



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Adoção de Tecnologias de Marketing e o Desempenho Empresarial

Um estudo exploratório

por

Gonçalo Duarte Gonçalves e Santos Oliveira

Católica Porto Business School
Abril 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A adoção de Tecnologias de Marketing e o Desempenho Empresarial

Um estudo exploratório

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Gonçalo Duarte Gonçalves e Santos Oliveira

sob orientação de
Professor Doutor António Andrade

Católica Porto Business School
Abril 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor António Andrade, pela total disponibilidade e auxílio constante durante todos estes meses, e por todo o incentivo para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também a toda a equipa da Liminal, pela partilha de conhecimento e disponibilidade que sempre apresentaram.

A todos os empresários entrevistados que se disponibilizaram a colaborar com este projeto. Sem eles, este trabalho não seria possível.

A todos os meus amigos, pela grande amizade e pelas palavras de incentivo em todos os momentos.

À Mafalda, por toda a dedicação e apoio incondicional durante este período da minha vida e sobretudo por ter estado sempre presente, nos bons e maus momentos.

Ao meu irmão, pela paciência e suporte.

Por último, dedico este trabalho aos meus pais e aos meus avós, pelas oportunidades que sempre me proporcionaram, por todo o apoio prestado durante o meu percurso académico, pelos ensinamentos e pela paciência e presença constantes.

Resumo

Em contexto empresarial, a utilização de tecnologias associadas ao desempenho de tarefas de marketing é cada vez mais importante e crucial para alcançar os objetivos propostos pelas organizações. Apesar de ser um conceito relativamente recente, muitas das novas formas de gestão das grandes empresas já reconhecem as vantagens da sua utilização no seu trabalho diário, que para além de facilitarem a análise do comportamento dos consumidores e o processo de tomada de decisão, são também fundamentais para aumentar a eficiência das campanhas de marketing e conversão de novos clientes.

Embora já existam na literatura diversas análises aos fatores que levam as empresas a adotar alguns softwares de marketing, ainda não existem dados relevantes quanto ao impacto que estes têm no desempenho organizacional, o que por sua vez dificulta a sua aceitação por parte de decisores mais conservadores, tornando-se um obstáculo à sua implementação.

Desta forma, o presente estudo visa identificar e descrever os principais fatores que conduzem diferentes organizações a adotar estas ferramentas na sua estratégia global, e ao mesmo tempo, analisar a sua importância para o desempenho e para os resultados das empresas.

Para este efeito, através de uma investigação exploratória, recorrendo a entrevistas e questionários com diferentes organizações portuguesas, foi possível identificar que os Benefícios Percebidos, a Estratégia Organizacional e a Compatibilidade entre ferramentas, refletem as principais motivações dos empresários. Verificou-se também a grande influência que estas exercem no desempenho das empresas, sendo o Aumento de Vendas, o Aumento de novos clientes e a melhor Eficiência Organizacional, os principais contributos associados à adoção destas tecnologias.

Palavras-chave: Tecnologias de Marketing, CRM, Automação de Marketing, Analítica, Desempenho Empresarial, Adoção de Tecnologias de Marketing

Abstract

In the business context, the use of technologies for marketing purposes is a fast-growing solution for companies, in order to achieve business objectives and sustainable growth in the market. Despite being a recent concept, many firms around the globe already recognize the advantages and the potential of these technologies, that are fundamental to the consumer behavior analysis, the decision-making process and the efficiency of marketing campaigns.

Moreover, there are several studies in the literature that aim to analyze the factors that lead companies to adopt some Marketing software's, however, these prove to be very limited regarding the impact on the organizational performance, which makes the acceptance of these technologies an obstacle for more conservative decision-makers.

Thereby, this investigation aims to identify and describe the main factors that lead to the adoption of Marketing Technologies in different organizations, and simultaneously, prove the impact that they have in business performance.

For this purpose, using an exploratory study, through interviews and online questionnaires with Portuguese companies, it was possible to identify that Perceived Benefits, Business Strategy and Compatibility between different software's, represents the main motivations of the decision-makers in order to adopt Marketing Technologies. Furthermore, we were able to conclude that these technologies have also a positive impact on firm performance. The increase in sales, the new customer base and the better organizational efficiency, were the most important outcomes stated by the interviewed managers.

Keywords: Marketing Technologies, CRM, Marketing Automation, Analytics, Business Performance, Marketing Technologies Adoption

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi

Capítulo 1

1. Introdução

1.1. Contextualização do Problema	18
1.2. Objetivo do Estudo	21
1.3. Processo de Investigação	21
1.4. Estrutura da Dissertação.....	22

Capítulo 2

2. Revisão de Literatura

2.1. As Tecnologias de Informação.....	24
2.1.1. O papel estratégico das TI nas organizações	24
2.1.2. A adoção de TI em contexto empresarial.....	29
2.2. As Tecnologias e o Marketing.....	37
2.2.1. O novo paradigma.....	37
2.2.1. As Tecnologias de Marketing	41
2.3. As Tecnologias e o Desempenho Empresarial.....	52

Capítulo 3

3. Metodologia de Investigação

3.1. Paradigma Metodológico	62
3.2. Dados Qualitativos: Entrevista	64
3.3. Dados Quantitativos: Questionário	69
3.4. Síntese da Fundamentação do Estudo.....	74

Capítulo 4

4. Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Adoção de Tecnologias de Marketing.....	76
4.2. O Desempenho Empresarial.....	87

Capítulo 5	
5.1. Conclusão	96
5.2. Contributos da Investigação.....	98
5.3. Limitações e recomendações futuras.....	99
Referências Bibliográficas.....	101
Apêndices	114

Índice de Figuras

Figura 1: Teoria de Difusão de Inovações.....	31
Figura 2: Teoria da Estrutura Tecnológica, Externa e Organizacional.....	33
Figura 3: Balanced ScoreCard.....	57
Figura 4: Distribuição das respostas por género.....	70
Figura 5: Distribuição das respostas por grau de escolaridade.....	71
Figura 6: Distribuição das respostas por idade.....	71
Figura 7: Distribuição das respostas por cargo.....	72
Figura 8: Distribuição das respostas por modelo de negócio.....	72
Figura 9: Adoção de TM: Distribuição de respostas obtidas através do questionário.....	86
Figura 10: Desempenho Empresarial: Distribuição de respostas obtidas através do questionário.....	95
Figura 11: Vantagens proporcionadas pelas TM.....	133

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais Benefícios das Tecnologias de Informação.....	26
Tabela 2: Aplicações da abordagem TOE no estudo da adoção de Tecnologias de Informação.....	34
Tabela 3: A adoção de Tecnologias de Informação: Diferentes abordagens..	36
Tabela 4: Principais funções e fornecedores de Tecnologias de Marketing...	43
Tabela 5: Exemplos de KPIs para avaliação de desempenho empresarial.....	60
Tabela 6: Características das empresas entrevistadas.....	66
Tabela 7: Síntese da fundamentação do estudo.....	74
Tabela 8: Fatores Organizacionais: Média aritmética das respostas.....	79
Tabela 9: Fatores Tecnológicos: Média aritmética das respostas.....	82
Tabela 10: Fatores Externos: Média aritmética das respostas.....	84
Tabela 11: Desempenho Financeiro: Média aritmética das respostas.....	88
Tabela 12: Desempenho Interno: Média aritmética das respostas.....	90
Tabela 13: Clientes: Média aritmética das respostas.....	93
Tabela 14: Crescimento e Aprendizagem: Média aritmética das respostas..	94
Tabela 15: Teste KMO.....	116
Tabela 16: Transcrição das Entrevistas.....	117

Capítulo 1

Introdução

1.1. Contextualização do Problema

A constante evolução tecnológica e o aumento exponencial da quantidade de dados e informação ao dispor das empresas, têm pressionado cada vez mais os gestores a adaptarem-se a um novo paradigma em constante mudança. Imposta pela transformação digital, existe agora uma nova realidade associada às disciplinas de marketing e vendas, à qual a maioria das empresas ainda não conseguiu responder com eficácia. A capacidade de inovar, tornou-se assim crucial para as empresas satisfazerem as necessidades dos seus clientes, sendo a inovação tecnológica um dos pilares fundamentais para a criação e retenção de clientes (Epetimehin, 2011).

Com a evolução do Marketing na última década, muitas foram as mudanças exigidas às empresas para que fossem capazes de alinhar a sua oferta com os desejos do mercado. A abordagem focada apenas na diferenciação do produto ou serviço tornou-se obsoleta e incapaz de garantir vantagem competitiva num ambiente cada vez mais desfavorável. Segundo Kotler et al. (2017), o marketing centrado no ser humano (*Customer-Centric Marketing*) é cada vez mais importante para a criação de atração de marca na era digital, uma vez que as marcas com carácter humano são também as que mais se diferenciam no mercado atual. A mudança de paradigma é, por isso, essencial para o sucesso das organizações.

Existem cada vez mais tecnologias de informação ao dispor das empresas e estas, representam um elemento crucial para alavancar as competências das organizações e para alcançar vantagem competitiva (Rahimifard et al., 2003). O

desempenho do negócio, a redução de custos, a maior qualidade e melhor serviço, são as principais características que influenciam a procura digital em Portugal (Varajão et al., 2013). Contudo, para atingir estes objetivos, não só é necessário que as empresas disponham de uma combinação certa entre tecnologia e inovação, mas também de processos de negócio eficazes e gestão de informação (Nguyen et al., 2007).

Os departamentos de marketing são aqueles que mais beneficiam da implementação destas tecnologias (Sweetwood, 2016) e, de acordo com Hanssens & Pauwels (2016), estes estão também cada vez mais pressionados para demonstrar o seu valor estratégico e financeiro para as empresas. Mais do que nunca, o desempenho destes departamentos é potenciado pela implementação de plataformas tecnológicas, desenhadas e adaptadas a cada situação, com o objetivo de alcançar as metas comerciais e de vendas (Baltes, 2017). Assim, com os avanços tecnológicos e a constante necessidade de inovação, surgiram diversas plataformas de software de suporte às atividades de Marketing, conhecidas também como Tecnologias de Marketing.

De acordo com Chiefmartech, no final de 2019 existiam no mercado cerca de 7000 ferramentas de Marketing tecnológico ao dispor das empresas, um crescimento colossal desde 2010, tendo em conta que apenas existiam 150 no início da década. Estas ferramentas atuam em diferentes áreas do Marketing, sendo as principais categorias a promoção e publicidade (*Mobile Marketing* e *Programmatic Advertising*), produção de conteúdos (*Content Marketing* e *Email Marketing*), social (*Social Media Marketing* e *CRM*), vendas (*Sales Automation and Enablement* e *Affiliate Marketing*) e gestão de dados (*Marketing Analytics* e *Data Visualization*).

O investimento em tecnologias de suporte tornou-se inevitável nas organizações. De acordo com a Gartner, em 2017, os departamentos de marketing planeavam investir em software tanto ou mais do que os

departamentos de tecnologias. De facto, em 2019, a mesma publicação demonstrou que os gestores gastaram cerca de 26% do seu orçamento anual em ferramentas de marketing tecnológico. Todavia, apenas 58% do potencial destas ferramentas é aproveitado a favor das empresas e implementado nas suas atividades, o que revela o longo caminho necessário percorrer nesta área.

Em Portugal, existe ainda alguma relutância por parte das empresas em adotar tecnologias que ajudem no desempenho organizacional. Em 2017, a IAPMEI, num estudo pioneiro às PME's portuguesas (Retrato Digital das PME Portuguesas), revelou que 71% destas reconhecem a importância de possuir uma estratégia digital implementada, apoiada por ferramentas tecnológicas. Porém, 25% não possui qualquer plano para as executar, sendo a maior dificuldade a falta de cultura analítica e medição de resultados. O mesmo estudo revela ainda que cerca de 70% dos gestores procuram na área digital identificar novas oportunidades de negócio, desenvolver novos produtos e serviços, aumentar as taxas de conversão de novos clientes e conhecer as vantagens competitivas dos seus produtos face à concorrência no mercado. Todos estes fatores, com uma estratégia bem implementada e as ferramentas de marketing tecnológico certas podem ser solucionados.

Muitos são os estudos que analisam as motivações e perceções dos empresários relativamente a algumas ferramentas de Marketing tecnológico, como o CRM ou a Automação de Marketing. Contudo, não existem ainda análises relevantes que escrutinem a integração de diferentes ferramentas na estrutura organizacional e avaliem a sua influência no desempenho empresarial. A combinação de múltiplas ferramentas de marketing tecnológico é hoje uma realidade que muitas empresas enfrentam, quer sejam tecnologias de gestão de cliente e de produto, quer sejam tecnologias de automação de tarefas e de analítica. O sucesso destas tecnologias está, por isso, dependente de diversos indicadores, sendo a adaptação às necessidades estratégicas e a

integração entre tecnologias, dois dos principais impulsionadores do sucesso destes instrumentos dentro das organizações.

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo da presente dissertação de mestrado é identificar os principais fatores que levam os empresários Portugueses a adotar tecnologias de Marketing nas suas organizações. Enquanto estudos anteriores focaram a sua análise em ferramentas de marketing tecnológico a nível individual, este estudo procura também avaliar a importância e o impacto destas tecnologias no desempenho empresarial.

Por conseguinte, o objetivo da dissertação pode ser sumariado nas seguintes questões de investigação:

Q1: Quais os fatores que assumem maior relevância para a adoção de Tecnologias de Marketing?

Q2: Qual o impacto das Tecnologias de Marketing no desempenho empresarial?

1.3. Processo de Investigação

Para a realização deste estudo, com o auxílio da empresa *Liminal – Martech & Business Experts*, foram criteriosamente selecionadas empresas que tenham adotado recentemente Tecnologias de Marketing nas suas organizações.

A recolha de dados será efetuada numa primeira fase através de entrevistas, e posteriormente através da administração de questionários, sendo esta uma abordagem que envolve métodos de recolha quantitativos e qualitativos. Todos

os participantes nesta investigação trabalham ativamente com Tecnologias de Marketing.

Posteriormente à recolha de dados, será realizada a análise das respostas dos inquiridos, cujo primordial objetivo será responder às questões de investigação apresentadas.

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente documento está dividido em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta o fenómeno sob estudo, como uma breve introdução que visa contextualizar a problemática, descrever o objetivo de estudo e o processo de investigação a ser utilizado.

O capítulo 2 desenvolve o contexto teórico das diferentes matérias abordadas na questão de investigação, em que se incluem a contextualização das tecnologias de marketing, as diferentes abordagens que explicam o processo de adoção de tecnologias de informação e ainda o modelo de avaliação de desempenho empresarial. Definições importantes e conceitos-chave presentes em estudos anteriores serão também apresentados neste capítulo.

O capítulo 3 apresenta a metodologia de recolha e análise de dados utilizada. A caracterização da amostra será também apresentada neste capítulo.

O capítulo 4 descreve e analisa os resultados obtidos procurando responder às questões de investigação.

Por fim, no capítulo 5 são retiradas as principais conclusões da investigação e apresentados os mais importantes contributos proporcionados com este estudo. São ainda indicadas as limitações a este estudo.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. As Tecnologias de Informação

2.1.1. O Papel Estratégico das TI nas Organizações

As Tecnologias de Informação (TI) podem ser entendidas como o conjunto de ferramentas utilizadas pelas empresas para recolher, processar e analisar informações, através de processos cognitivos (software) e materiais (hardware). (Sarosa e Zowghi, 2003).

Nos últimos anos, os avanços no desenvolvimento das tecnologias de informação têm permitido às organizações inovar e gerar vantagens competitivas tanto em tarefas mais simples como nos processos de tomada de decisão mais complexos. O desenvolvimento destas ferramentas representou e exigiu assim uma enorme mudança na estrutura, na estratégia e na forma como os gestores lideram as empresas.

De acordo com Evans e Wurster (2007), a competitividade e a eficácia das economias futuras dependem do desenvolvimento e aplicação de tecnologias nas organizações, o que faz crer que qualquer que seja a empresa, além de recursos humanos competentes, deve possuir também ferramentas tecnológicas que ajudem nas atividades do quotidiano. O elevado custo associado à sua implementação, faz com que muitas organizações não desejem investir nestas soluções. No entanto, considerando as características e capacidades que estas ferramentas proporcionam e os resultados que estas permitem alcançar, este

custo deve ser entendido com um investimento a longo-prazo, atendendo às ainda mais elevadas consequências materiais, organizacionais e humanas que a não adoção pode representar.

Embora Brynjolfsson (1993) tenha identificado o “Paradoxo da produtividade”, em que questiona os verdadeiros benefícios e vantagens que os investimentos em TI manifestam no rendimento das organizações, existem diversas evidências dos impactos positivos oriundos da implementação de tecnologias. Porter (2001) afirma que as TI fornecem poderosas ferramentas táticas e estratégicas para as organizações, que quando aplicadas e utilizadas corretamente, podem prover vantagens inestimáveis na promoção e reforço da sua competitividade. Rahimifard et al. (2002) reitera esta posição, afirmando que as tecnologias de informação desempenham um papel extremamente importante em todos os aspectos operacionais e estratégicos das empresas, tendo em conta que estas permitem ganhos em várias vertentes, tanto financeiros como de produtividade.

É assim possível constatar que a evolução das TI foi muito para além da automação de processos, provocando grandes mudanças organizacionais e proporcionado aos gestores informações mais fidedignas que conduzem diariamente ao desenvolvimento de melhores produtos e serviços.

Para Porter (1979), o grau de competitividade de uma organização é resultado da combinação de cinco forças competitivas: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes no mercado. No entanto, esta estrutura competitiva pode ser alterada com as aplicações de Tecnologias de Informação (Porter e Millar, 1985). As TI proporcionam tanto vantagens competitivas, baixando os custos das atividades

e gerando diferenciação, como também permitem a criação de novos tipos de negócio.

Andreoli e Rossini (2015) apontam que as principais vantagens que as TI proporcionam às organizações se verificam através da redução de custos, rapidez no acesso à informação, melhoria na produtividade, descentralização do poder e democratização na procura de informação. No entanto, outros autores apontam muitos outros benefícios. Alguns destes encontram-se resumidos na Tabela 1, abaixo representada.

Benefícios das TI	Autores
Crescimento organizacional	Lin 2007 Lybaert 1998
Aumento da eficiência e redução de custos operacionais	Beck et al. 2005 Abouzeedam e Busler 2006
Aumento de vendas	Stuart 2004 Levenburg 2004
Desenvolvimento da comunicação interna, coordenação e interação com os consumidores e fornecedores	Beck et al. 2005 Migiro e Ocholla 2005
Vantagens competitivas e novas oportunidades de negócio	Wehmeyer 2004
Evolução do Marketing	Migiro e Ocholla 2005

Tabela 1: Principais benefícios das Tecnologias de Informação. Fonte: Elaboração Própria.

Apesar das vantagens que resultam da aplicação de ferramentas tecnológicas, o seu sucesso não se verifica em todos os casos. Muitas vezes, em grandes organizações o parque tecnológico é caracterizado pelo extenso número de tecnologias, defeituosamente integrado ou até mesmo desintegrado entre si, uma vez que em muitos casos este é composto por diversas tecnologias totalmente independentes umas das outras (Varajão et al., 2010). Este cenário é o resultado de diversas mudanças ocorridas ao longo do tempo, tal como o crescimento acelerado do negócio e a consequente necessidade de adoção de novas tecnologias.

No entanto, as fundações para um bom desempenho de uma organização, dependem de um estreito alinhamento entre os objetivos de negócio e as capacidades das tecnologias utilizadas, não sendo apenas estas ferramentas que definem o sucesso das organizações.

O alinhamento entre os Sistemas de Informação e os negócios é fundamental para aumentar a produtividade e o sucesso dos esforços empresariais, tal como já foi referenciado. Este processo exige visão, mudança de cultura e de foco e principalmente muito planeamento e controlo. Os SI, mesmo sendo responsáveis por incontestáveis contribuições para a evolução dos processos, não devem nem podem ofuscar a relevância de variáveis como a informação e as pessoas, neste processo de integração (Adachi et al., 2009).

Os Sistemas de Informação, podem ser classificados de diferentes formas e incluem informação de diversos níveis de gestão. De acordo com Anthony (1965), para serem atingidos os objetivos organizacionais é necessária informação de três níveis diferentes: estratégico, operacional e tácito. Por um lado, no nível estratégico, são tomadas as decisões mais complexas e exigem informação multivariada. Por outro lado, no nível tácito as decisões táticas são tomadas e exigem por isso, informação pormenorizada de aspetos relevantes da

organização. Por último, no nível operacional são tomadas pequenas decisões operacionais que visam solucionar problemas bem definidos de fácil resolução.

