 2016 to 2021. In 2021, 72. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/806336/mobile-retail-commerce-share-worldwide/>
- Statista. (2020b). Mobile internet traffic as percentage of total web traffic in January 2020, by region. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/306528/share-of-mobile->

internet-traffic-in-global-regions/

- Statista. (2020c). Most popular social networks worldwide as of January 2020, ranked by number of active users. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Statista. (2020d). Number of social network users worldwide from 2010 to 2023. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Statista. (2020e). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Swift, M. (2005). Ecactice The Patient Gardener. *Finnancial Planing*, pp. 99–104.
- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2014). Mining Marketing Meaning from Online Chatter: Strategic Brand Analysis of Big Data Using Latent Dirichlet Allocation. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 463–47.
- Tong, S., Luo, X., & Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 64–78.
- Trusov, M., Bodapati, A. V, & Bucklin, R. E. (2010). Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research*, XLVII, 643–658.
- Udell, J. G., & Lacziniak, G. R. (1981). *Marketing in an age of change: An introduction*. New York: John Wiley & Sons.
- WeDigital. (2020). WeDigital. Obtido de <https://www.wedigital.pt/>
- Westwood, J. (1996). *How to Write a Marketing Plan*. Kogan Page Limited.
- Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context*, Vol. 13, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1080/019722497129241>
- Yang, F. X. (2015). Effects of Restaurant Satisfaction and Knowledge Sharing Motivation on EWOM Intentions: The Moderating Role of Technology Acceptance Factors. *Journal of Hopitality & Tourism Research*, 41(1), 93–127. <https://doi.org/10.1177/1096348013515918>
- Zhang, H., Gupta, S., Sun, W., & Zou, Y. (2020). Information & Management How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital. *Information & Management*, 57(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103200>

Anexos

Anexo 1: Website Terralta Renovado com WordPress



Anexo 2: Otimizador de SEO para Backend de websites Flybizz

Otimização para Motores de Pesquisa - SEO

PRÉ-VISUALIZAÇÃO NO MOTOR DE BUSCA
Esta é uma apresentação de como essa postagem pode se parecer nos resultados de pesquisa do Google.

Titulo no google
https://www.oseunegocio.pt
Texto descritivo da página em questão (descrição seo)