Segundo O'Brien et al. (2008), muitas empresas usam as tecnologias de informação para desenvolver a integração de sistemas. Eleuterio (2015) elenca as três principais categorias de TI à disposição das empresas:

- Sistemas de Processamento de Transações, cujo objetivo é facilitar o registo de dados relacionados com atividades quotidianas das organizações;
- Sistemas de Gestão Empresarial, que auxiliam os gestores na análise do nível operacional, muitas vezes através de gráficos ou relatórios que traduzem o desempenho de determinado setor ou atividade.
- Sistemas de Informação Estratégica, que atuam no nível estratégico da empresa. São considerados sistemas de apoio à decisão uma vez que auxiliam a resolução de problemas complexos e ajudam o processo de tomada de decisão dos gestores.

Dentro desta última categoria, importa destacar três tipos de software que se assumem cada vez mais importantes na gestão das empresas: Softwares ERP (Enterprise Resource Planning), softwares CRM (Customer Relationship Management) e softwares SCM (Supply Chain Management).

Enquanto que os softwares ERP são fundamentais para garantir a eficiência da produção, distribuição e processos financeiros da empresa, ou seja, na gestão da empresa como um todo, o foco dos softwares CRM centra-se no desempenho de tarefas de marketing e vendas (Serrano et al., 2004).

Os sistemas SCM, ou gestão de cadeia de abastecimento, são importantes no desenvolvimento de eficiência produtiva e contacto com os fornecedores para a

obtenção de produtos e serviços necessários à atividade empresarial (O'brien et al., 2008).

2.1.2. A adoção de TI em contexto empresarial

O processo de adoção de uma nova tecnologia, em qualquer organização, é um procedimento complexo que exige habilidade e flexibilidade por parte dos gestores e de todos os seus recursos humanos associados. A adaptação aos novos métodos de trabalho, que surgiram com o desenvolvimento destas ferramentas, é ainda um entrave à implementação e adoção de tecnologias em muitas empresas, sendo por isso importante perceber e decifrar quais são realmente os fatores determinantes que levam uma organização a adotar inovações.

Existem na literatura diversas teorias que evidenciam o processo de adoção de TI. De entre todos os modelos, os mais utilizados são o *Technology Acceptance Model* (TAM), desenvolvido por Davis em 1986, a *Theory of Planned Behaviour* (TPB), desenvolvida por Ajzen em 1985, a *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT), desenvolvida por Venkatesh em 2003, *Diffusion of Innovation* (DOI), apresentada por Rogers em 1995 e *Technology, Organizational and Environmental framework* (TOE), desenvolvido por Tornatzky e Fleischer em 1990.

Neste estudo, serão apenas considerados e aprofundados os modelos DOI e TOE, uma vez que são os modelos mais relevantes e explicativos da adoção de tecnologias de informação a nível organizacional.

Teoria de Difusão de Inovação (DOI)

A Teoria de difusão de inovações, elaborada por Everett Rogers e publicada pela primeira vez em 1962, é uma teoria explicativa que visa fundamentar o como, o porquê e a que taxa novas ideias e tecnologias se propagam pelas culturas, tanto a nível individual como organizacional. Esta teoria considera que as inovações são difundidas através de certos canais ao longo do tempo dentro de um sistema social específico, não sendo exclusivas de um único meio (Rogers, 1995).

De acordo com Rogers (1963), os potenciais *adopters* avaliam as inovações tendo em conta as suas vantagens relativas - melhorias observadas na eficiência em relação às ferramentas existentes - a sua compatibilidade com outros sistemas, a complexidade de utilização ou execução, a possibilidade de ser testada e os efeitos observados pela utilização da inovação. Estas características são examinadas como um todo por parte dos indivíduos, sendo o resultado da combinação destes fatores decisiva para o processo de adoção.

Como cada indivíduo possui uma diferente perceção e intenção em adotar inovações, Rogers (1995) observou que este processo segue geralmente uma distribuição normal ao longo do tempo. Seguindo esta distribuição, o autor categorizou a taxa de adoção de inovações pelos indivíduos em cinco segmentos diferentes: *Innovators*; *Early Adopters*; *Early Majority*; *Late Majority* e *Laggards*.

O processo de difusão de inovações abrange também decisões, atividades e impactos que vêm de necessidades ou problemas (Rogers, 1983). Neste processo, as unidades de tomada de decisão, são fundamentais para a definição da posição relativamente à implementação de inovações. No caso das

organizações, este processo é bem mais complexo do que na difusão e adoção individual. Geralmente, o número de indivíduos envolvidos na tomada de decisão é consideravelmente maior e todo o processo sujeito a um maior escrutínio.

Através da teoria de Difusão de Inovações, aplicada no âmbito organizacional, Rogers (1995) identifica diversas variáveis através das quais pode ser avaliado o grau de inovação de uma empresa. As características individuais dos líderes, as características da estrutura organizacional e as características externas da organização, são indicadores imprescindíveis para descrever o processo de adoção de novas tecnologias nas empresas (Rogers, 1995). (Figura 1)

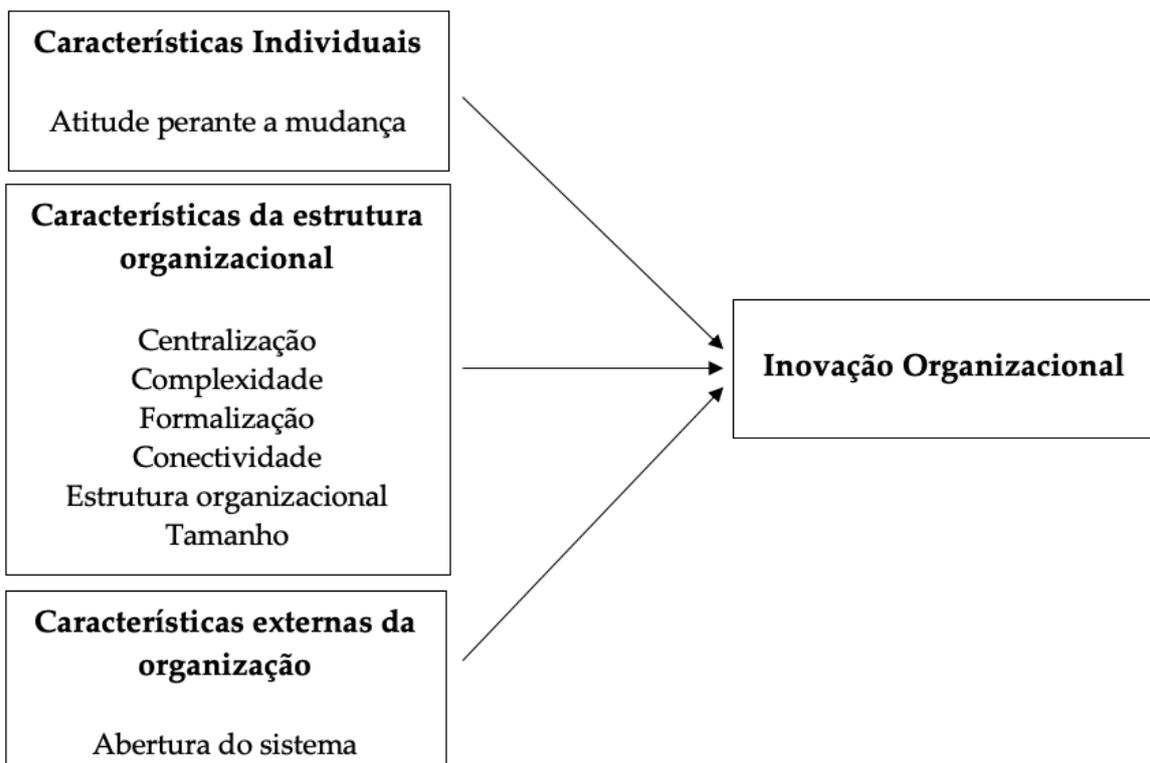


Figura 1: Teoria de Difusão de Inovações. Fonte: Rogers (1995).

Estrutura Tecnológica, Externa e Organizacional (TOE)

A teoria da estrutura tecnológica, externa e organizacional, desenvolvida por Tornatzky e Fleischer em 1990, identifica três categorias que influenciam a adoção e implementação de uma inovação tecnológica nas organizações - características tecnológicas, características organizacionais e as características externas.

Por um lado, as características tecnológicas correspondem à variedade de tecnologias existentes e que estão à disposição das organizações, tanto a nível interno como no mercado. As características organizacionais, representam o conjunto de atributos que caracterizam a organização, como tal, o tamanho da empresa, o número de funcionários e a estrutura corporativa, são fatores que podem conduzir a diferentes interpretações sobre a adoção de uma inovação (Oliveira e Martins, 2011). Por último, as características externas refletem o meio em que a empresa conduz a sua atividade empresarial, o tipo de indústria, os concorrentes existentes e os apoios externos que eventualmente possam existir (Tornatzky e Fleischer, 1990).

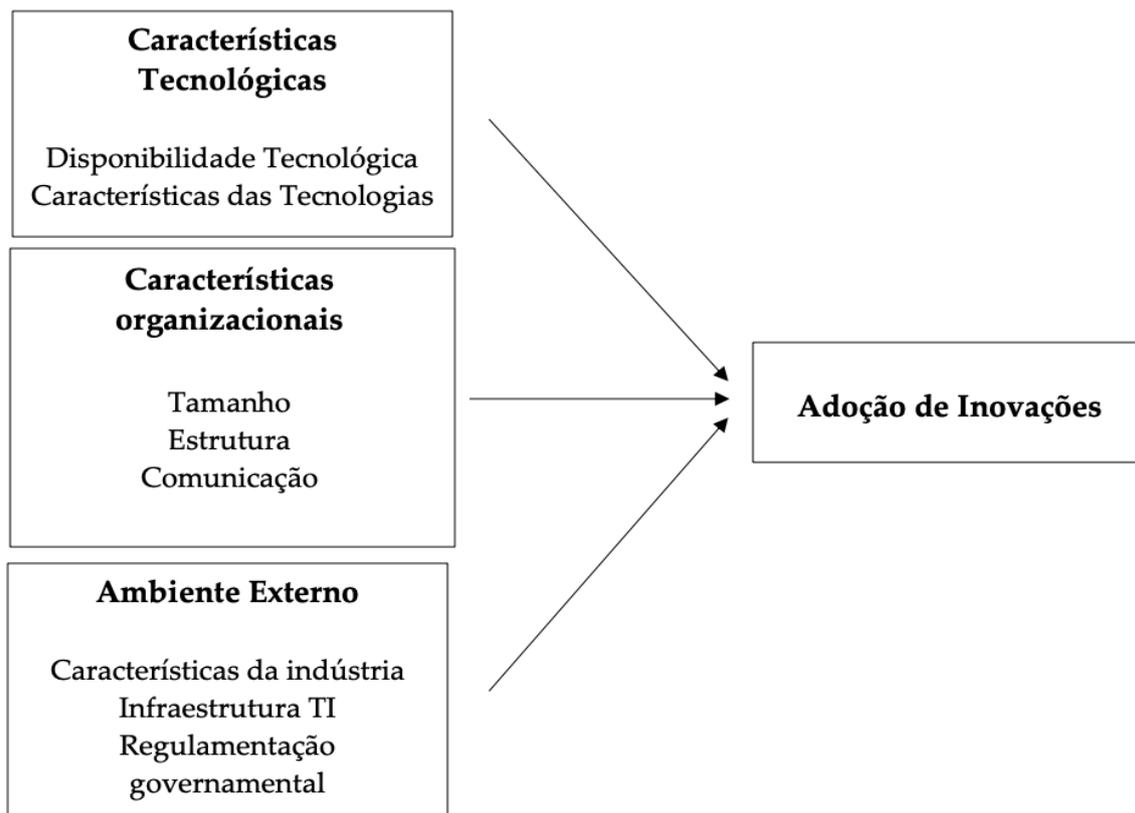


Figura 2: Teoria da Estrutura Tecnológica, Externa e Organizacional. Fonte: Tornatzky e Fleischer (1990)

Através dos vários estudos empíricos já realizados, é possível garantir que esta teoria fornece a estrutura analítica adequada ao estudo da adoção e implementação de inovações tecnológicas em contexto empresarial. Além disso, é também consistente com a teoria de difusão de inovações, na qual Rogers (1995) destacou as características internas e externas de uma organização como impulsionadoras da adoção de inovações. No entanto, esta inclui também um novo elemento que auxilia esta última abordagem, o ambiente externo que rodeia as empresas, que consoante as suas características, pode representar oportunidades ou restrições à inovação tecnológica.

Diversos estudos utilizaram esta teoria estrutural (TOE) para identificar e descrever os fatores que conduzem a adoção de novas tecnologias nas empresas

- Web site (Oliveira e Martins, 2008); e-commerce (Liu, 2008); ERP (Pan e Jang, 2008). O resumo dos fatores analisados encontra-se descrito na Tabela 2.

Adoção de TI	Variáveis analisadas	Autores
Web Site	<p>Fatores Tecnológicos: disponibilidade tecnológica; integração de tecnologias; segurança</p> <p>Fatores organizacionais: benefícios percebidos; Acesso ao sistema tecnológico da empresa</p> <p>Ambiente externo: Pressão competitiva</p>	Oliveira e Martins, 2008
E-commerce	<p>Fatores Tecnológicos: Suporte tecnológico; Capital humano; Suporte potencial da tecnologia</p> <p>Fatores organizacionais: Tamanho da empresa; Nível de gestão para informação</p> <p>Ambiente externo: Segurança do e-commerce; satisfação dos utilizadores</p>	Liu, 2008
ERP	<p>Fatores Tecnológicos: Infraestrutura TI; Disponibilidade Tecnológica</p> <p>Fatores organizacionais: Barreiras percebidas; Tamanho da empresa</p> <p>Ambiente externo: Desenvolvimento do processo produtivo e operacional; Melhoria dos produtos e serviços oferecidos; Pressão competitiva; Políticas regulamentares</p>	Pan & Jang, 2008

Tabela 2: Aplicações da abordagem TOE no estudo da adoção de Tecnologias de Informação
Fonte: Oliveira e Martins (2011).

Apesar destes modelos apresentarem características suficientes para analisar a adoção de tecnologias de informação nas organizações, existem outras abordagens que fundamentam e completam estes últimos cenários.

A teoria institucional, elaborada por Scott e Christensen em 1995, realça a importância dos ambientes institucionais em que as organizações estão inseridas. Para os autores, as decisões empresariais não são tomadas exclusivamente analisando os objetivos racionais de eficiência que se pretendem atingir, mas são também movidas por objetivos sociais e fatores culturais. Esta teoria afirma que as empresas que atuam no mesmo setor ou em setores idênticos, tendem a tornar-se semelhantes ao longo do tempo, em consequência do aumento da pressão competitiva do mercado e dos seus parceiros de negócio.

Desta forma, esta abordagem pode ser considerada como um desenvolvimento das características do ambiente externo identificadas na teoria da estrutura tecnológica, externa e organizacional, uma vez que acrescenta a pressão dos concorrentes e a pressão exercida pelos parceiros comerciais, aos elementos que proporcionam a adoção de inovações tecnológicas.

Numa outra investigação, Iacovou et al. (1995) analisaram as características organizacionais que influenciam as empresas a implementar inovações. A sua estrutura assenta em três fatores: a pressão externa, a preparação organizacional e os benefícios percebidos.

Esta abordagem complementa as teorias supramencionadas, sendo a preparação organizacional resultado da combinação de características tecnológicas e organizacionais ilustradas na teoria TOE. A pressão externa acrescenta ainda o poder dos parceiros comerciais na abordagem anterior, sendo identificada como um fator crítico para adoção de inovações.

Diversos autores aplicaram estas teorias em estudos envolvendo a adoção de inovações e novas tecnologias em contexto empresarial (Tabela 3). De facto, a utilização de diversas perspetivas, complementa a análise e a validade do estudo, dadas as diferentes características que cada uma das teorias supramencionadas conseguem avaliar. Nesta investigação, considerando as particularidades do objeto em estudo, serão utilizados os indicadores organizacionais, tecnológicos e externos, evidenciados na teoria DOI e TOE. Para complementar esta análise, serão ainda considerados os benefícios percebidos propostos por Iacovou et al. (1995).

Modelo	Adoção de TI	Variáveis analisadas	Autores
TOE e DOI	RFID	<p>Tecnológicas: Vantagem relativa; Compatibilidade; Complexidade</p> <p>Organizacionais: Suporte da gestão de topo; Tamanho da organização; competências tecnológicas</p> <p>Ambiente externo: Pressão competitiva; pressão de parceiros comerciais; intensidade de informação</p>	Wang et al., 2010
TOE, DOI e Teoria Institucional	E-procurement	<p>Fatores Tecnológicos: Vantagem relativa; Compatibilidade; Complexidade</p> <p>Fatores organizacionais: Disponibilidade Financeira; Suporte da gestão de topo</p> <p>Ambiente externo: Pressão externa; Apoio externo; Promoção governamental</p>	Li, 2008
TOE e Modelo de Iacovou et al. (1995)	E-business	<p>Benefícios percebidos: Benefícios percebidos e obstáculos à adoção de e-business;</p> <p>Tecnologia e organização: Disponibilidade tecnológica; Integração tecnológica; Tamanho da empresa</p> <p>Ambiente e pressão externa: Pressão competitiva; colaboração de parceiros comerciais</p>	Oliveira e Martins, 2010

Tabela 3: A adoção de Tecnologias de Informação: Diferentes abordagens. Fonte: Oliveira e Martins (2011).

2.2. As Tecnologias e o Marketing

2.2.1. O novo paradigma

As Tecnologias de Informação (TI) vieram revolucionar tanto a forma de estar e agir da sociedade, como também dos mais diversos setores organizacionais. O setor empresarial foi assim um dos mais afetados com estas transformações, mudando a forma de atuar das empresas e como estas interagem com os seus consumidores. É por isso impossível negar o profundo impacto que esta revolução gerou no campo do Marketing (Carrera, 2009).

Segundo Schwab (2015), estamos perante um novo paradigma, que pode ser intitulado como a 4^o revolução industrial, o qual é caracterizado pelas extraordinárias capacidades de processamento e armazenamento dos dispositivos, o acesso infinito a fontes de conhecimento e a automação do trabalho e dos métodos de trabalho (Schwab, 2017). Esta transformação acarretou importantes e radicais mudanças exigidas às empresas e aos gestores no que se remete ao seu desenvolvimento, o que obrigou a uma rápida adaptação para manter a competitividade no mercado (Porter, 2001).

Segundo Balmer e Greyser (2006), a grande revolução no Marketing não surgiu apenas depois do advento das Tecnologias de Informação e da 4^o revolução industrial, mas sim após diversas mudanças que foram ocorrendo ao longo dos anos. Desta forma, Balmer e Yen (2016), catalogaram estas transformações como “As 4 revoluções no Marketing”, identificando assim as principais alterações verificadas até aos dias de hoje. Segundo os autores, a primeira grande revolução aconteceu com a mudança de filosofia no Marketing,

quando este começou a direcionar o seu foco para as trocas benéficas de produtos entre empresas e clientes. A segunda revolução reajustou esta última visão, não tendo em conta apenas os produtos, mas também os serviços, enquanto que a terceira conseguiu ampliar ainda mais o panorama para se adaptar também às organizações e suas identidades corporativas. Por último, a quarta revolução reconhece a necessidade de rever e melhorar o pensamento do marketing diante da “nova era digital e a ascensão da internet”.

Os avanços tecnológicos implicaram modificações profundas nos mercados, organizações e nos consumidores, o que redesenhou totalmente a dinâmica de funcionamento da gestão de Marketing. Este desenvolvimento originou novas formas de comunicação entre as empresas e os seus clientes e alterações significativas no *marketing-mix* tradicional (Kotler, Kartajay e Setiawan, 2017). É por isso fundamental que as empresas consigam entender o seu mercado e saibam o que procuram os consumidores quando visitam o seu website e encaram os seus produtos, aproveitando todas as métricas para aferir novos métodos para aprimorar o seu desempenho organizacional (Oliveira, 2016). Segundo Bala (2018), os gestores necessitam de tornar o seu processo de tomada de decisão mais estratégico e orientado para as necessidades dos consumidores, sendo exigidos assim meios especializados para adquirir informações precisas sobre os consumidores. Tapp (2014) vai mais além e afirma que o futuro do marketing exige uma mudança, não só nos processos utilizados, mas também nas capacidades e conhecimentos dos gestores. As competências analíticas, o pensamento estratégico e lógico e a intuição direcionada para os desejos e necessidades, são qualidades que todos os “novos empresários” devem desenvolver para serem bem sucedidos nesta era.

Torna-se assim evidente que o novo ecossistema tecnológico que está associado ao Marketing, confere aos profissionais novas capacidades e

ferramentas para prosperarem nesta era digital. No entanto, apesar das tecnologias serem fortes impulsionadoras de um superior desempenho nesta atividade, é crucial que se conjuguem métodos tradicionais com estas novas ferramentas (Parsons, Zeisser e Waitman, 1996).

Para Kotler (2017), “na primeira fase de interação entre empresas e consumidores, o marketing tradicional desempenha um papel importante na criação de reconhecimento e de interesse”, mas à medida que o percurso e relação do consumidor com a marca avança “o marketing digital fomenta a ação e advocacia”. Cada vez mais, estes procuram uma experiência homogênea, em todos os canais de comunicação, o que concede a árdua tarefa aos gestores de construir uma experiência ajustada à realidade em todas as vertentes digitais, uma vez que os consumidores apresentam um maior compromisso com a empresa quando existe a possibilidade de adquirir um produto no momento exato em que o desejam. Consequentemente, a estratégia para abordar o mercado é também uma importante variável no esquema tecnológico. Enquanto que o marketing tradicional procura interpelar a audiência de uma forma passiva, em que o foco é tornar um produto ou serviço visível (*push marketing*), no Marketing da era digital (*pull marketing*), o conteúdo é o principal protagonista, evidenciando uma “abordagem que envolve a criação, organização, distribuição e amplificação de conteúdos relevantes e úteis para um grupo de audiência claramente definido, com o objetivo de criar conversas sobre esses conteúdos” (Kotler et al., 2017). De acordo com o mesmo autor, este tipo de abordagem ao mercado surgiu através da transparência criada pelas tecnologias, uma vez que os consumidores estão agora mais atentos às marcas através de métodos menos convencionais dos existentes no passado.

Os empresários devem encarar a mudança como uma oportunidade de transformar a forma como a empresa interage com o mercado, e usar as relações

com os consumidores intensificadas pelas novas tecnologias, de uma forma estratégica para alcançar vantagens competitivas (Bhayani e Vachhani, 2014).

A enorme quantidade de dados que é gerada a cada segundo, através destas novas ferramentas tecnológicas não pode ser negligenciada. Estes dados fornecem informações únicas e preponderantes para o superior desempenho das estratégias de negócio da empresa (Kumar e Sharma, 2017). O desafio foca-se assim em decifrar estes dados e aproveitar estas informações para estimular a inovação, o crescimento e força das empresas (Stanton e Stanton, 2016). De acordo com Davenport (2014), a capacidade de utilizar dados analíticos a favor da empresa, traduz também a capacidade de utilizar novas tecnologias de informação para competir no mercado. As empresas devem investir tanto em tecnologia como em profissionais de marketing especializados em ferramentas tecnológicas para assim garantirem a sobrevivência e sustentar vantagens competitivas a longo-prazo (Kumar e Sharma, 2017).

O Marketing e as Tecnologias de Informação partilham diversas características estratégicas importantes para elevar a capacidade e o desempenho das empresas. A integração entre estas duas áreas é cada vez maior e, atualmente, existem inúmeras ferramentas que apoiam as escolhas e ações dos empresários, quer seja através de instrumentos de automatização de processos, quer seja através de instrumentos de suporte à decisão. É assim fundamental que os profissionais de Marketing consigam retirar valor destas ferramentas.

2.2.2. As Tecnologias de Marketing

Tal como o nome sugere, as tecnologias de marketing resultam da combinação de duas diferentes disciplinas – as tecnologias e o marketing. Este termo engloba todas as ferramentas e estratégias tecnológicas que apoiam os gestores no desenvolvimento e execução de tarefas de Marketing. Considerando os avanços na tecnologia e os novos canais digitais que estão ao dispor das empresas e dos consumidores, seria impossível nos dias de hoje desempenhar muitas destas tarefas sem recorrer a soluções tecnológicas e de cariz digital. Desta forma, estas ferramentas têm sido cada vez mais importantes no desempenho e sucesso das organizações, e o seu uso cada vez mais frequente em tarefas de promoção, divulgação de produtos e serviços e de gestão de relacionamentos com os consumidores.

De acordo com o *Digital Marketing Institute*, os consumidores utilizam habitualmente cerca de cinco dispositivos diferentes no seu dia-a-dia, incluindo não só os *smartphones* como também computadores e *tablets*. É fundamental que as empresas estejam presentes nestes canais de comunicação digital, através de ferramentas que não só permitam aproveitar todo o potencial que estas tecnologias proporcionam no contacto ativo com atuais e potenciais clientes, mas também na criação e atração de interesse, com o objetivo de gerar relações longas e sustentáveis no longo-prazo. É possível afirmar que as capacidades de marketing das organizações estão cada vez mais dependentes das tecnologias, sendo estas preponderantes para determinar a capacidade e o sucesso organizacional em diversas vertentes (Foroudi et al. 2017). Quando corretamente implementadas, estas tecnologias capacitam positivamente as empresas e ajudam a impulsionar as vendas, a aumentar a eficiência e a reduzir custos operacionais, dada a versatilidade de domínios em que estas podem ser aplicadas.

Todavia, evidências sugerem que a implementação destas ferramentas não se revela tarefa fácil em muitas organizações (Mendonza et al., 2006). Giachetti (2004) afirma que a integração entre diferentes softwares é um dos principais problemas que as empresas enfrentam atualmente, que influencia negativamente o seu desempenho. As diferentes necessidades e as constantes mudanças estratégicas e organizacionais, proporcionam a existência de um largo número de tecnologias nas empresas, sendo a parca integração entre todas elas um dos principais motivos para o seu insucesso.

Por conseguinte, um dos grandes desafios para o seu êxito nas organizações, envolve a criação e idealização de um conjunto de tecnologias apropriadas que correspondam às necessidades e objetivos de cada organização. A criação de uma *Martech Stack* – conjunto de tecnologias usadas pelos empresários para executar, analisar e apoiar as tarefas de Marketing - é cada vez mais importante, não só para garantir o correto funcionamento das ferramentas, como também para garantir a sua eficiência organizacional.

Consoante a sua área de atuação, os objetivos e as características intrínsecas, as Tecnologias de Marketing podem ser divididas em diferentes grupos. Apesar das diferentes vertentes em que podem ser aplicadas, todas elas surgiram com o propósito comum de capacitar as organizações no desempenho de tarefas de Marketing.

De acordo com a *Chiefmartech*, revista online que se dedica à divulgação e ao estudo de diversas ferramentas de apoio ao Marketing, existem neste momento no mercado cerca de 7.000 ferramentas diferentes ao dispor das empresas. Estas estão divididas em diferentes categorias de acordo com as suas características, fornecedores de software e área de atuação. Desde 2011, ano em que se iniciou esta investigação, a quantidade de soluções disponíveis cresceu exponencialmente. Esta ascensão de tecnologias é o resultado da massiva

procura por parte de organizações e empresários, resultante, não só da mudança de percepção que estes têm vindo a ter, como também do desenvolvimento de novos métodos de trabalho.

A tabela abaixo apresenta algumas das principais tecnologias de marketing, divididas por área de atuação e tipo de software.

Categoria	Função	Fornecedores de software
Promoção e Publicidade	Mobile Marketing Display Advertising Video Advertising Social Media Advertising	Adapptive Semcasting Swydo Jivox
Conteúdo e experiência do consumidor	Email Marketing Content Marketing Marketing Automation SEO	Zoho MailChimp Hubspot GoDaddy
Relacionamento com o consumidor	Social Media Marketing Customer experience Account Based Marketing Customer Relationship Management	Salesforce Hootsuite Odo Microsoft Dynamics
Gestão de Informação	Marketing Analytics Data Visualization Business Intelligence Web Analytics	Maestro Hotjar SAS Avara

Tabela 4: Principais funções e fornecedores de Tecnologias de Marketing. Fonte: Elaboração Própria.

Apesar das diferentes vertentes em que estas ferramentas podem ser aplicadas, o denominador comum entre elas, é a sua capacidade de oferecerem soluções e novos métodos de trabalho que auxiliam as empresas nas suas tarefas diárias e na eficiência de processos.

Neste estudo serão desenvolvidas e abordadas três das mais importantes ferramentas disponíveis atualmente no mercado – *Customer Relationship Management*, Automação de Marketing e Analítica. Dadas as características das empresas em estudo e através de observação empírica, estas são as tecnologias mais utilizadas e procuradas pelos empresários, uma vez que a integração entre elas, resulta num poderoso meio para as organizações.

Customer Relationship Management

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um software que tem por base os princípios do marketing relacional, uma das principais áreas do marketing moderno (Sheth, 2000). De acordo com Gronroos (1996), o Marketing relacional pode ser definido como um processo que visa identificar, manter e aprimorar relações entre os consumidores e as partes interessadas. Peppers and Rogers (1993), constataram que o crescente interesse no marketing “one to one” conduziu a uma mudança drástica na relação que as empresas apresentam com os seus consumidores, sendo o marketing individualizado preferido em detrimento do marketing de massas. Esta mudança na forma de atuar das empresas conduziu à origem dos softwares de *Customer Relationship Management*. Estes surgiram não só como uma ferramenta de apoio aos gestores no cumprimento das tarefas inerentes ao marketing relacional, mas também como uma forma de melhorar a compreensão do comportamento dos consumidores e criação de ofertas de novos produtos (Dominguez, 2000).

A literatura associada ao Marketing relacional e aos softwares de CRM é extensa e tem crescido nos últimos anos, existindo assim diversas definições de CRM. Para Varajão et al. (2013), um software de CRM pode ser definido como a combinação entre a estratégia e a tecnologia de informação, direcionada para o cliente, com o propósito de o servir melhor. Payne and Frow (2005) aprofundam mais o conceito e definem o CRM como uma “abordagem estratégica que procura criar valor para os *shareholders* através do desenvolvimento de relações aprimoradas com clientes e segmentos-chave”. O CRM agrega todos os esforços das estratégias de marketing relacional com as tecnologias de informação, para assim criar vantagens para a organização e relações benéficas com os consumidores e todas as partes envolvidas. O CRM oferece excelentes oportunidades para usar dados e informações para compreender os clientes, sendo que para isto acontecer, é necessária uma integração multifuncional de processos, pessoas, operações e conhecimentos de marketing. Assim, mais do que um software, o CRM representa o conjunto de estratégias que procuram melhorar e otimizar a relação entre empresas e clientes (Edwards, 2007).

O termo CRM surgiu em meados da década 90 (Ngai, 2005), estando na altura apenas relacionado com soluções para os consumidores tendo como base as tecnologias de informação. Desde então, este conceito evoluiu bastante e muitas foram as alterações e melhorias verificadas nestes softwares. Atualmente, o CRM é encarado como uma poderosa tecnologia que permite colecionar dados e fornecer informações necessárias para criar uma interação mais próxima com os consumidores (Payne and Frow, 2005).

Parvatiyar and Sheth (2001) afirmam que para além do CRM representar uma estratégia de aquisição, retenção e parceria com clientes, este também envolve diversas áreas dentro da organização, sendo as funções de marketing,

vendas, atendimento ao cliente e cadeia de distribuição, áreas-chave para obter melhores resultados na relação com os consumidores. Esta ideia é também suportada por Chen e Popovich (2003), que afirmam que o sucesso do CRM está diretamente relacionado e requer uma integrada e balanceada abordagem entre tecnologias, processos e indivíduos dentro de uma organização.

Peppers e Rogers (Peppers 2011), afirmam que são várias as formas de classificar as funcionalidades encontradas num sistema CRM. Numa classificação referencial, as funcionalidades podem ser agrupadas como: operacionais, analíticas e colaborativas.

As funcionalidades operacionais têm como objetivo aprimorar a relação entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contacto do cliente com todos os sistemas de gestão da empresa.

As funcionalidades analíticas permitem reconhecer e observar os diferentes comportamentos dos diversos clientes de uma empresa e, através destas informações, suportar e adaptar a estratégia de negócio para atender às diferentes necessidades e desejos dos clientes.

Por último, as funcionalidades colaborativas suportam a empresa na automação e inclusão de todos os pontos de contacto entre o cliente e a respetiva organização, permitindo, dessa forma, uma troca de informação eficaz entre as duas partes.

De acordo com um estudo realizado pela Capterra em 2015, são inúmeras as vantagens que um software CRM apresenta no seio organizacional. Apesar desta ferramenta ser maioritariamente ligada ao setor B2C, nos últimos anos esta tem sido cada vez mais importante para organizações. Estes benefícios estão relacionados com melhoria de serviço, aumento da satisfação e lealdade dos clientes e aumento das vendas da empresa. A melhoria do serviço prede-

se com os dados que o CRM fornece às empresas, uma vez que a integração de dados e a partilha de conhecimento estimula o nível de serviço das organizações (Verhoef, 2003). Como consequência, a satisfação do cliente aumenta assim como a lealdade, porque as empresas podem aproveitar as informações recolhidas para criar programas de fidelidade. (Curry and Kkolou, 2004).

Automação de Marketing

Num estudo preditivo realizado por Bucklin, Lehmann e Little em 1998 sobre o futuro do processo de tomada de decisão dos gestores, estes autores revelaram que a maioria das decisões das organizações iriam tornar-se, a longo-prazo, cada vez mais automatizadas, prevendo assim a chegada da era das tecnologias de automação. Esta convicção, impulsionada pela crescente necessidade de customização, pela maior produtividade das empresas e pela urgência cada vez maior em tomar decisões em tempo real, iria, de acordo com os autores, permitir aos profissionais de Marketing tomar decisões estratégicas e evitar que estes usassem a maior parte do seu tempo a realizar tarefas rotineiras.

Hoje em dia, essa visão tornou-se realidade, e a popularidade da automação de marketing como ferramenta de apoio às empresas está a crescer exponencialmente.

Existem diferentes perspetivas quanto à definição de Automação de Marketing. Por um lado, de um ponto de vista operacional, Buttle and Maklan (2015), definem automação de marketing como “a aplicação de tecnologias computadorizadas que suportam os gestores na persecução dos seus objetivos de negócio”. Outros autores afirmam também que esta tecnologia permite às empresas simplificar, automatizar e gerir as tarefas de marketing de modo a

que estas atinjam a máxima eficiência operacional e um crescimento sustentável de receita a longo-prazo. (Heimbach et al., 2015; Marketo, 2015).

Por outro lado, outra perspectiva considera a Automação de Marketing como uma iniciativa estratégica, com potencial para revolucionar as estruturas organizacionais, processos e a forma de como o marketing é conduzido nas organizações (Järvinen e Taiminem, 2016). Enquadrando-se com esta perspectiva, Ginty et al. (2012), definem automação de marketing como um elemento chave no suporte estratégico das empresas.

Apesar da existência de duas perspectivas distintas quanto à definição e áreas de atuação das tecnologias de automação, esta pressupõe sempre uma combinação entre a tecnologia e os métodos estratégicos. Sendo esta uma plataforma tecnológica que permite automatizar processos de marketing, envolver e gerir clientes ao longo das suas jornadas de compra e potenciar relações entre empresa e consumidores (Järvinen e Taiminem, 2016; Ginty et al. 2012), esta combinação é fundamental para o sucesso desta ferramenta dentro das organizações.

Numa perspectiva mais abrangente e virada para o negócio, a empresa *Salesforce* (2018), especialista em softwares de automação de marketing, define a automação como uma tecnologia essencial para gerir todos os processos de marketing com o objetivo de os tornar mais eficazes. De acordo com esta visão, é necessário integrar todos os departamentos de marketing e vendas a fim de atender o objetivo principal da automação: aumentar receitas, aumentar o ROI e tornar os processos de Marketing mais ágeis. Através destas plataformas, é possível gerir cada especto das campanhas e ter uma visão e um controlo integrado de todos os canais e pontos de contacto com o cliente, como o Email Marketing, Redes sociais e Anúncios.

A ascensão dos softwares deu-se na última década, com o crescimento exponencial dos canais de comércio online e da diversificação dos canais de comunicação entre os clientes e empresas (Heimbach, 2015). Neste momento, os consumidores são cada vez mais exigentes e procuram o contacto com as marcas através de diversos canais, dispositivos e localizações (Kotler et al., 2017), o que obriga as empresas a estarem presentes e preparadas para responder em qualquer situação.

As características destas ferramentas foram sumarizadas por Todor (2016), sendo a gestão de leads, gestão de campanhas de marketing, segmentação e produção de conteúdo, os principais recursos que estes softwares podem oferecer às organizações. No entanto, o conjunto de possibilidades que estas ferramentas oferecem são bastante mais alargadas, quer seja através de personalização de conteúdo, estrutura e natureza de ofertas, através de indicadores como data, endereço, IP, localização, dispositivo ou navegador, quer seja pela possibilidade de personalização de mensagens, emails, páginas de destino, padrões de compra, comportamento e tempo de navegação dos consumidores (Biegel, 2009).

Dadas as infindáveis capacidades dos softwares de automação de marketing e o seu carácter interdisciplinar, reconhecer a necessidade de integração destes softwares com os recursos humanos e tecnológicos existentes já presentes nas empresas, é essencial para tirar proveito de todas as funcionalidades.

Analítica de Marketing

Nos dias de hoje, a informação e os dados são considerados como o “novo óleo” da economia digital. A transformação digital, que se ergueu através de diversos meios e canais, produz atualmente uma enorme quantidade de dados capazes de revelar informações determinantes sobre o perfil dos consumidores e a maneira como estes se comportam no mercado. Com este crescimento explosivo de dados, as empresas reconhecem cada vez mais a importância e as principais vantagens competitivas que a análise destes dados pode proporcionar, o que impulsionou o desenvolvimento e implementação destes softwares nas últimas décadas (Davenport 2006). Assim, recolher e analisar estas informações são processos que desempenham um papel cada vez mais importante nas organizações. (Wedel e Kannan, 2016).

Wedel e Kannan (2016) afirmam que a analítica de marketing envolve a recolha, gestão e análise (descritiva, diagnóstica e preditiva) de dados para obter informações sobre o desempenho de tarefas de marketing, com o objetivo de potencializar a eficácia dos instrumentos de controlo e de maximizar o ROI das suas ações. Seguindo esta perspetiva, a analítica de marketing é considerada uma ferramenta onde é possível reunir e consolidar dados de diversos canais e por período de tempo, através de uma plataforma, que possibilita a extração de resultados essenciais para tomar decisões sólidas e executar campanhas eficientes (SAS, 2019).

Deste modo, investir em softwares de analítica tornou-se uma das principais preocupações das organizações. Com uma combinação certa e variada de métricas, as empresas são capazes de conquistar informações sobre o passado, analisar o presente e prever o futuro das campanhas de marketing e de vendas

(SAS, 2019; Marketo, 2019). É possível reconhecer os elementos chave que geram receita, aferir o desempenho de campanhas de email marketing ou de redes sociais e até mesmo controlar as visualizações que um determinado conteúdo teve durante um certo período de tempo. Em tempo real, estas ferramentas são úteis para avaliar as interações dos consumidores com a marca, através das redes sociais ou website, e também analisar os canais de comunicação mais rentáveis para a organização. Relativamente ao futuro, é, ainda possível, prever resultados e a eficácia de campanhas de marketing, através da análise de métricas e resultados obtidos no passado.

Um estudo realizado pela Duke University em parceria com a Deloitte e American Marketing Association aplicado aos diretores de marketing de várias multinacionais, procurou aferir quais as áreas mais importantes em que as plataformas de analítica são utilizadas no seio empresarial. Os resultados refletem as principais necessidades dos empresários, sendo a procura de informações sobre as preferências dos consumidores e promoção da aquisição e retenção de clientes, os principais motivos que levam os gestores de marketing a adotar estas tecnologias.

2.3. As tecnologias e o desempenho empresarial

Com a crescente importância que as Tecnologias de Informação manifestam para o sucesso das organizações, é imprescindível que os gestores identifiquem também a contribuição real que estas ferramentas são capazes de oferecer para as empresas. Assim, a utilização de instrumentos e métricas capazes de analisar estes investimentos e o seu valor para o negócio, são fatores preponderantes a ter em conta antes de considerar algumas tecnologias (Towell, 1999).