SEO - Campos Editáveis

1 **Titulo**
SOBRE NÓS

2 **Descrição**

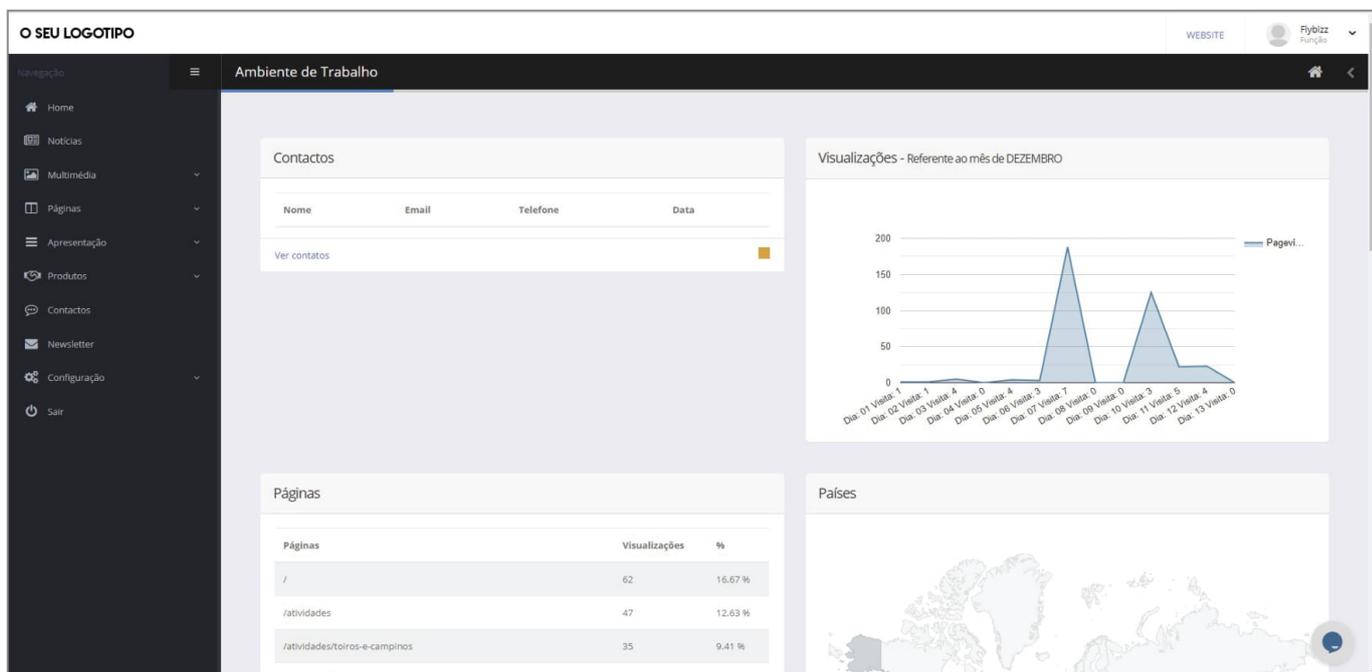
3 **Slug**
sobre-nos

4 **PALAVRA-CHAVE PRINCIPAL**
Escolha a palavra-chave principal ou frase-chave sobre o que trata este conteúdo.
SOBRE NÓS

5 **ANÁLISE - SEO**
Esta é a análise de conteúdo, um conjunto de verificações gerais que analisam a sua página.

- ✖ A meta título não está em bom tamanho.
- ✖ A meta descrição não está em bom tamanho.
- ✖ A meta slug não está em bom tamanho.
- ✔ A palavra-chave principal foi definida para esta página.
- ✔ A palavra-chave principal "SOBRE NÓS" aparece no TÍTULO desta página.
- ✖ A palavra-chave principal "SOBRE NÓS" não aparece na DESCRIÇÃO desta página
- ✔ A palavra-chave principal "SOBRE NÓS" aparece no SLUG desta página.

Anexo 3: Painel de utilizador do Backend de um website Flybizz



Anexo 4: Tabela de estratégias e resultados de MI

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER, SERJE SCHMIDT, CLÁUDIO DAMACENA, FRANCISCO JULIO BATLE LORENTE

Table 1. Elements of IM models.

Elements of IM	(L. L. Berry, 1981)	(GRÖNROOS, 1985)	(Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1988)	(Rafiq & Ahmed, 2000)	(Bansal et al., 2001)	(Ahmed et al., 2003)	(Ferdous et al., 2013)
ANTECEDENTS							
Inter-functional coordination				X		X	X
Employee regarded as customer	X						
Integrative marketing		X					
Marketing-like approach				X		X	
Reduction of job status discrepancy					X		
Management support and confidence		X			X	X	X
TOOLS AND PRACTICES							
Application of marketing techniques/tools	X					X	
Attract and retain employees	X	X	X				
Bonus and wage system							X
Participative employee (participative management)	X	X					
Empowerment		X		X	X	X	
Teaching		X	X		X		X
Shared information		X	X		X		X
Internal marketing research (research, segmentation, strategies for each segment)							X
Recognition					X	X	
Job satisfaction			X	X	X		
Job security					X		
Tasks as products (work importance)	X	X					X
RESULTS							
Competitive advantage	X						X
Attitudes oriented toward the services or the customers	X	X		X			
Service quality	X	X	X	X	X		
Organizational commitment					X		
Specific individual skills.						X	
Market behavior						X	
Employee oriented toward the customers		X			X		
Performance of the organizations (profitability, sales)		X				X	
Satisfied employees (motivation)		X	X	X		X	
Involvement in the work			X				
External customer loyalty			X		X		

(Fonte: Bohnenberger et al., (2019))