Estudos anteriores relativamente ao uso de TI nas empresas não chegaram a uma conclusão concreta quanto às variáveis essenciais que devem ser usadas para medir os efeitos das TI nas estruturas organizacionais. Mckeen e Smith (1993), identificaram que a maior parte destas investe apenas em ferramentas informáticas, no que respeita à transformação digital. Contudo, esta conjuntura negligencia um aspeto importante para o sucesso das ferramentas tecnológicas - o seu desenvolvimento. De acordo com os autores, além das capacidades inatas que as TI proporcionam às empresas, estas só são desenvolvidas pelo esforço das pessoas. Assim, torna-se inadequado analisar e medir o impacto destas no desempenho empresarial sem considerar o envolvimento dos recursos humanos existentes nas organizações, uma vez que somente incluindo todas as variáveis que contribuem ativamente para o desempenho, é possível obter o valor real da contribuição das TI para as empresas.

Seguindo esta perspetiva, Markus e Soh (1993) identificaram a existência de dois grupos de fatores que determinam a criação de valor das TI nas organizações. Por um lado, fatores estruturais, como o tamanho da organização, o setor de atuação e o nível competitivo do mercado, são importantes para identificar as principais características das organizações. Por outro, os processos

internos, que incluem não só a definição de estratégias para a implementação de TI como também a estrutura organizacional que as executa, revelam-se também importantes para o sucesso interno dos projetos tecnológicos.

Albertin e Albertin (2005) reconheceram assim que as vantagens que as ferramentas tecnológicas apresentam no desempenho organizacional são adquiridas através da melhoria nos processos e nas estratégias que são apoiadas por estas tecnologias. O uso destas, tanto nas infraestruturas como também nas suas diversas aplicações em processos organizacionais, apresentam vantagens que correspondem à diminuição de custos de operação, aumento de produtividade, qualidade de serviço e inovação.

Num estudo realizado por Wu, Mahajan e Balasubramanian (2003), em que estes autores analisaram o impacto da adoção de sistemas eletrónicos empresariais no desempenho organizacional, muitas destas repercussões foram corroboradas. Nesta análise, os autores utilizaram quatro variáveis para medir a performance empresarial. A eficiência, foi medida através da análise da produtividade e da eficácia das atividades de marketing, o desempenho em vendas, analisado através do volume de vendas, retenção e aquisição de consumidores e quota de mercado, a satisfação do consumidor, através da satisfação geral com serviço prestado e as variações na taxa de abandono e, por último, o impacto no desenvolvimento de relações, em que foram analisadas as melhorias geradas na relação com parceiros comerciais.

O resultado final não deixa dúvidas quanto ao desempenho destas variáveis no desenvolvimento das organizações avaliadas, e os autores consideraram que “a intensidade de adoção e implementação de Tecnologias de Informação, influenciam positivamente todas as quatro medidas de performance utilizadas no estudo”. Esta conclusão demonstra uma vez mais o efeito positivo que a adoção de tecnologias apresenta para as empresas, sendo crucial que estes

investimentos sejam realizados de forma balanceada e de acordo com estratégias e objetivos bem definidos.

Numa iniciativa semelhante realizada em 2018 por Wu e Lu (2018), em que foi avaliada a relação entre a adoção de softwares CRM e o desempenho empresarial, os resultados confirmaram novamente o impacto positivo que esta ferramenta representa no aumento de eficiência e produtividade das organizações. Neste estudo, foram comparadas diversas empresas do ramo hoteleiro em Taiwan e utilizados métodos de avaliação de desempenho fundamentados no modelo proposto por Kaplan e Norton em 1996 - O *Balanced Scorecard*. Este modelo considera variáveis financeiras e não financeiras para avaliar a performance das empresas, e divide-se em quatro perspectivas - financeira, consumidor, processos internos e crescimento e aprendizagem. Tal como demonstraram outros autores (Buttle, 2004; Egan, 2008), “os resultados expressam claramente a grande influência que o desenvolvimento de projetos CRM manifesta no desempenho empresarial”. Muitas vezes, a implementação de estratégias CRM representa a diferença entre o sucesso ou falhanço de uma empresa (Wilcox e Gurau, 2003).

2.3.1. O desempenho empresarial

O desempenho empresarial é um conceito geral usado para exprimir o resultado final das operações de uma organização (Szilagyi, 1984). Pode ser entendido como a eficácia com que uma empresa atinge os objetivos estratégicos e financeiros previamente definidos (Liao, 2016). De acordo com estudos anteriores, o desempenho empresarial é uma variável multidimensional e bastante complexa (Carton e Hofer, 2010), podendo esta ser

medida e classificada de maneiras distintas. Por um lado, os aspetos organizacionais, reputação corporativa e eficiência operacional, demonstram a capacidade natural da empresa em obter uma performance organizacional positiva, uma vez que dependem de estratégias de longo-prazo. Por outro, os crescimentos de vendas, de quota de mercado, dos resultados financeiros e da satisfação do consumidor, desempenham um papel estratégico a curto-prazo, uma vez que são fundamentadas em ações específicas, como por exemplo o lançamento de novos produtos ou uma nova abordagem ao mercado.

Uma das mais importantes e mais estudadas variáveis para avaliar o desempenho organizacional é a componente financeira, que resume o êxito na execução dos objetivos económicos da empresa (Barney, 2002). Para mensurar esta variável, as empresas utilizam habitualmente variáveis contabilísticas, como o retorno sobre o património líquido (*Return on equity*), retorno sobre as vendas (*Return on sales*) e o retorno sobre os ativos (*Return on assets*) (Gentry e Shen, 2010). No entanto, a análise do desempenho é também passível de ser mensurada através de dados subjetivos, ou seja, indicadores não financeiros. Estes podem incluir o tipo e número de produtos lançados no mercado, os resultados das atividades de marketing, a implementação tecnológica e a qualidade dos produtos oferecidos (Ornek e Ayas, 2015).

Existem, assim, diversas abordagens que visam avaliar o desempenho empresarial e que consolidam estas análises. Por um lado, Venkatraman e Ramanujam (1986) apresentaram um modelo que considera três perspetivas para avaliar a performance empresarial, sendo elas, o desempenho financeiro, o desempenho da empresa e o desempenho global da organização. Por outro lado, Barney (2002), considera ainda outras variáveis e dividiu a medição de desempenho em quatro aspetos distintos: a sobrevivência da empresa no

mercado, o compromisso das partes interessadas e os índices financeiros antes e após taxas.

No entanto, um dos mais conhecidos e utilizados modelos de medição de performance foi apresentado por Kaplan e Norton em 1996 e considera ambos os aspectos financeiros e não financeiros na sua análise.

Balanced ScoreCard

O Balanced Scorecard foi divulgado por Kaplan e Norton em 1992 num artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado “*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*”. Este modelo foi apresentado com o intuito de criar uma ferramenta que conseguisse ultrapassar as limitações que os sistemas tradicionais apresentavam até então e também como uma ferramenta não somente focada na análise do desempenho passado, mas também no desempenho futuro das organizações.

Este estudo foi o resultado de uma extensa análise a doze empresas, cujo objetivo permitiu aos gestores adquirir uma visão rápida e compreensiva da sua organização. Esta não incluía apenas indicadores financeiros, para analisar o impacto das ações passadas, mas “complementa esta análise com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e melhoria da organização, indicadores direcionados para desempenho futuro das empresas” (Kaplan e Norton, 1992). Os autores concluíram que para além da análise dos indicadores financeiros das empresas para aferir o comportamento destas nos mercados, esta deve ser complementada com indicadores operacionais. Cada organização deverá abordar assim quatro perspetivas para aferir o desempenho organizacional: Clientes, Financeira, Organizacional e Crescimento e Aprendizagem.

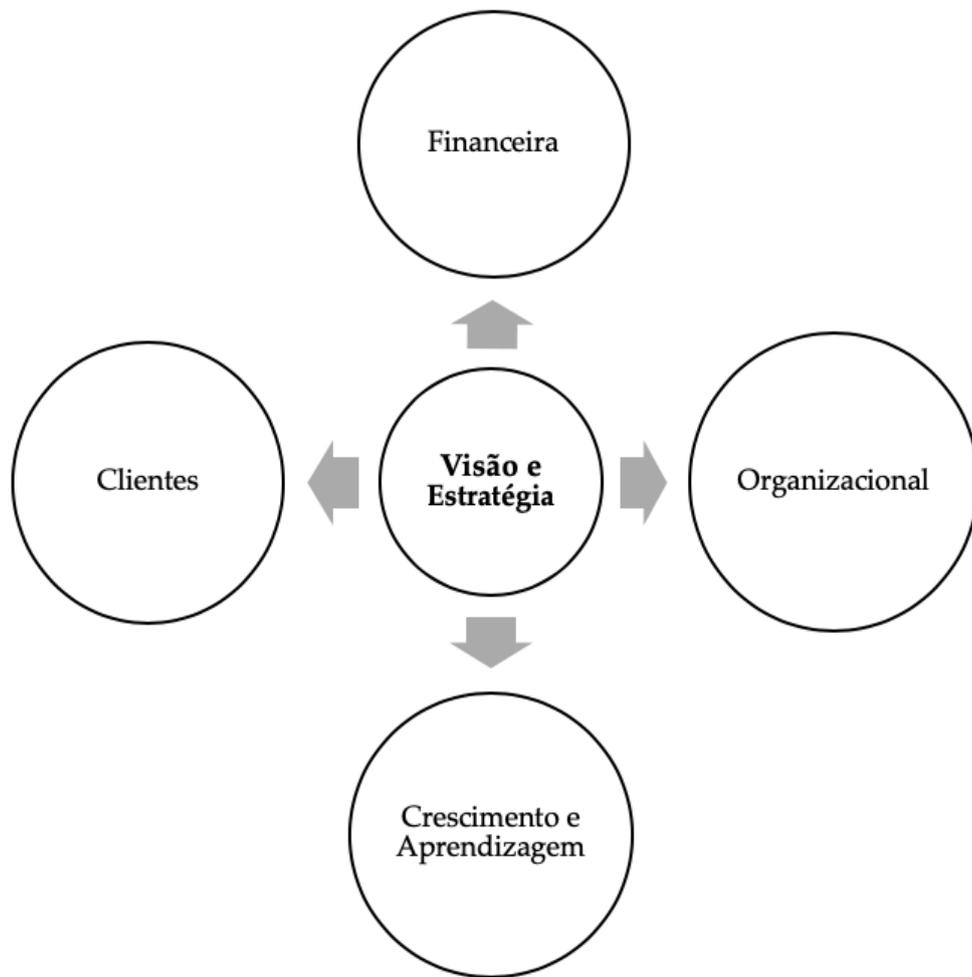


Figura 3: Balanced ScoreCard. Fonte: Kaplan e Norton (1992).

A perspectiva do cliente representa o alinhamento entre as necessidades dos clientes e a capacidade da organização em satisfazê-las. Devem ser analisadas métricas diretamente relacionadas com os consumidores da organização, mantendo o foco na satisfação. Assim, indicadores como, a quota de mercado, retenção, aquisição e satisfação dos clientes devem ser aplicados para mensurar esta perspectiva. No entanto, uma vez que este relacionamento com o consumidor é transversal e influenciado por outras áreas organizacionais, deverão ser criadas outras medidas focadas no produto ou serviço, a própria relação com os consumidores e a reputação da marca (Kaplan e Norton, 1996).

As medidas de performance financeira indicam de que forma as estratégias e a sua implementação e execução contribuem para a melhoria da performance das organizações. Para Kaplan e Norton (2001), os objetivos financeiros devem ser medidos através do crescimento da receita, melhoria da produtividade, utilização de ativos, redução de custos e gestão de risco. Contudo, estas medidas devem ser utilizadas a par com todas as outras perspetivas, uma vez que desta forma a organização é orientada para atingir objetivos de longo-prazo. Apesar das empresas definirem metas não financeiras, os resultados financeiros continuam a ser o principal guia das organizações.

Na perspetiva organizacional, os gestores devem identificar os processos críticos nos quais a organização deve aplicar os seus esforços. Esses processos permitem que a empresa entregue propostas de valor tanto para os clientes como para os seus *stakeholders*, e desta forma podem ser utilizados indicadores como a qualidade do serviço pós-venda, processo produtivo e desenvolvimento de novos produtos ou serviços para identificar que aspetos devem ser aprimorados. Segundo Kaplan e Norton (1997), “os processos internos derivam de estratégias direcionadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e dos clientes”.

Por fim, a perspetiva do crescimento e aprendizagem relaciona os objetivos da empresa com a necessidade de criar melhorias tanto a nível humano como de processos. Estas medidas visam orientar a organização para o seu crescimento a longo-prazo e na obtenção dos objetivos projetados. Nesta perspetiva são utilizadas medidas que visam identificar as necessidades da organização, para que sejam alcançadas as metas de crescimento e desenvolvimento a longo-prazo. Alguns dos indicadores utilizados incluem a satisfação dos recursos humanos, formação profissional e aptidão dos funcionários (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* consegue assim juntar diversas perspetivas financeiras e não financeiras, evidenciando as vantagens que a utilização destas variáveis reúne, não só para a prossecução dos objetivos, como também para a definição de estratégias e objetivos. Para Kaplan e Norton (1996), o uso do BSC assinalou uma alteração profunda na forma como os gestores passaram a avaliar o desempenho das empresas, uma vez que a visão, estratégia e os objetivos de negócio representam agora importantes indicadores para a análise de desempenho, ao contrário do que era feito anteriormente, onde esta análise assentava apenas no controlo e seguimento de indicadores históricos passados.

Segundo O'Boyle (2013), é perfeitamente apropriado que as empresas B2B apliquem o BSC como método de análise de resultados e de desempenho. Para criar impacto positivo nos consumidores, as empresas devem combinar os tradicionais indicadores financeiros e de performance com indicadores que antecipem o futuro da relação. Esta análise permite não só capturar estes indicadores, como também ajudam as empresas a perceberem os fatores críticos que necessitam de ser aprimorados para melhorar e manter as relações comerciais.

Desta forma, tendo em vista a prossecução dos objetivos do presente trabalho, os indicadores de performance empresarial serão analisados tendo por base este modelo apresentado por Kaplan e Norton em 1962. Serão assim avaliadas as quatro perspetivas apresentadas e evidenciadas as melhorias e alterações no desempenho das empresas após a implementação de Tecnologias de Marketing. Na Tabela 6, abaixo representada, apresentam-se alguns dos de *Key Performance Indicators* (KPIs) a serem mensurados em cada uma das perspetivas.

Perspetiva do BSC	Orientações estratégicas	Exemplos de KPIs
Clientes	Satisfação dos Consumidores Retenção e fidelização	Nível de Serviço Índice de satisfação Número de novos clientes Experiência do consumidor
Financeira	Desempenho Financeiro Controlo de Custos	Volume de Vendas <i>Return on Investment (ROI)</i> Controlo de Custos
Organizacional	Eficiência organizacional Desenvolvimento de produto Serviço	Qualidade do serviço e do produto Novos processos e produtos Aumento da utilização de sistemas e-commerce
Crescimento e Aprendizagem	Conhecimento Inovação Formação	Qualificação dos recursos humanos Formação clientes e parceiros Satisfação dos colaboradores Liderança

Tabela 5: Exemplos de KPIs para avaliação de desempenho empresarial. Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

A revisão literatura comprovou a existência de um elevado número de ferramentas de marketing tecnológico disponíveis no mercado, estando também a sua implementação, no ramo empresarial, a crescer a um ritmo acelerado. No entanto, apesar desta tendência, ainda existe alguma relutância à sua adoção em diversas organizações em Portugal (IAPMEI, 2017). A análise do impacto que estas ferramentas representam no desempenho das organizações, é por isso fundamental para comprovar a sua eficácia.

Desta forma, tal como referido anteriormente, o presente estudo procura identificar os principais fatores que conduzem os empresários portugueses a adotar Tecnologias de Marketing nas suas organizações, e ao mesmo tempo analisar o impacto que estas representam no desempenho das empresas. Através da realização de um estudo exploratório com base nos modelos propostos por Rogers (1995), Tornatzky e Fleischer (1990) e Iacovou et. al (1995), para a identificação dos principais fatores que levam a adoção das Tecnologias de Marketing, e Kaplan e Norton (1992), para a análise do desempenho empresarial, será possível reunir conclusões e dar resposta às questões de investigação propostas.

3.1. Paradigma metodológico

Segundo Saunders et al. (2009), existem três métodos que são geralmente utilizados para realizar pesquisas acadêmicas.

Em primeiro lugar, a pesquisa exploratória é realizada pelos investigadores para abordar uma temática sem estudos precedentes, isto é, que não apresenta estudos anteriores, e por isso, a investigação inicial surge de uma ideia teórica. Esta abordagem está focada num novo tópico previamente identificado e descrito, sobretudo através de dados primários, recolhidos no decorrer de pesquisas qualitativas, como grupos de foco e entrevistas. Uma das grandes vantagens deste método de estudo é a flexibilidade concedida ao investigador, uma vez que as possibilidades e objetos de estudo são mutáveis ao longo da investigação (Saunders et al. 2009).

Em segundo lugar, a pesquisa explicativa é usada com a finalidade de estabelecer relações entre as variáveis que são alvo de estudo. Nesta abordagem, os investigadores formulam hipóteses através do uso de informações teóricas previamente analisadas e, através de métodos quantitativos, testam a sua validade (Saunders et al. 2009).

Por último, a pesquisa descritiva visa estudar um problema que já foi anteriormente abordado por outros investigadores. Este tipo de estudo permite aos investigadores analisar mais detalhadamente a temática em foco, através da compreensão de segmentos ausentes em estudos anteriores, com a criação de correlações entre as variáveis. É comum serem utilizados também dados secundários para apoiar este tipo de pesquisa, por intermédio de métodos de recolha quantitativos, como por exemplo os questionários (Saunders et al. 2009).

Dada a complexidade do estudo em curso nesta dissertação e de acordo com as características da temática, o método de investigação será de natureza exploratória. A pesquisa será qualitativa e a recolha de dados será, numa primeira fase, realizada através de entrevistas, sendo esta posteriormente complementada com a aplicação de um questionário online.

A pesquisa qualitativa é apropriada quando o problema em estudo é complexo e está relacionado com a necessidade de entender como as pessoas lidam com certas características do mundo real (Connaway & Powell, 2010).

Existem diversos tipos de pesquisas qualitativas, tais como, a investigação-ação, o estudo de caso, a etnografia e a teoria crítica. Esta investigação aplicará a variante qualitativa de estudo de caso.

O estudo de caso é um método de investigação que analisa em profundidade um ou mais exemplos de um fenómeno no seu contexto natural e que reflete a perspectiva dos participantes nele envolvidos (Gall et al., 2007). Este tipo de pesquisa permite estudar a temática no seu contexto real, utilizando para isso múltiplas fontes de evidência, quer sejam qualitativas quer sejam quantitativas, sendo o propósito da investigação o estudo de um ou mais casos concretos (Latorre et al., 2003). O objetivo primário deste tipo de estudo é também gerar um profundo conhecimento de diferentes perspectivas de um determinado tema (Yin, 2005; Creswell 2013).

A presente investigação consiste na utilização de diversos estudos de caso, em virtude da abrangência do objeto em análise. Desta forma, é possível analisar diferentes contextos e entender as diferenças e as semelhanças que existem entre eles, conduzindo conseqüentemente a uma melhor compreensão e teorização da temática em estudo. Segundo Vázquez e Ângulo (2003), é

necessária a existência de um certo grau de instrumentalização nos estudos de caso pois, todos em conjunto, representam um instrumento válido para compreender o problema que caracterizam.

A utilização de múltiplos estudos de caso irá permitir analisar, descrever e documentar os fatores que assumem maior relevância, para os empresários Portugueses, no processo de adoção de Tecnologias de Marketing e o seu impacto no desempenho empresarial, tendo em consideração os diferentes *backgrounds* das empresas em foco, o tipo de produto ou serviço que disponibilizam ao mercado, o setor de atividade e as características das tecnologias de marketing que utilizam.

Dada a versatilidade do estudo de caso e a possibilidade de combinar métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativos (Amado, 2014), este método de investigação apresenta-se assim como a melhor alternativa para esta investigação.

3.2. Dados Qualitativos: Entrevista

3.2.1. Recolha de Dados

Na presente investigação, a recolha de dados primários será realizada através de entrevistas com elementos pertencentes a cargos de gestão de diferentes empresas. A entrevista é um método de recolha de dados que pode ser usado em diferentes situações e abrange uma variedade de tópicos a serem abordados. Este método facilita a obtenção de respostas para um determinado tipo de ação humana, através de uma conversa profunda sobre um tema específico (Schostak, 2006). É possível extrair informações que permitem

compreender a lógica que se estabelece no interior de grupos sociais dos quais o entrevistado participa, num determinado momento ou local.

Existem diversos tipos de entrevistas e estas podem ser divididas de acordo com o seu grau de estruturação: estruturadas, não estruturadas, semiestruturadas e grupo de foco. Nesta investigação serão aplicadas entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas possibilitam uma abordagem mais flexível e, permitem combinar perguntas de resposta aberta e de resposta fechada (Minayo, 2010). O facto de estas entrevistas não serem completamente estruturadas, permitirá descobrir informações que provavelmente não seriam transmitidas usando outras técnicas e, conseqüentemente, serão recolhidos dados mais precisos e detalhados.

Para a sua realização, foi elaborado um guião (**Apêndice I**) crucial para manter a orientação do estudo e garantir a abordagem de todas as questões delineadas. Considerando o tema em estudo e para preparar um guião coerente com a investigação, as questões foram divididas em dois grupos. O primeiro grupo aborda os fatores que influenciam a adoção de Tecnologias de Marketing e o segundo o impacto que estas apresentam no desempenho empresarial.

Uma vez realizada a primeira entrevista, foram efetuadas pequenas correções no texto e na ordem das questões, para proporcionar uma melhor abordagem dos temas aos entrevistados seguintes. Estas alterações podem ser vistas como um pré-teste ao guião, uma vez que todos os dados recolhidos nesta primeira entrevista foram importantes para a investigação.

3.2.2. Amostra

Para garantir a validade dos dados obtidos, foram entrevistados três gestores em atividade. Através de uma parceria de estágio com a *Liminal – Martech &*

Business Experts, empresa especialista em Tecnologias de Marketing que implementa e desenvolve soluções de marketing tecnológico em diversas empresas em Portugal, foram disponibilizados contactos de três empresas parceiras que resultaram em três casos de estudo com diferentes características.

Atendendo à particularidade do tema em foco, as empresas designadas obedeceram a um criterioso método de seleção de modo a cumprirem dois requisitos fundamentais, nomeadamente a utilização de uma ou mais tecnologias de Marketing na sua organização e que esta implementação tenha ocorrido há seis ou mais meses, de modo a garantir a possibilidade de avaliação de desempenho. A estas características fundamentais juntaram-se outras que permitiram analisar e avaliar o tema em diferentes perspetivas. A Tabela 7 reúne os principais atributos das empresas entrevistadas.

Empresa	Função	Setor de Atividade	Modelo de Negócio	Nº de Colaboradores	Tecnologias de Marketing
Empresa 1	Diretor Comercial	Consultoria e Tecnologias de Informação	B2B e B2C	15	CRM e Analítica
Empresa 2	Gestor de Produto	Tecnologias de Informação	B2B	80	CRM, Automação de Marketing e Analítica
Empresa 3	Diretor de Marketing	Serviços/Tecnologias de Informação	B2B	>100	CRM, Automação de Marketing e Analítica

Tabela 6: Características das empresas entrevistadas. Fonte: Elaboração Própria.

As entrevistas foram realizadas através de chamada telefónica e tiveram a duração média de 25 minutos. Foram todas conduzidas em português e o seu

conteúdo foi gravado para posterior análise. Todas as informações facultadas foram utilizadas apenas para a presente investigação e, a pedido de alguns entrevistados, os seus nomes foram omitidos.

3.2.3 Apresentação das Empresas

A **empresa 1**, fundada em 1989, representa e distribui em Portugal, Angola e Moçambique um extenso conjunto de marcas de equipamentos industriais e agrícolas. Com presença em muitos outros países da Europa e África, tem sido uma marca líder de mercado nos vários segmentos que representa. A entrevista foi realizada com o Diretor Comercial da organização.

A **empresa 2**, fundada em 2002, trabalha no setor da indústria e serviços no desenvolvimento de software, formação e consultoria em projetos de investigação e desenvolvimento. Os serviços estendem-se desde a produção de software à gestão estratégica de financiamento. A entrevista foi realizada com o Gestor de Produto da empresa.

A **empresa 3** é especialista em soluções integradas de *Contact Center* (Software e Comunicações). Posiciona-se no mercado com a oferta de dois serviços *premium*, desenvolvidos pela sua *softwarehouse*, plataforma de *Contact Center* e plataforma de IPBX. A entrevista foi conduzida com o diretor de Marketing desta organização.

3.2.3. Análise de Dados

A análise de dados é o processo que envolve o tratamento dos dados obtidos e possibilita a elaboração de interpretações baseadas em evidências. A análise de dados inclui processos de classificação, combinação e comparação de material obtido nas entrevistas, para extrair o seu significado e as suas implicações, permitindo assim revelar padrões de comportamento e unificar as descrições de acontecimentos (Rubin e Rubin, 2005).

Uma vez que a investigação contará também com uma fonte de dados quantitativa, a análise de conteúdo será o método mais apropriado para o tratamento de dados. Bardin (2009), define a análise de conteúdo como um conjunto diversificado de instrumentos metodológicos, que se aplicam a discursos, cujo fator comum é a inferência e o raciocínio dedutivo. Este método de análise é um dos mais utilizados em pesquisas qualitativas, uma vez que permite que todas as informações recolhidas sejam reduzidas e organizadas em categorias de acordo com o seu conteúdo.

No presente estudo, todas as entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas. Através da análise de conteúdo descrita, a informação recolhida foi agrupada em torno dos temas e das dimensões em análise evidenciadas na literatura (**Apêndice III**). Depois de codificada toda a informação recolhida, o texto foi analisado e decifrado através interpretação direta. Esta metodologia de análise permitiu fazer uma avaliação sistemática dos dados de forma a responder às questões de investigação em estudo.

3.3. Dados Quantitativos: Questionário

3.3.1. Recolha de Dados

Após a primeira recolha de dados através de entrevistas, foi conduzido um questionário para observar a existência de padrões de comportamento entre uma população mais abrangente. A construção do questionário foi fundamentada através do guião previamente desenvolvido, os resultados obtidos durante as entrevistas e os determinantes identificados na literatura. Dado o tempo limitado para o estudo, a validação da consistência interna não foi feita estatisticamente, mas apenas realizada através de uma análise semântica e por especialistas.

O questionário consiste em 25 questões (**Apêndice V**) de resposta fechada, incluindo perguntas de escolha múltipla, listas de verificação e escala de Likert de cinco níveis (1-5), que foram fundamentais para avaliar as respostas dos inquiridos. O tempo de resposta foi de aproximadamente quatro minutos.

O questionário foi desenvolvido através da plataforma *Google Forms* de fácil acesso, não tendo sido reportados quaisquer complicações. Após a submissão de dados pelos inquiridos, estes foram recolhidos e analisados estatisticamente e posteriormente apresentados através de figuras numéricas, gráficos, tabelas e descrições escritas, tal como será exposto no próximo capítulo.

3.3.2. Amostra

Tendo por base as características das empresas analisadas anteriormente, foi definida uma amostra de organizações com atributos similares às anteriores, obedecendo novamente às mesmas regras impostas na pesquisa qualitativa. Desta forma, através de uma amostra não-probabilística, foram selecionadas 65 empresas de diversos setores e estas foram convidadas, através de email (**Apêndice IV**), a colaborar no desenvolvimento desta investigação. O universo total de respostas obtido foi de 31, correspondendo a uma taxa de resposta de 48%.

Do número total de respostas válidas obtidas, 54,8% identificaram-se como sendo do género Masculino e 45,2% do género Feminino.

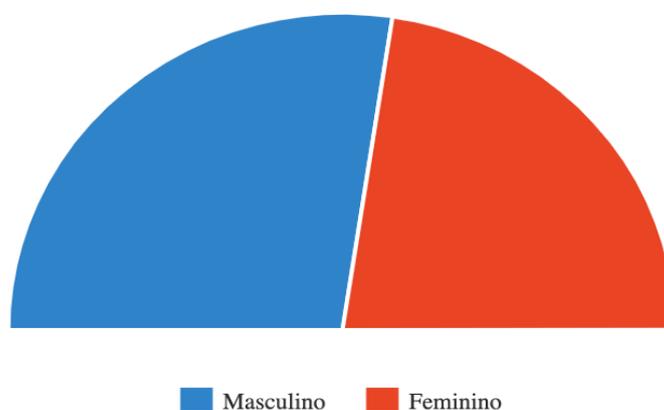


Figura 4: Distribuição das respostas por género.

A faixa etária com maior expressão situa-se no intervalo entre os 41 e os 65 anos, com cerca de 55% dos inquiridos a pertencer a este intervalo. Os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos são os menos representados nesta amostra. A maioria dos indivíduos possui o grau de licenciado, cerca de 45%, imediatamente seguido do grau de mestre, com cerca de 39% dos indivíduos.

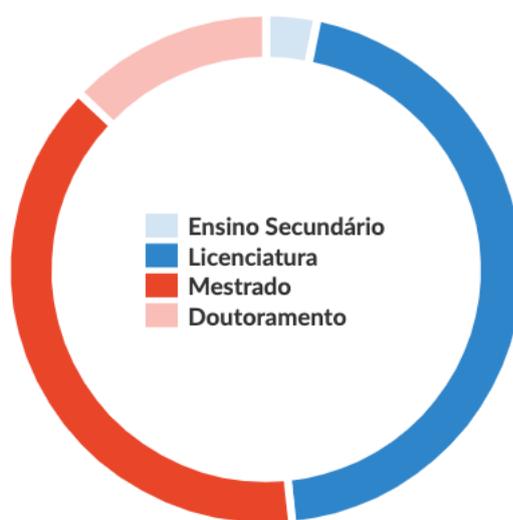


Figura 5: Distribuição das respostas por grau de escolaridade.

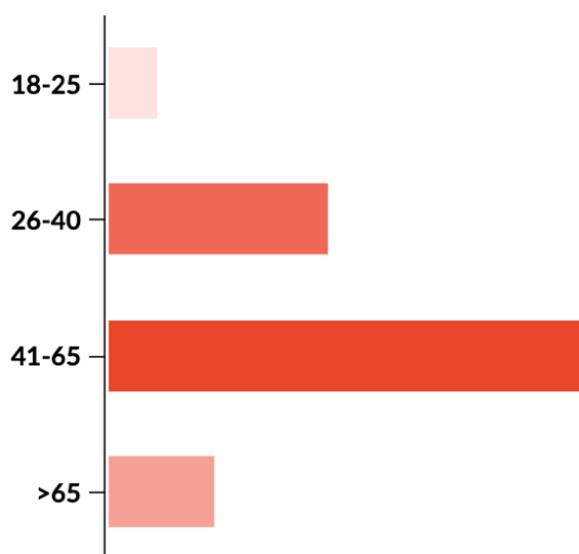


Figura 6: Distribuição das respostas por idade.

Relativamente ao modelo de negócio, a maioria dos inquiridos pertencem a empresas que trabalham no setor Business to Business, 67,7%. Grande parte dos indivíduos exercem funções na área de marketing, cerca de 68%, sendo que os restantes desenvolvem funções em cargos de administrativos e de vendas.

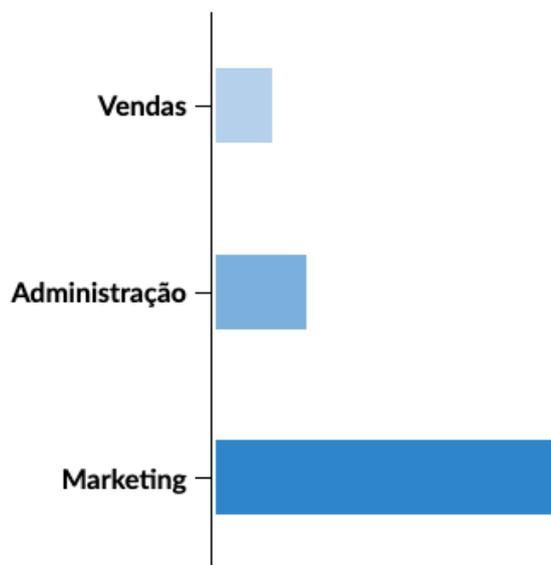


Figura 7: Distribuição das respostas por cargo.

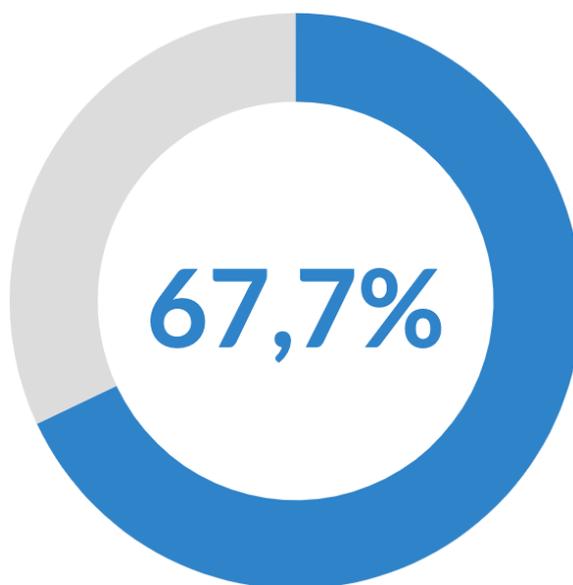


Figura 8: Distribuição das respostas por modelo de negócio.

3.3.3. Análise de Dados

Os dados quantitativos, como aqueles obtidos pela aplicação de questionários, apelam a uma análise estatística. Os testes estatísticos são de grande utilidade para a comparação de grupos de dados, proporcionando assim uma base para a confirmação ou infirmação de hipóteses ou inferências (Tuckman, 2000).

No presente estudo, recorrendo à estatística descritiva, foi realizada uma análise inicial à amostra da população inquirida, nomeadamente aos aspetos demográficos e suas principais características. Esta análise procurou descrever os atributos dos indivíduos inquiridos e o ambiente em que estão inseridos.

Numa primeira fase, através do programa estatístico SPSS, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória aos diversos fatores presentes na primeira parte do questionário, para assim aferir a correlação entre os diferentes indicadores. Foi realizada uma primeira análise através do Método das Componentes Principais (rotação Varimax), uma vez que esta é a mais indicada para investigações exploratórias. No entanto, os resultados obtidos não foram suficientemente satisfatórios, tendo o coeficiente do teste KMO apresentado um valor abaixo de 0,500 (**Apêndice III**), o que indica que este método não é indicado para o tratamento dos dados obtidos. Esta análise foi por isso descartada.

Os dados foram então analisados através de métodos descritivos para permitir a sua interpretação e comparação com os resultados das entrevistas. Através do programa estatístico SPSS, os dados foram convertidos em figuras numéricas e tabelas descritivas, em que se inclui a apresentação das médias aritméticas das respostas dos inquiridos. Os resultados serão apresentados e analisados através de gráficos, tabelas e descrições.

3.4. Síntese da Fundamentação do Estudo

A tabela abaixo representada, evidencia em síntese a fundamentação utilizada para construir os instrumentos de recolha de dados supramencionados.

Modelo	Determinantes	Questões	Autores
DOI, TOE e Modelo de Iacovou et al. (1995)	Fatores Organizacionais	1. Classifique os seguintes fatores quanto à sua relevância para adotar Tecnologias de Marketing: <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Tamanho da Empresa 1.2. Suporte gestão de topo 1.3. Disponibilidade Financeira 1.4. Estratégia Organizacional 1.5. Benefícios percebidos 	Chwelos et al., 2001 Seyal et al., 2007 Alshawi et al., 2011 Iacovou et al., 1995 Mendonza et al., 2007
	Fatores Tecnológicos	2. Classifique os seguintes fatores quanto à sua relevância para adotar Tecnologias de Marketing: <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Competências internas para implementar e operar tecnologias 2.2. Existência de uma infraestrutura de suporte 2.3. Complexidade de utilização 2.4. Compatibilidade e integração com outras tecnologias 	Chen & Popovich, 2003 Rogers, 1995 Ifinedo, 2011 Shum et al., 2008
	Fatores Externos	3. Classifique os seguintes fatores quanto à sua relevância para adotar Tecnologias de Marketing: <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Pressão Competitiva 3.2. Pressão dos parceiros comerciais 3.3. Volume de informação e dados 3.4. Desenvolvimento de produtos e/serviços 	Payne & Frow, 2005 Campbell, 2013

Modelo	Determinantes	Questões	Autores
Balanced ScoreCard	Financeira	4. As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o volume de vendas.	Abouzeedam & Busler, 2006 Salesforce, 2019
		5. As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o <i>Return on Investment</i> (ROI).	
		6. As Tecnologias de Marketing contribuíram para um melhorar o controlo de custos.	
	Organizacional	7. As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a qualidade do serviço e/ou produto.	Salesforce, 2019 Shum et al., 2008
		8. As Tecnologias de Marketing foram úteis para criar novos métodos e processos de produção.	
		9. As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a eficiência organizacional.	
	Clientes	10. As Tecnologias de Marketing contribuíram para melhorar o serviço prestado aos clientes.	Salesforce, 2019 Freeman & Seddon, 2005
		11. As Tecnologias de Marketing ajudaram a aumentar o número de novos clientes.	
		12. A experiência do consumidor melhorou com a utilização de Tecnologias de Marketing.	
	Crescimento e Aprendizagem	13. As Tecnologias de Marketing contribuíram para a qualificação dos recursos humanos da empresa.	Kaplan & Norton, 1996 Buehrer et al., 2005
		14. As Tecnologias de Marketing ajudaram na formação de clientes e parceiros de negócio.	
		15. As Tecnologias de Marketing foram úteis para melhorar a satisfação dos colaboradores.	

Tabela 7: Síntese da fundamentação do estudo. Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 4

Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados utilizados, entrevistas e questionários, com o objetivo de responder às questões de investigação e alcançar os objetivos do presente estudo. Os dados serão apresentados em concordância com a ordem adotada durante a realização das entrevistas e questionários, sendo a primeira parte relativa à *“A adoção de Tecnologias de Marketing”*, e a segunda ao *“Desempenho Empresarial”*. Serão ainda apresentadas citações, tabelas e gráficos, que resumem os resultados obtidos nos dois métodos de recolha de dados.

4.1. A adoção de Tecnologias de Marketing

Como supramencionado, a análise aos principais fatores que influenciam a adoção de Tecnologias de Marketing nas organizações foi realizada recorrendo a modelos propostos por diferentes autores, que dividem estes fatores em três categorias: fatores organizacionais, tecnológicos e externos.

Fatores Organizacionais

Tal como seria expectável, os fatores organizacionais desempenham um papel primordial nas motivações dos empresários. Todos os entrevistados salientaram a procura intensiva pela melhoria operacional, pelo

desenvolvimento do negócio e pelo sucesso da empresa, como sendo os grandes motivadores da adoção de Tecnologias de Marketing.

“A nossa empresa, antes de implementar estas ferramentas de marketing tecnológico, trabalhou durante muito tempo com um ERP bastante atrasado, que se percebia que não ia funcionar corretamente e que quanto mais funcionalidades se acrescentavam a esse software o comportamento era cada vez pior. Como tal, muitos processos eram demorados e sem a eficácia pretendida. A solução natural passou pelo investimento num software de Marketing que fosse ao encontro das necessidades da empresa com especificações adaptadas ao contexto que vivíamos” – Diretor Comercial Empresa 1

“(..) seja para seguir as estratégias organizacionais ou para otimizar as tarefas de marketing realizadas pela equipa operacional, seria impensável não utilizar Tecnologias de Marketing para escalar o nosso negócio da forma como nós queríamos e alcançar os objetivos. Tínhamos conhecimento da importância destas tecnologias” – Diretor de Marketing Empresa 3

Como tal, os **Benefícios Percebidos** das tecnologias representam um fator importante para o processo de tomada de decisão dos empresários. Mesmo antes de implementarem estas ferramentas, estes já possuíam conhecimento das suas vantagens e benefícios e das capacidades de adaptação que estas podiam oferecer à sua organização. É por isso cada vez mais importante que as empresas estejam conectadas com o mercado na procura de melhores soluções e estratégias para o seu negócio.

De forma análoga, também a **Estratégia Organizacional** representa um indicador preponderante para o processo de adoção dos indivíduos entrevistados. A procura pela eficiência organizacional, por um melhor controlo das atividades desenvolvidas e planeamento futuro, revelam-se também tarefas imprescindíveis.

“A parte do Marketing não estava muito bem trabalhada nem sistematizada, e quando decidimos dar este passo e investir numa equipa de vendas para aumentar o sucesso do nosso serviço, verificámos que não fazia sentido fazê-lo sem antes complementar com softwares de marketing. O nosso objetivo com a implementação destas ferramentas foi claramente estratégico.” – Gestor de Produto Empresa 2

“A tecnologia está a trazer-nos ganhos muito significativos no foco que as equipas podem ter em cada um destes aspetos, para além da analítica, temos tido possibilidade de obter informações sobre o mercado, sobre a forma como os clientes interagem connosco e os pontos de toque mais relevantes. Todas estas informações são agora obtidas de forma mais transparente e que outrora seria impossível.” – Diretor de Marketing Empresa 3

De forma inversa, a **Disponibilidade Financeira** não revela um peso significativo no processo de tomada de decisão. Apesar do elevado investimento inicial que as Tecnologias de Marketing representam, na opinião dos empresários, os resultados, as melhorias organizacionais e o aumento de produtividade que estas proporcionam, superam o investimento que a sua implementação acarreta.

“Dadas as dificuldades que atravessávamos, não poderíamos perder mais tempo e por isso a disponibilidade financeira não foi um fator crucial para a nossa tomada de posição” – **Diretor Comercial Empresa 1**

“Pela força das circunstâncias tivemos que avançar rapidamente com este investimento, independentemente do valor.” – **Gestor de Marketing Empresa 3**

No questionário, a importância destes fatores foi mensurada através de uma escala de *Likert* de 5 pontos. A média aritmética das respostas obtidas pelos inquiridos corrobora a importância dos **Benefícios Percebidos** e da **Estratégia Organizacional** como os fatores mais importantes para adoção de Tecnologias de Marketing. Por um lado, tal como demonstra a Tabela 8, estes foram os dois elementos cuja média ficou mais próxima de nível cinco, o indicador mais elevado na escala utilizada. Por outro lado, contrariamente ao que seria expectável e reforçando os resultados obtidos nas entrevistas, a disponibilidade financeira não assume aqui também uma importância tão significativa como os fatores mencionados, levando a crer que as necessidades operacionais e estratégicas superam, também nestes casos, o elevado investimento necessário para implementar estas tecnologias.

Fatores Organizacionais	Média
Estratégia Organizacional	4,32
Benefícios Percebidos	4,23
Suporte da Gestão de Topo	4,16
Disponibilidade Financeira	3,97
Tamanho da Organização	3,19

Tabela 8: Fatores Organizacionais: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Em concordância com o que foi encontrado na literatura (Iacovou et al., 1995; Chwelos et al., 2001; Ifinedo, 2011), a estratégia organizacional e os benefícios percebidos assumem um papel crucial no processo de adoção de novas tecnologias. O conhecimento das vantagens e benefícios de uma tecnologia e de que forma esta pode sustentar o crescimento organizacional, são elementos fundamentais para os empresários suportarem a decisão de adotar uma inovação.

Fatores Tecnológicos

Dadas as características do objeto em estudo, os fatores tecnológicos assumem naturalmente um papel relevante no processo de decisão dos empresários. Com a presença cada vez maior de diversos outros softwares dentro das organizações, a **Compatibilidade** entre todos é fundamental para a eficiência e a capacidade organizacional. Um dos grandes problemas identificados na literatura, é a falta de integração entre tecnologias, o que resulta, muitas vezes, num fraco aproveitamento dos recursos que estas oferecem.

“A compatibilidade com outros softwares que a empresa já possuía foi um fator importante uma vez que já utilizávamos um ERP. Transferimos toda a nossa base de dados para este novo software.” – **Diretor Comercial Empresa 1**

“Todas as lógicas de ligações complexas entre CRM nativo e este novo software de Marketing foram trabalhadas ao detalhe” – **Diretor de Marketing Empresa 3**

Os entrevistados revelaram também que as **Competências Internas** dos seus colaboradores são importantes para o processo de adoção. Embora existam inicialmente problemas de adaptação e inexperiência com as Tecnologias de Marketing, dadas as suas competências e os recursos formativos utilizados, estas dificuldades foram rapidamente ultrapassadas.

“Dadas as características da nossa empresa, não houve nenhuma dificuldade em dominar as ferramentas e todos os nossos colaboradores estão aptos a lidar com qualquer software.” – **Diretor Comercial Empresa 1**

“Este conhecimento do ponto de vista mais operacional, está a ser passada através de formações aos colaboradores dos Inside Sales e paralelamente à equipa de marketing. Estamos ainda em processo de formação interna.” – **Diretor de Marketing Empresa 3**

Também por isso, a **Complexidade** não representa um fator decisivo para os empresários. O conhecimento prévio que estes apresentaram sobre as possíveis dificuldades destas tecnologias e as soluções para as ultrapassar, foram um fator decisivo para o sucesso destas ferramentas.

“Já sabíamos que a mudança iria trazer dores de adaptação, mas felizmente foram rapidamente resolvidas” – **Gestor de Produto Empresa 2**

“São naturalmente ferramentas com alguma complexidade inicial e que ainda representam algumas dificuldades, apesar de estarmos na fase final do desenvolvimento.” – **Diretor de Marketing Empresa 3**

Por intermédio dos questionários, estes fatores foram novamente mensurados através de uma escala de *Likert* de cinco pontos. Os resultados apontam também para a importância da **Compatibilidade** e das **Competências Internas**, como fatores condutores da adoção de Tecnologias de Marketing nas organizações. Estes dados seguem a mesma linha orientadora dos resultados obtidos através das entrevistas, sendo a **Complexidade** pouco significativa para os inquiridos. Embora não tenha sido referida pelos entrevistados, através dos questionários foi possível apurar que a **Infraestrutura de Suporte** assume também alguma importância. Tal facto pode estar relacionado com as características internas das empresas participantes, sendo este indicador menos importante para as empresas de base tecnológica, como as analisadas nas entrevistas.

Fatores Tecnológicos	Média
Compatibilidade	4,39
Competências Internas	4,13
Infraestrutura de Suporte	4,03
Complexidade	3,84

Tabela 9: Fatores Tecnológicos: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Estudos anteriores já demonstraram a importância da compatibilidade e das competências internas para o processo de adoção de novas tecnologias (Malak, 2016; Lee et al., 2011; Yoon e George, 2013). A influência destes fatores no processo de adoção e tomada de decisão dos empresários é cada vez maior, uma vez que influenciam o sucesso destes softwares nas organizações.

Fatores Externos

Num cada vez maior e mais complexo ambiente empresarial, seria de esperar que a decisão dos empresários em adotar Tecnologias de Marketing fosse também ela bastante influenciada pelos fatores que surgem sem a ação direta das empresas. No entanto, estes revelaram ser pouco significativos, sendo uma vez mais os fatores organizacionais a receberem o devido destaque pelos empresários. Com a crescente ameaça de novos concorrentes em mercados cada vez mais saturados, seria expectável que a **Pressão Competitiva** exercesse um papel importante na tomada de decisão, no entanto, esta mostrou-se pouco marcante. Dada a elevada necessidade interna, os empresários destacaram, como fatores relevantes, a gestão do **Volume de Informação** e o **Desenvolvimento de novos Produtos/Serviços**, como os indicadores mais importantes. Atendendo às características do mundo digital em que vivemos, é fundamental gerir com eficácia toda a quantidade de dados produzida, para que seja possível extrair informações para o negócio e conseqüentemente possibilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços que correspondam às necessidades dos consumidores.

“Como nós queríamos trabalhar de outra forma e desenvolver a parte comercial, estas soluções surgiram sem olhar muito para fora.” – **Gestor de**

Produto Empresa 2

“Nós queremos estar sempre um passo á frente da nossa concorrência e dadas as características do mercado, do setor onde atuamos e das grandes quantidades de informações que geramos diariamente, sentimos necessidade de otimizar processos e adotar estas tecnologias.” - **Diretor Comercial**

Empresa 1

“Não sentimos que os fatores externos tenham sequer sido uma alavanca para avançar com este processo. Nós sentimos a necessidade por nós, fizemos o nosso caminho e percebemos claramente quando tivemos que tomar a nossa decisão.” – Diretor de Marketing Empresa 3

Também nos questionários, os fatores externos foram a categoria menos relevante para os inquiridos. Apesar deste aspeto, dada a proximidade com nível mais elevado da escala de *Likert* utilizada, o **Volume de Informação** e a **Pressão Competitiva** foram os indicadores mais importantes para estas empresas. Neste caso, contrariamente ao que foi exposto na análise anterior, a ameaça dos concorrentes no mercado surgiu como um dos fatores mais importantes para os inquiridos. Do lado oposto, a **Pressão dos Parceiros Comerciais** revelou a sua insignificância, sendo o elemento menos notório. Tal facto pode ficar a dever-se à tendência crescente de adoção destas tecnologias no seio empresarial.

Fatores Externos	Média
Volume de Informação	4,29
Pressão Competitiva	4,06
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	3,90
Pressão parceiros comerciais	2,74

Tabela 10: Fatores Externos: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Ao contrário do que foi identificado na literatura (Brown e Russel, 2007; Zhu et al., 2003), nos casos analisados, a **Pressão Competitiva** não revelou ser um fator importante para a adoção de Tecnologias de Marketing. Nos seus estudos, os autores afirmaram que este fator atua como um estimulante à adoção de novas tecnologias, uma vez que as empresas sentem necessidade de igualar as “armas” que os concorrentes possuem para atacar o mercado. No entanto, neste estudo esse fator foi pouco significativo.

Por outro lado, o **Volume de Informação** continua a desempenhar um papel importante para adoção de tecnologias de informação.

Importa salientar que, para os entrevistados, os **Fatores Organizacionais** assumem claramente uma importância superior para a adoção de Tecnologias de Marketing. Apesar de existirem também indicadores tecnológicos relevantes, estes mostraram-se menos significativos para as empresas analisadas. Tal facto pode estar relacionado com o ambiente em que as empresas estão inseridas, uma vez que todas elas fornecem produtos/serviços tecnológicos. Oliveira e Martins (2009), num estudo direccionado para a adoção de tecnologias de informação em Portugal, revelaram também que os fatores organizacionais são os que mais contribuem para o processo de adoção de novas tecnologias. Os autores evidenciaram ainda que os fatores tecnológicos assumem cada vez menor relevância à medida que as empresas vão adotando novas ferramentas. Estes indicadores assumem assim maior relevância quando ainda não existe nenhuma outra tecnologia na empresa, dada a elevada complexidade e a falta de competências internas iniciais.

De outra forma, os resultados obtidos através dos questionários, sugerem uma importância superior dos fatores tecnológicos no processo de adoção de

Tecnologias de Marketing. Apesar dos fatores organizacionais apresentarem também bastante importância, são os tecnológicos que mais preocupam os empresários. Estes resultados podem indicar a pouca experiência que as empresas inquiridas possuem com novas tecnologias, uma vez que, muitas delas não oferecem produtos ou serviços de carácter tecnológico. De igual forma, a relevância dos fatores externos assemelha-se à perspectiva dos entrevistados.

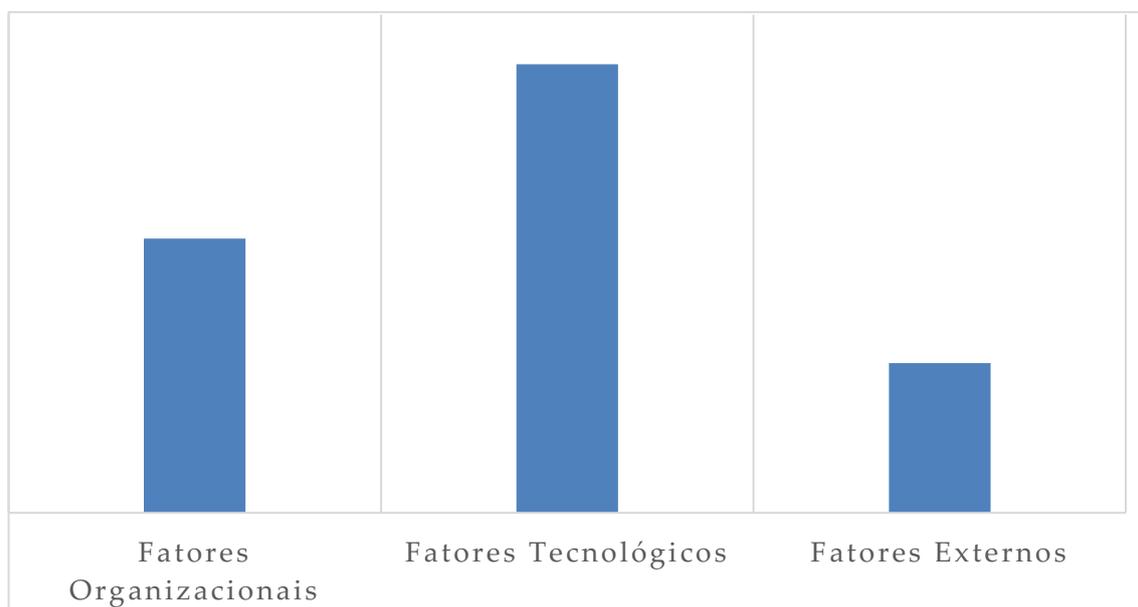


Figura 9: Adoção de TM: Distribuição de respostas obtidas através do questionário. Fonte: Elaboração Própria.

4.2. O desempenho empresarial

Tal como foi exposto anteriormente, a melhoria no desempenho empresarial é um dos principais motivos que estimulam adoção de tecnologias pelas organizações. Nesta investigação, para mensurar o impacto no seu desempenho após a adoção de Tecnologias de Marketing, foram exploradas quatro categorias presentes na metodologia de análise *Balanced ScoreCard*. Este modelo fragmenta o desempenho em diferentes níveis: Financeiro, Organizacional, Clientes e Crescimento e Aprendizagem.

Financeiro

Entre os empresários, existe um conhecimento geral das vantagens e benefícios financeiros que a adoção de Tecnologias de Marketing pode acarretar, quando implementadas e usadas corretamente nas empresas. A melhoria no desempenho financeiro, constituiu por isso, umas das principais razões que conduzem a implementação destas tecnologias.

Com a melhoria da produtividade e da visibilidade da empresa no mercado, proporcionadas pelas Tecnologias de Marketing, surgem naturalmente as melhorias no desempenho financeiro. O aumento do **Volume de Vendas** foi assim apontado como a principal alteração que ocorreu nas suas organizações. Apesar de não conseguirem justificar totalmente este acréscimo de vendas exclusivamente com a introdução de Tecnologias de Marketing, estes garantem que estas foram essenciais para o desenvolvimento do processo de vendas e de notoriedade de marca.

“Uma parte dos resultados financeiros da nossa empresa resulta do crescimento do mercado, outra parte resultará naturalmente da introdução destas Tecnologias. Não temos dúvidas que tiveram um impacto positivo.” –

Diretor Comercial Empresa 1

“Em termos de valor de vendas houve um grande aumento de facto, mas não consigo relacionar somente à introdução destas tecnologias. Onde efetivamente houve um aumento relacionado diretamente com estas tecnologias, foi no aumento de contactos e notoriedade de marca.” -

Gestor de Produto Empresa 2

Na análise deste desempenho, os resultados obtidos no questionário foram medidos recorrendo, uma vez mais, a uma escala de *Likert* de cinco pontos. A análise da média aritmética das respostas dos inquiridos (Tabela 11), permite concluir que o aumento do **Volume de Vendas** foi também o parâmetro que apresentou um desempenho superior nas empresas analisadas. Por outro lado, o **Controlo de Custos** revelou-se pouco influenciado pela adoção destas tecnologias, permitindo constatar a pouca importância que estas têm na redução de custos operacionais.

Financeira	Média
As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o volume de vendas	4.29
As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o Return on Investment (ROI)	3.81
As Tecnologias de Marketing contribuíram para melhorar o controlo de custos	3.58

Tabela 11: Desempenho Financeiro: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Organizacional

O desempenho organizacional foi aquele que recebeu maior destaque pelos empresários entrevistados. Apesar da importância dada a outros indicadores, foi no contexto organizacional que estes sentiram os grandes avanços obtidos com as Tecnologias de Marketing. O aumento da **Eficiência Organizacional** e a criação de melhores e mais eficientes **Métodos de Produção**, foram as principais evidências identificadas. Este resultado demonstra a elevada influência destas ferramentas para a criação de novos hábitos de trabalho, para a gestão correta e eficaz de tarefas a desenvolver pelas diferentes equipas de Marketing e Vendas, e também, para o controlo das atividades em tempo real.

“É neste contexto que se sente mais a diferença. Podemos assumir que o impacto no desempenho organizacional foi bastante elevado. Do ponto de vista dos processos há grandes melhorias” – Diretor Comercial Empresa 1

“Todos os processos passam agora pelo CRM, pelo que houve claramente um aumento de produtividade e tudo passou a ser mais claro e dirigido corretamente.” - Gestor de Produto Empresa 2

“Existe uma melhoria bastante significativa na eficiência com que se montam as campanhas. Com a automação conseguimos gerir e modificar campanhas em tempo real, ou seja, conseguimos aumentar a eficiência organizacional. Este processo representou uma melhoria em termos de gestão, nos processos organizacionais e na eficiência geral da nossa empresa. Hoje em dia era impensável não o fazer desta forma” – Diretor de Marketing Empresa 3

Estes resultados são partilhados pela maioria dos indivíduos inquiridos através dos questionários. A maior e melhor **Eficiência Organizacional** e os novos **Métodos e Processos de Produção** foram também os parâmetros mais importantes para as empresas, confirmando mais uma vez os resultados obtidos na análise anterior. Por outro lado, a adoção destas tecnologias demonstra pouco impacto na **Qualidade do serviço/produto** oferecido pelas empresas.

Organizacional	Média
As Tecnologias de Marketing foram úteis para criar novos métodos e processos de produção	4.23
As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a eficiência organizacional:	3.97
As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a qualidade do serviço e/ou produto	3.35

Tabela 12: Desempenho Interno: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Clientes

No que respeita ao contacto e relacionamento com os atuais e potenciais clientes, a larga maioria dos indivíduos entrevistados aponta também para um acréscimo considerável neste indicador. O aumento do número **Novos Clientes** que surgiram através da renovada abordagem proporcionada pelas Tecnologias de Marketing, foi sem dúvida uma das principais alterações identificadas pelos empresários. Para além deste fator, estes também atribuem a estas tecnologias,

o aumento significativo do número de novas leads e interações como potenciais clientes.

Este fenómeno está diretamente relacionado com a melhor segmentação de mercado realizada pelas empresas e também com melhor e mais eficaz distribuição de conteúdo nos canais digitais.

“Aumentámos o número de clientes. Neste momento temos um registo mensal médio de seis novos clientes por mês, o que é um registo bastante superior comparativamente ao período antes de ter estas ferramentas.” –

Diretor Comercial Empresa 1

“O número de novos clientes, novos contactos obtidos e conhecimento da marca teve um desempenho bastante melhor depois da introdução das ferramentas de marketing tecnológico” - **Gestor de Produto Empresa 2**

“Estamos a aumentar a qualidade das interações com os nossos clientes. A nossa equipa espera que nos próximos meses comece a haver mais adjudicações e vendas. Começámos a gerir de forma mais eficaz a nossa base de dados de clientes, fornecendo e mantendo contacto recorrente com estas listas. Somos muito mais eficazes agora a identificar visitantes e a identificar mercado” –

Diretor de Marketing Empresa 3

O **Serviço Prestado** e a **Experiência do Consumidor**, foram igualmente dois elementos indicados pelos empresários, cujo desempenho foi superior ao esperado. A gestão de base de dados de clientes, a gestão de tempo e distribuição de conteúdos, foram apontados como algumas das principais dificuldades que foram corrigidas com a introdução destas ferramentas.

Através das capacidades analíticas e de automação presentes nos softwares de Marketing, podem ser encontradas informações em tempo real sobre o comportamento e os desejos dos consumidores alvo. Estas informações são fundamentais para as organizações, uma vez que desta forma, é possível adaptar os conteúdos e as comunicações a diferentes audiências. As características de automação permitem que estas tarefas sejam realizadas de forma sistematizada, aumentando assim a eficácia destas ações.

“A verdade é que com este software, os nossos comerciais têm hoje uma gestão de tempo muito mais eficaz, que naturalmente transparece para os nossos clientes. Podemos concluir que tem um efeito positivo, porque o vendedor gere melhor o tempo que tem disponível.” – **Diretor Comercial Empresa 1**

“Através das tecnologias começamos a distribuir conteúdo como newsletters, Gated Content e outros, que se revelaram muito importantes para o conhecimento dos clientes.” - **Gestor de Produto Empresa 2**

“Somos cada vez mais capazes de interagir com pessoas em campanhas que vamos alimentado com novos conteúdos.” – **Diretor de Marketing Empresa 3**

Os resultados do questionário evidenciam que, para a maioria dos 31 inquiridos, o relacionamento com clientes foi também aperfeiçoado com a introdução das Tecnologias de Marketing. O número de **Novos Clientes** foi o indicador que apresentou uma maior relevância, sendo a aprimorada **Experiência do Consumidor** e o melhor **Serviço Prestado**, também elementos que apresentaram melhorias significativas nas empresas abordadas.

Clientes	Média
As Tecnologias de Marketing ajudaram a aumentar o número de novos clientes	4.42
A experiência do consumidor melhorou com a utilização de Tecnologias de Marketing	4.03
As Tecnologias de Marketing contribuíram para melhorar o serviço prestado aos clientes	4

Tabela 13: Clientes: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

Crescimento e Aprendizagem

Apesar de muitas vezes o crescimento e aprendizagem interna não serem mensuradas pelas organizações, esta investigação demonstra que este indicador é também positivamente influenciado pela introdução de novas tecnologias nas empresas. Embora o objetivo primordial do investimento em Tecnologias de Marketing não esteja diretamente relacionado com o desenvolvimento interno e dos colaboradores, a verdade é que este também proporcionou a **Qualificação dos Recursos Humanos** e o aumento da sua **Satisfação Laboral**. Com a introdução destas ferramentas, muitos colaboradores das equipas de Marketing participaram em seminários e formações para desenvolver as suas capacidades de trabalho com os novos softwares, o que proporcionou o seu desenvolvimento profissional. Além disso, muitas das tarefas rotineiras diárias que ocupavam grande parte do tempo de alguns colaboradores, deixaram de ser necessárias, o que resultou também num claro aumento de satisfação com as tarefas a desenvolver.

“Esta ferramenta foi também muito útil para qualificar os nossos funcionários e aliviar algum do trabalho. Dadas as possibilidades que estes softwares oferecem, os nossos funcionários estão agora mais confortáveis com as tarefas a desenvolver e nota-se na sua satisfação.” – **Diretor Comercial Empresa 1**

“Estas ferramentas contribuíram positivamente para a formação dos nossos colaboradores, uma vez que as equipas de Marketing e Inside Sales tiveram que ter formação específica para trabalhar com estas ferramentas.” – **Diretor de Marketing Empresa 3**

No caso dos resultados obtidos através dos questionários, os indivíduos inquiridos evidenciaram também a importância das Tecnologias de Marketing para a **Qualificação dos Recursos Humanos e Satisfação dos Colaboradores**, embora de forma mais comedida comparativamente a outros indicadores. Por outro lado, a Formação de Clientes e Parceiros de Negócio não apresentou grande relevância, com a maioria dos inquiridos a mostrarem a sua neutralidade perante este indicador.

Crescimento e Aprendizagem	Média
As Tecnologias de Marketing contribuíram para a qualificação dos recursos humanos da empresa	3.97
As Tecnologias de Marketing foram úteis para melhorar a satisfação dos colaboradores	3.61
As Tecnologias de Marketing ajudaram na formação de clientes e parceiros de negócio	3.10

Tabela 14: Crescimento e Aprendizagem: Média aritmética das respostas. Fonte: SPSS.

A revisão de literatura permitiu identificar que a adoção de novas tecnologias afeta positivamente o desempenho empresarial. No entanto, muitos dos estudos analisados apenas medem o desempenho através de uma perspectiva financeira, pelo que se revela uma análise pouco abrangente. A utilização do *Balanced ScoreCard* nesta investigação, permitiu abordar outros indicadores, que no final demonstraram a sua importância para todos os indivíduos inquiridos.

Os resultados apresentados, corroboram as evidências demonstradas por diversos autores na literatura (Lin, 2007; Lybaert, 1998; Beck et al. 2005; Stuart, 2004; Levenburg, 2004; Wehmeyer, 2004; Migiro e Ocholla, 2005). Estes salientaram que a adoção de novas tecnologias proporciona às empresas uma enorme variedade de benefícios e melhorias de desempenho, desde o aumento da eficiência, crescimento organizacional e de vendas, ao desenvolvimento de vantagens competitivas e de processos de negócio.

Não obstante o impacto positivo das Tecnologias de Marketing no desempenho de praticamente todos os indicadores estudados, o desempenho organizacional foi aquele que, para os empresários entrevistados, mais rapidamente expressou a sua evolução. Por outro lado, os inquiridos através do questionário, evidenciaram que o relacionamento com os clientes foi o indicador que mais evoluiu com a introdução de Tecnologias de Marketing nas suas organizações.



Figura 10: Desempenho Empresarial: Distribuição de respostas obtidas através do questionário.
Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 5

5.1. Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo identificar os fatores que conduzem os empresários a adotar Tecnologias de Marketing e o seu respetivo impacto no desempenho empresarial. A revisão de literatura permitiu identificar as principais características que definem estas ferramentas e reconhecer que a adoção de tecnologia nas organizações é, não só um elemento imprescindível para o aproveitamento de todas as capacidades humanas e materiais, como também fundamental para o seu sucesso e competitividade no paradigma atual.

Através dos resultados obtidos nos diferentes métodos de recolha de dados, foi possível identificar os fatores mais importantes para a adoção de Tecnologias de Marketing e assim responder à primeira questão de investigação. Por um lado, contrariamente ao que seria expectável e à informação encontrada na revisão de literatura, a Pressão Competitiva e a Disponibilidade Financeira não apresentam, para os empresários, relevância significativa no seu processo de tomada de decisão. Por outro lado, foi possível apurar que indicadores como a Estratégia Organizacional, os Benefícios Percebidos das tecnologias, o Volume de Informação e a Compatibilidade entre todos os softwares existentes nas organizações, representam os principais fatores que levam os empresários a implementar estas ferramentas nas suas organizações.

Neste sentido, como resposta à segunda questão de investigação, ficou também comprovado que, de facto as Tecnologias de Marketing contribuem ativamente para o aumento do desempenho empresarial. O Aumento de Vendas, o Aumento do número de Novos Clientes e a melhor Eficiência Organizacional, apresentam-se como os principais contributos associados à implementação destas ferramentas. Foi ainda possível constatar que as melhorias no desempenho vão muito para além do nível financeiro. Efetivamente, estas tecnologias são determinantes para aumentar a performance das empresas em praticamente todos os indicadores presentes nesta investigação. Os resultados obtidos comprovam que o desempenho organizacional foi aquele que mais beneficiou com a introdução das Tecnologias de Marketing, estando estas também diretamente relacionadas com o aumento da satisfação dos colaboradores e do serviço prestado aos clientes.

Em suma, a principal conclusão desta investigação é a comprovada eficácia que as Tecnologias de Marketing exercem no desempenho empresarial, particularmente no desempenho organizacional e na relação entre a empresa e os consumidores. A análise de resultados permitiu responder com clareza às questões de investigação colocadas inicialmente e permitiu alcançar os objetivos propostos para o estudo.

5.2. Contributos da Investigação

Para além de reconhecer a evidente correlação entre a adoção de Tecnologias de Marketing e o aumento do desempenho empresarial em diferentes domínios, este estudo permite também reunir os principais benefícios e vantagens que caracterizam estas tecnologias.

A nível empresarial, a determinação dos fatores que influenciam a sua adoção, permitirá que outras empresas analisem e revejam a sua necessidade de mudança e de efetiva implementação destas tecnologias. A avaliação do impacto no desempenho empresarial, permitirá também reduzir as incertezas dos empresários associadas à sua eficácia nas organizações, evidenciando os claros benefícios estratégicos e organizacionais que estas transferem para as organizações.

A nível académico, considerando a carência de conteúdos nesta área de investigação, esta abordagem proporciona uma renovada visão sobre as Tecnologias de Marketing no mundo empresarial. Este estudo evidencia relatos e depoimentos de empresários que trabalham diariamente com estes instrumentos, o que complementa as investigações encontradas na literatura académica atual.

5.3. Limitações e recomendações futuras

Durante a realização desta investigação, foram encontradas algumas limitações que de certa forma condicionaram os resultados finais do estudo.

Por um lado, o facto de se tratar de um conceito relativamente recente, não permitiu encontrar outras análises relevantes sobre o tema. Sendo esta também uma matéria pouco familiar para o panorama empresarial português, a definição da amostra para recolha de dados revelou-se uma tarefa complicada, desencadeando uma dificuldade acrescida na definição do grupo de estudo e triagem de organizações pertencentes a diferentes setores. Deste modo, uma das principais limitações é o enviesamento da amostra, dado que grande parte dos inquiridos pertencem a empresas do setor das tecnologias.

Por outro lado, tendo em conta estas características, após a recolha e análise dos dados, não foi possível estabelecer afirmações gerais e rigorosas sobre a população. Os resultados obtidos através das entrevistas estão apenas e só diretamente relacionados com cada uma das empresas que os forneceu. Numa tentativa de superar esta limitação, foram aplicados questionários a diversas empresas, seguindo os resultados conseguidos nos diferentes estudos de caso. Todavia, considerando o baixo número de respostas obtidas, nenhuma conclusão adicional pode ser retirada.

Numa possível investigação futura, esta deverá ser realizada com um grupo de dimensão superior e com empresas que apresentem diferentes atributos, para que desta forma seja possível retirar conclusões gerais sobre o tema.

Em última instância, esta investigação pretende incentivar o estudo sobre as Tecnologias de Marketing e as suas aplicações, uma vez que se trata de um tema cada vez mais relevante para as áreas de estudo de Marketing e Tecnologias.

Referências Bibliográficas

- Abouzeedan, Adli & Busler, Michael. (2006). Information Technology (IT) and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) Management: The Concept of 'Firm Impact Sphere'. *Global Business Review*, vol. 7, pp. 243-257.
- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2005). Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio.
- Alshawi, Sarmad & Missi, Farouk & Irani, Zahir. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*.
- Amado, João (2014) - Manual de investigação qualitativa em educação. Universidade de Coimbra. pp. 428.
- Andreoli, T; Rossini, F. (2015). Organização, sistemas e métodos. InterSaberes
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems a framework for analysis. Boston: Harvard University Press.
- Bala, M, & Verma, D, (2018). "A Critical Review of Digital Marketing" *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol 8, No. 10, pp. 321-339, 2018.
- Balmer, J. M. T., & Yen, D. A. (2016). The Internet of Total Corporate Communications, Quaternary Corporate Communications and the Corporate Marketing Internet Revolution. *Journal of Marketing Management*.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image

- and corporate reputation. *European Journal of Marketing - EUR J MARK*, 40, 730–741.
- Baptista, J & Varajão, João & Moreira, Fernando. (2013). *Função Sistemas de Informação nas organizações: realidade, desafios e oportunidades do uso de arquiteturas empresariais*.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. NY, US: Pearson Education.
- Beck, R., R. T. Wigand, W. König, "The diffusion and efficient use of electronic commerce among small and medium-sized enterprises: An international three-industry survey," *Electronic Markets*, 2005, 15 (1), pp. 38-52.
- Beltran, A. L. (2003). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*.
- Bhayani, S. (2018). "Internet Marketing vs Traditional Marketing: A Comparative Analysis" *FIIB Business Review*. Volume 3
- Biegel, B. (2009). The Current View and Outlook for the future of Marketing Automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 201– 213.
- Brown, I. and Russell J. (2007). Radio frequency identification technology: an exploratory study on adoption in the South African retail sector. *Int. J. Inform. Manage.*, 27 (4) (2007), pp. 250-265
- Brynjolfsson, Erik. (1993). *The Productivity Paradox of Information Technology*. Communications of the ACM.
- Bucklin, R., Lehmann, D., & Little, J. (1998). From Decision Support to Decision Automation: A 2020 Vision. *Marketing Letters*, 9(3), 235–246.

- Buehrer, R. E., Senecal, S. e Pullins, E. B. (2005), "Sales force technology usage - reasons, barriers, and support: An exploratory investigation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N.o 4, pp. 389-398.
- Burnard, P. (1995)" Interpreting text: an alternative to some current forms of textual analysis in qualitative research *Social Sciences in Health.*"
- Buttle, F. & Maklan, S., 2015. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 3rd ed. Oxon: Routledge.
- Buttle, F., 2004. *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0: Edições Sílabo*.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1), 1.
- Chen, I. and Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688.
- Chwelos, Paul & Benbasat, Izak & Dexter, Albert. (2001). *Research Report: Empirical Test of an EDI Adoption Model*. Information Systems Research.
- Connaway, L. S., & Powell, R. R. (2010). *Basis Research Methods for Librarians* (5thed.). Oxford: Libraries Unlimited.
- Curry, A., & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314–324.
- Davenport, T. H. (2014). How Strategists Use “Big Data” to Support Internal Business Decisions, Discovery and Production. *Strategy & Leadership*, 42(4), 45–50.

- Del Rowe, S., (2016). New Uses for Marketing Automation - The already effective technology will become even more valuable in the future. *Customer Relationship Management*, pp. 24- 27.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas em Administração*.
- Duarte, R. (2004) Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225.
- Egan, J., (2008). *Relationship Marketing – Exploring Relational Strategies in Marketing*, 3rd ed. Pearson Education Ltd., Harlow.
- Eleuterio, M. (2015). *Sistemas de informações gerenciais na atualidade*. [S.I.]: InterSabere.
- Epetimehin, F.M. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry: The impact of marketing innovation and creativity. *European Journal of Social Sciences*. 19. 123-127.
- Freeman, P. and P.B. Seddon (2005), Benefits from CRM-Based Work Systems, in *Conference on Information Systems (ECIS) - csrc.lse.ac.uk*. 2005.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research: an introduction*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Gentry, R. J., & Shen, W. (2010). The relationship between accounting and market measures of firm financial performance: How strong is it? *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 514–530.
- Giachetti, E. R. (2004) A framework to review the informationintegration of the enterprise. *International Journal of Production Research* 42(6), 1147–1166.
- Ginty, M., Vaccarello, L., Leake, W., (2012). *Complete B2B online marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Hanssens, Dominique & Pauwels, Koen. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*.
- Heimbach, I., Kostyra, D.S., Hinz, O., (2015). Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 57(2), pp. 129-133.
- Iacovou, C.L., Benbasat, I. and Dexter, A.S. (1995) Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology, "MIS Quarterly", Vol. 19, No. 4, pp 465-485.
- Ifinedo, Princely. (2011). An Empirical Analysis of Factors Influencing Internet/E-Business Technologies Adoption by SMEs in Canada. *International Journal of Information Technology and Decision Making*.
- Järvinen, J. & Taiminen, H., (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 164-175.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", January-February 1992, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1997), "Estratégia em ação – Balanced Scorecard", Ed.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001) - *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business School.
- Kaufmann, & M. A. Mahmood (Eds.). *Strategic information technology management: perspectives on organizational growth and competitive advantage*. Harrisburg: Idea Group Publishing.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte. (218 páginas). ISBN 9789896942083.

- Kumar, V., & Sharma, A. (2017). Leveraging Marketing Analytics to Improve Firm Performance: Insights from Implementation. *Applied Marketing Analytics*, 3(1), 58–69(12).
- Lee, Y. H., Hsieh, Y. C., & Hsu, C. N. (2011). Adding innovation diffusion theory to the technology acceptance model: Supporting employees' intentions to use e-learning systems. *Educational Technology & Society*, 14(4), 124-137.
- Levenburg, N. M. (2004) "Does size matter? Small firms' use of e-business tools in the supply chain," *Electronic Markets*, vol. 15, pp. 94-105.
- Li, Y.H. (2008) "An empirical investigation on the determinants of e-procurement adoption in Chinese manufacturing enterprises". 2008 International Conference on Management Science & Engineering (15th), California, USA, Vols I and II, Conference Proceedings, pp 32-37.
- Liao, K.-H. (2016). Impact of traditional Chinese culture on business-to-business relationship marketing and service firm performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(4), 277–291.
- Lin, B. (2007) "Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry," *Technology in Society*, vol. 29, pp. 93–106.
- Liu, M. (2008) "Determinants of e-commerce development: An empirical study by firms in Shaanxi, china". 2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Dalian, China, October, Vols 1-31, pp 9177-9180
- Lybaert, N. (1998) "The association between information gathering and success in industrial SMEs: The case of Belgium," *Entrepreneurship & Regional Development*, 1998, vol. 10, pp. 335-351.

- Malak, J. (2016). Na Analysis of the Technological, Organizational and Environmental Factors Influencing Cloud Adoption. Walden University.
- Markus, M. L., & Soh, C. (1993). Banking on information technology: converting IT spending into firm performance.
- McCauley, D. (2013) Internet marketing vs traditional marketing - key points for small businesses.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A. (1993). The relationship between information technology use and organizational performance. In R. Banker, R. J.
- Mendoza Morales, Luis & Marius, Alejandro & Perez, Maria & Grimán, Anna. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. Information and Software Technology.
- Mendoza, L. E., Pérez M. and Grimán (2006). A. Information Systems Management, 23 (2), pp. 56-68.
- Migiro, S. O. and D.N. Ocholla, (2005) "Information and communication technologies in small and medium scale tourism enterprises in Durban," South Africa, Information Development, vol. 21, pp. 283-294.
- Minayo, M. S., Deslandes, S. F., Gomes, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. p. 61-77.
- Ngai, E. (2005), "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 No. 6, pp. 582-605.
- O'Brien, James A. e G.M. Marakas (2008), Management Information Systems.
- Oliveira, A. (2016). Growing an Online Presence. Greenhouse Product News. (November), 20–23.

- Oliveira, T. and Martins M.F. (2010b) Understanding e-business adoption across industries in European countries,"*Industrial Management & Data System*", Vol. 110, No. 9, pp. 1337-1354.
- Oliveira, T. and Martins, M.F.O. (2008) "A comparison of web site adoption in small and large Portuguese firms", ICE-B 2008: Proceedings of the international conference on e-business, Porto, Portugal, July, pp 370-377.
- Oliveira, Tiago and Martins, Maria Rosario. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. 1566-6379. 14.
- Örnek, A. S. ,, & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387–1395.
- Pan, M.J. and Jang, W.Y. (2008) Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications, "*Journal of Computer Information Systems*", Vol. 48, No. 3, pp 94-102.
- Parsons, A., Zeisser, M., & Waitman, R. (1996). Organizing Today for the Digital Marketing of Tomorrow. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1).
- Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (2001), "Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline", *Journal of Economic & Social Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 1-34.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., and Rogers, M. (1993) "Building Relationships One Customer at a Time", *The One to One Future*, New York
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 63(4), 149-160

- Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 20 May 2015, hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy.
- Porter, Michael E. "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*, 1 Aug. 2014, hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet.
- Rogers, E. M. (1963). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing (2nd ed.): The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sarosa, S. and Zowghi, D. (2003). "Strategy for adopting information technology for SMEs: Experience in adopting email within an Indonesian furniture company." *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* 6(2): 165-176.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5th edition)*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Schostak, J. (2006). *Interviewing and Representation in Qualitative Research*. New York: Open University Press.
- Schwab, K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business
- Scott, W.R. (2001) *Institutions and organizations*, 2 ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Scott, W.R. and Christensen, S. (1995) *The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies* Thousand Oaks, CA, Sage Publications

- Serrano, António, M. Caldeira e A. Guerreiro (2004), *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. FCA – Editora de Informática.
- Sheth, Jagdish & Parvatiyar, Atul. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline. *Journal of Relationship Marketing*. 1. 3-16.
- Shum, P., Bove, L. e Auh, S. (2008). "Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N.o 11/12, pp. 1346-1371.
- Soares, Lindemayer & Mazon, & Lindemayer, Eléa & Soares, Thiago & Mazon, Gisele. (2017). *Implantação do Sistema de Gestão – Um Estudo de Caso*. *Journal of Innovation, Projects and Technologies*.
- Stanton, W. W., & Stanton, A. D. (2016). The Relationship between Big Data, Data Science, Digital Analytics and the Skills and Abilities Needed to Optimise Marketing Decisions. *Applied Marketing Analytics*, 2(3), 265–279(15).
- Stuart, L. (2004). "ICT adoption and SME growth in New Zealand," *Journal of American Academy of Business*, vol. 4, pp. 93- 102
- Szilagyi, A.D., (1984). *Management and Performance*, 2nd ed. Scott Foresman and Co., New Jersey.
- Tapp, A. (2014). *Principles of Direct, Database and Digital Marketing* (5th Edition). Pearson.
- Todor, R.D., (2016). Marketing automation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, Vol. 9(2), pp. 87-94.
- Tornatzky, L. and Fleischer, M. (1990) *The process of technology innovation*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Vásquez. R. R., & Angulo, R. F. (2003). *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, Vasudevan. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *The Academy of Management Review*.
- Verhoef, Peter & Donkers, Bas & Langerak, Fred & Leeflang, Peter & Lemon, Loren. (2003). *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*. *Journal of Marketing*.
- Wang, Y.M., Wang, Y.S. and Yang, Y.F. (2010) *Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry*, "Technological Forecasting and Social Change", Vol. 77, pp. 803-815
- Wehmeyer, K. (2005). "Aligning IT and marketing—the impact of database marketing and CRM," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 12, pp. 243–256.
- Wilcox, P.A., Gurau, C., 2003. *Business modeling with UML: the implementation of CRM system for online retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Wu, Fang & Mahajan, Vijay & Balasubramanian, Sridhar. (2003). *An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Wu, Shwu-Ing & Lu, Chien-Lung. (2012). *The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan*. *International Journal of Hospitality Management*.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yoon, T. E., & George, J. F. (2013). Why aren't organizations adopting virtual worlds? *Computers in Human Behavior*, 29, 772-790.

"2017-2018 Gartner CMO Spend Survey." Gartner, www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/2017-2018-gartner-cmo-spend-survey.

"Benefits of CRM." *Benefits of CRM*, 2019, www.salesforce.com/hub/crm/benefits-of-crm/.

"CRM User Research Infographic." *CRM User Research Infographic*, 2015, www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research-infographic.

"Marketing Technology Landscape Supergraphic (2019): Martech 500." *Chief Marketing Technologist*, chiefmartec.com/2019/04/marketing-technology-landscape-supergraphic-2019/.

"Marketing Technology Landscape Supergraphic (2019): Martech 5000 (Actually 7,040)." *Chief Marketing Technologist*, 18 Jan. 2020, chiefmartec.com/2019/04/marketing-technology-landscape-supergraphic-2019/.

1.º Retrato Digital das PME Portuguesas. IAPMEI, PSE, www.linkedin.com/pulse/1º-retrato-digital-das-pme-portuguesas-jorge-remondes.

Apêndices

Apêndice I – Guião da Entrevista

A adoção de Tecnologias de Marketing e o Desempenho Empresarial

As Tecnologias de Marketing, conhecidas também como *Martech*, representam o conjunto de ferramentas tecnológicas que os empresários utilizam para planear, executar e analisar campanhas e atividades de Marketing, onde se incluem tecnologias como o *Customer Relationship Management* (CRM), Automação de Marketing ou a Analítica.

Nos últimos anos, a implementação destas ferramentas tem crescido no ambiente empresarial português, porém ainda existem diversas dúvidas quanto à sua influência no desempenho empresarial.

Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar os fatores que mais contribuem para a adoção de Tecnologias de Marketing nas em Portugal, bem como determinar o impacto que estas geram no desempenho empresarial.

Grupo I – Caracterização

- Nome
- Cargo
- Tamanho da Empresa
- Tipo de Produto/Serviço
- Setor de Atividade
- Tecnologias de Marketing em utilização

Grupo II – A adoção de Tecnologias de Marketing

Rogers (1995), Tornatzky e Fleischer (1990) e Iacovou et. al (1995), sustentam que a adoção de inovações e novas tecnologias dependem de diferentes fatores. Estes autores dividem estes indicadores em três categorias: organizacionais, tecnológicos e externos.

1. Relativamente aos fatores organizacionais, quais foram os que assumiram maior relevância para a adoção de Tecnologias de Marketing na sua organização?
2. Considerando agora os fatores tecnológicos associados à adoção de novas tecnologias, quais foram os que, no seu caso, assumiram um papel decisivo no processo de adoção das Tecnologias de Marketing?
3. No que respeita aos fatores externos à sua organização, quais foram os que mais influenciaram a sua decisão em adotar Tecnologias de Marketing?

Grupo III – O Desempenho Empresarial

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que analisa quatro dimensões para avaliar o desempenho organizacional: Financeira, Organizacionais, Clientes e Crescimento e Aprendizagem.

Considerando agora o período consequente à adoção de Tecnologias de Marketing:

4. Quais foram as principais alterações sentidas no desempenho financeiro, após a adoção das Tecnologias de Marketing?
5. E a nível organizacional, quais foram as principais mudanças?
6. Considera que o seu desempenho com os atuais e potenciais clientes da sua empresa foi positivamente influenciado com a introdução das Tecnologias de Marketing?
7. E os seus colaboradores? Acredita que estas tecnologias ajudaram a fomentar o crescimento e aprendizagem interno?

Apêndice II – Análise Fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,373
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	132,904
	df	78
	Sig.	,000

Tabela 15: Teste KMO. Fonte: SPSS.

Apêndice III – Transcrição Entrevistas

Categoria	Questões	Respostas		
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
A Adoção de Tecnologias de Marketing	Q1. Relativamente aos fatores organizacionais, quais foram os que assumiram maior relevância para a adoção de Tecnologias de Marketing na sua organização?	<p>“A nossa empresa, antes de implementar estas ferramentas de marketing tecnológico, trabalhou durante muito tempo com um ERP bastante atrasado, que se percebia que não ia funcionar corretamente e que quanto mais funcionalidades se acrescentavam a esse software o comportamento era cada vez pior, como tal, processos como faturação e controlo de encomendas eram demorados e sem a eficácia pretendida</p> <p>“Desta forma, a solução natural passou pelo investimento num outro software que fosse de encontro às necessidades da empresa com especificações adaptadas ao contexto que vivíamos”</p> <p>“Como a nossa empresa tem diversas equipas de vendedores, assistentes comerciais e toda a sua atividade decorre de contactos com clientes, era impossível controlar as</p>	<p>“Existia de facto alguma disponibilidade financeira para investir na parte comercial, mas acima de tudo queríamos trabalhar algumas das nossas áreas dentro a empresa.”</p> <p>“A parte do Marketing não estava muito bem trabalhada nem sistematizada, e quando decidimos dar este passo e investir numa equipa de vendas para aumentar o sucesso do nosso serviço, verificámos que não fazia sentido fazê-lo sem antes complementar com softwares de marketing. O nosso objetivo com a implementação destas ferramentas foi claramente estratégico.”</p>	<p>“Para nós era impensável não ter uma tecnologia de suporte organizacional para o marketing”</p> <p>“Todo o esforço e toda a capacidade de foco naquilo que é fundamental, seja para seguir as estratégias organizacionais ou para otimizar as tarefas de marketing realizadas pela equipa operacional, seria impensável não utilizar Tecnologias de Marketing para escalar o nosso negócio da forma como nós queríamos e alcançar os objetivos. Tínhamos conhecimento da importância destas tecnologias”</p> <p>“A tecnologia está a trazer-nos ganhos muito significativos no foco que as equipas podem ter em cada um destes aspetos, para além da analítica, temos tido possibilidade de obter informações sobre o mercado, sobre a forma como os clientes interagem connosco e os pontos de toque mais relevantes. Todas estas informações são agora obtidas de forma mais transparente e que outrora seria impossível.”</p>

		<p>equipas”</p> <p>“Dadas as dificuldades que atravessávamos, não poderíamos perder mais tempo e por isso a disponibilidade financeira não foi um fator crucial para a nossa tomada de posição”</p>		<p>“Pela força das circunstâncias tivemos que avançar rapidamente com este investimento, independentemente do valor.”</p>
<p>A Adoção de Tecnologias de Marketing</p>	<p>Q2. Considerando agora os fatores tecnológicos associados à adoção de novas tecnologias, quais foram os que, no seu caso, assumiram um papel decisivo no processo de adoção das Tecnologias de Marketing?</p>	<p>“A compatibilidade com outros softwares que a empresa já possuía foi um fator importante uma vez que já utilizávamos um ERP. Transferimos toda a nossa base de dados para este novo software.”</p>	<p>“Dadas as características da nossa empresa, não houve nenhuma dificuldade em dominar as ferramentas e todos os nossos colaboradores estão aptos a lidar com qualquer software.”</p> <p>“A compatibilidade não foi um problema porque nós já utilizámos softwares de CRM, embora não da forma como fazemos hoje. Já sabíamos que a mudança iria trazer dores de adaptação, mas felizmente foram rapidamente resolvidas”</p>	<p>“São naturalmente ferramentas com alguma complexidade inicial e que ainda representam algumas dificuldades, apesar de estarmos na fase final do desenvolvimento.”</p> <p>“Este conhecimento do ponto de vista mais operacional, está a ser passada através de formações aos nossos colaboradores de <i>Inside Sales</i> e paralelamente à equipa de marketing. Estamos ainda em processo de formação interna.”</p> <p>“Todas as lógicas de ligações complexas entre CRM nativo e este novo software de Marketing foram trabalhadas ao detalhe”</p>
<p>A Adoção de Tecnologias de Marketing</p>	<p>Q3. No que respeita aos fatores externos à sua organização,</p>	<p>“Nós queremos estar sempre um passo á frente da nossa concorrência e dadas as características do mercado, do setor</p>	<p>“Como nós queríamos trabalhar de outra forma e desenvolver a parte comercial, estas soluções surgiram sem olhar muito</p>	<p>“Não sentimos que os fatores externos tenham sequer sido uma alavanca para avançar com este processo. Nós sentimos a</p>

	quais foram os que mais influenciaram a sua decisão em adotar Tecnologias de Marketing?	onde atuamos e das grandes quantidades de informações que geramos diariamente, sentimos necessidade de otimizar processos e adotar estas tecnologias.”	para fora.”	necessidade por nós, fizemos o nosso caminho e percebemos claramente quando tivemos que tomar a nossa decisão.”
O Desempenho Empresarial	Q4. Quais foram as principais alterações sentidas no desempenho financeiro, após a adoção das Tecnologias de Marketing?	“Uma parte dos resultados financeiros da nossa empresa resulta do crescimento do mercado, outra parte resultará naturalmente da introdução destas Tecnologias. Não temos dúvidas que tiveram um impacto positivo.”	“Em termos de valor de vendas houve um grande aumento de facto, mas não consigo relacionar somente à introdução destas tecnologias.” “Onde efetivamente houve um aumento relacionado diretamente com estas tecnologias, foi no número de leads, contactos e notoriedade de marca.”	“Apesar de ainda estarmos numa fase em que não é possível medir o impacto nos resultados financeiros, o que posso dizer é que diariamente recebemos muitos formulários preenchidos de pedidos de informações ou contactos através das nossas campanhas, substancialmente mais do que tínhamos o ano passado, antes de ter estas ferramentas de marketing.” “Temos naturalmente mais visibilidade do mercado e estamos a mapeá-lo de uma forma mais abrangente. No entanto, ainda não temos resultados visíveis para dizer que já atingimos um ROI positivo” “Prevejo que no fecho deste primeiro semestre de 2020 já tenhamos resultados visíveis e positivos influenciados por estas ferramentas e que nos permitam ter algum conforto”

<p>O Desempenho Empresarial</p>	<p>Q5. E a nível organizacional, quais foram as principais mudanças?</p>	<p>“É neste contexto que se sente mais a diferença. Podemos assumir que o impacto no desempenho organizacional foi bastante elevado.”</p> <p>“Do ponto de vista dos processos há uma grande diferença para melhor, obviamente.”</p>	<p>“Todos os processos passam pelo CRM, pelo que houve claramente um aumento de produtividade e tudo passou a ser mais claro e dirigido corretamente.”</p>	<p>“Existe uma melhoria bastante significativa na eficiência com que se montam as campanhas. Com a automação conseguimos gerir e modificar campanhas em tempo real, ou seja, conseguimos ganhar escala e eficiência organizacional rapidamente.”</p> <p>“Isto representou uma melhoria em termos de gestão, nos processos organizacionais e na eficiência geral da nossa empresa. Hoje em dia era impensável não o fazer desta forma.”</p>
<p>O Desempenho Empresarial</p>	<p>Q6. Considera que o seu desempenho com os atuais e potenciais clientes da sua empresa foi positivamente influenciado com a introdução das Tecnologias de Marketing?</p>	<p>“A verdade é que com este software, os nossos comerciais têm hoje uma gestão de tempo muito mais eficaz, que naturalmente transparece para os nossos clientes. Podemos concluir que tem um efeito positivo, porque o vendedor gere melhor o tempo que tem disponível.”</p> <p>“Aumentámos o número de clientes. Neste momento temos um registo mensal médio de seis novos clientes por mês, o que é um registo bastante superior comparativamente ao período antes de ter estas ferramentas.”</p>	<p>“O número de novos clientes, novos contactos obtidos e conhecimento da marca teve um desempenho bastante melhor depois da introdução das ferramentas de marketing tecnológico”</p> <p>“Através das tecnologias começamos a distribuir conteúdo como <i>newsletters</i>, <i>Gated Content</i> e outros, que se revelaram muito importantes para o conhecimento dos clientes.”</p>	<p>“Estamos a aumentar a qualidade das interações com os nossos clientes. A nossa equipa espera que nos próximos meses comece a haver mais adjudicações e vendas.”</p> <p>“Começámos a gerir de forma mais eficaz a nossa base de dados de clientes, fornecendo e mantendo contacto recorrente com estas listas. Somos muito mais eficazes agora a identificar visitantes e a identificar mercado. Somos cada vez mais capazes de interagir com pessoas em campanhas que vamos alimentado com novos conteúdos.”</p>

O Desempenho Empresarial	Q7. E os seus colaboradores? Acredita que estas tecnologias ajudaram a fomentar o crescimento e aprendizagem interno?	“Esta ferramenta foi também muito útil para qualificar os nossos funcionários e aliviar algum do trabalho. Dadas as possibilidades que estes softwares oferecem, os nossos funcionários estão agora mais confortáveis com as tarefas a desenvolver e nota-se na sua satisfação.”	“As tecnologias foram importantes para o desenvolvimento dos nossos colaboradores, mas não foi a questão mais importante. A nossa equipa já estava preparada”	“Estas ferramentas contribuíram positivamente para a formação dos nossos colaboradores, uma vez que as equipas de Marketing e <i>Inside Sales</i> tiveram que ter formação específica para trabalhar com estas ferramentas.”

Tabela 16: Transcrição das entrevistas. Fonte: Elaboração Própria.

Apêndice IV – Pedido de colaboração no questionário (Email)

Ex.mo(a) Sr(a)

O meu nome é Gonçalo Oliveira e sou aluno da Católica Porto Business School. Estou neste momento a realizar um estudo académico inserido no projeto final de mestrado que pretende avaliar a **Adoção de Tecnologias de Marketing** (CRM, Marketing Automation e Analytics) nas empresas de excelência em Portugal

Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo ao questionário online disponível em:

<https://forms.gle/uDAB4E9bFR6gknmA8>

Antecipadamente grato.

Gonçalo Oliveira

Católica Porto Business School



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

Apêndice V – Questionário

A adoção de Tecnologias de Marketing e o desempenho empresarial

As Tecnologias de Marketing, conhecidas também como Martech, representam o conjunto de ferramentas tecnológicas que os marketers utilizam para planejar, executar e analisar campanhas e atividades de Marketing, onde se incluem tecnologias como o Customer Relationship Management (CRM), Marketing Automation ou o Marketing Analytics.

Nos últimos anos, a implementação destas tecnologias tem crescido no ambiente empresarial português, porém ainda existem diversas dúvidas quanto à sua importância para o desempenho empresarial.

Este estudo visa identificar as principais dimensões que mais contribuem para a adoção de Tecnologias de Marketing nas empresas em Portugal, bem como analisar o impacto que estas apresentam no desempenho global das organizações.

***Obrigatório**

Idade *

- 18-25
- 26-40
- 41-65
- >65

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Escolaridade *

- Educação Secundária
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de Atividade da Empresa *

- B2B (Business to Business)
- B2C (Business to Consumer)
- B2C e B2B

Cargo na Empresa *

- Diretor Geral
- Administração
- Diretor de Marketing
- Diretor de Vendas
- RH
- Marketing
- Comercial

Número de Colaboradores da Empresa *

- <10
- 11-50
- >50

Que vantagens considera que as tecnologias de marketing podem oferecer aquando da sua implementação? *

- Redução de custos
- Aumento da satisfação do consumidor
- Aumento da retenção e lealdade dos clientes
- Aumento de receita e lucro da empresa
- Qualificação dos colaboradores

[Seguinte](#)

A adoção de Tecnologias de Marketing e o desempenho empresarial

*Obrigatório

Tecnologias de Marketing

Classifique os seguintes fatores considerando a sua importância para o processo de adoção de Tecnologias de Marketing na sua empresa (De 1 até 5 indique o grau de importância)

Tamanho da empresa (Nº de funcionários) *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Suporte da gestão de topo *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Disponibilidade Financeira *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Estratégia organizacional *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Benefícios percebidos das tecnologias *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Competências internas para implementar e operar tecnologias *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Existência de uma infraestrutura de suporte *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Complexidade de utilização *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Compatibilidade e integração com outras tecnologias já existentes na organização *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Pressão competitiva *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Pressão dos parceiros comerciais *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Volume de informação e dados *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

Desenvolvimento de produtos e/ou serviços *

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

A adoção de Tecnologias de Marketing e o desempenho empresarial

*Obrigatório

Avaliação de desempenho empresarial

O Balanced Scorecard é uma ferramenta estratégica que divide e analisa quatro diferentes dimensões para avaliar o desempenho organizacional: Financeira, Processos internos, Clientes e Crescimento e Aprendizagem.

Seguindo esta perspectiva e considerando o período posterior à implementação de tecnologias de marketing na sua organização, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o volume de vendas: *

1 2 3 4 5

Discreto Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing contribuíram para aumentar o Return on Investment (ROI): *

1 2 3 4 5

Discord Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing contribuíram para melhorar o controlo de custos *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente

Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a qualidade do serviço e/ou produto: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente

Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing foram úteis para criar novos métodos e processos de produção: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente

Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing ajudaram a melhorar a eficiência organizacional: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente

Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing contribuíram para melhorar o serviço prestado aos clientes *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing ajudaram a aumentar o número de novos clientes *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

A experiência do consumidor melhorou com a utilização de Tecnologias de Marketing *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing contribuíram para a qualificação dos recursos humanos da empresa: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing ajudaram na formação de clientes e parceiros de negócio: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

As Tecnologias de Marketing foram úteis para melhorar a satisfação dos colaboradores: *

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

Muito obrigado pelo seu contributo!

[Anterior](#)

[Submeter](#)

Apêndice VI – Resultados Questionário

1. Que vantagens considera que as Tecnologias de Marketing podem oferecer quando da sua implementação?

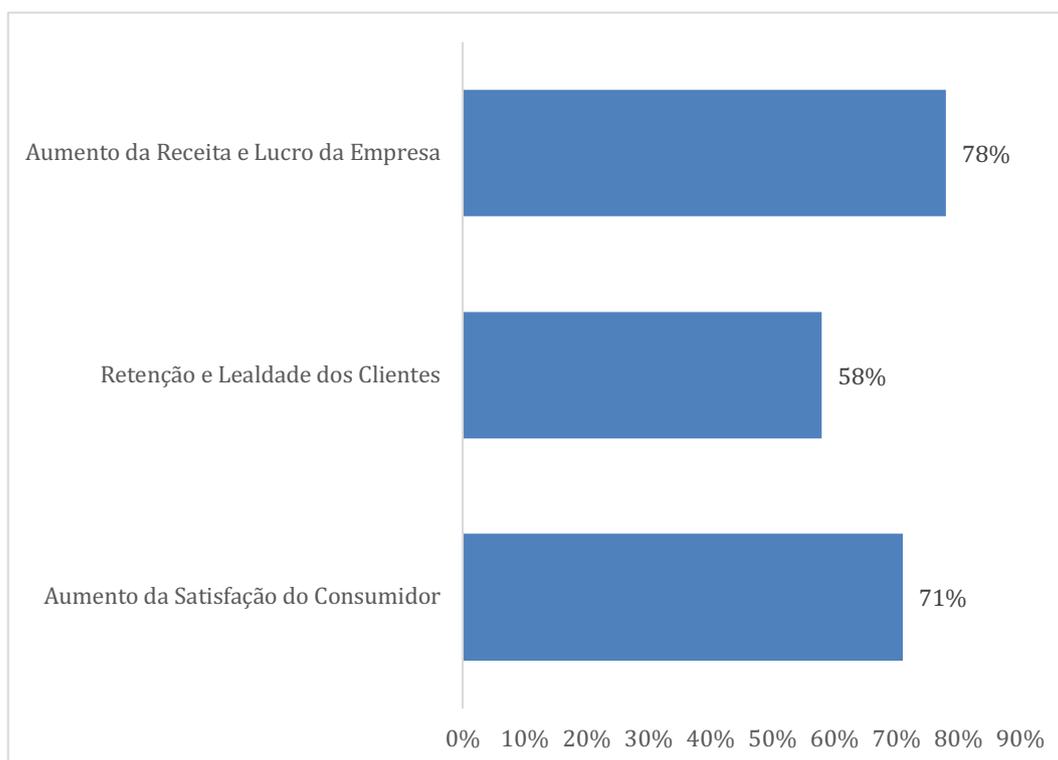


Figura 11: Vantagens proporcionadas pelas TM. Fonte: Elaboração Própria.