



***Outsourcing* das actividades de Marketing Digital nas PME**

Adelino José Dias Medeiros

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Marketing Digital

Porto, 27 de Setembro de 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



***Outsourcing* das actividades de Marketing Digital nas PME**

Adelino José Dias Medeiros

Dissertação de Mestrado

**Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital, sob orientação de
Professor Doutor Freitas Santos.**

Porto, 27 de Setembro de 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Tecnologias e processos digitais obrigaram o marketing a procurar novas estratégias e formas de identificar e de comunicar com os clientes actuais e potenciais fazendo assim evoluir o marketing tradicional para o marketing digital. Este utiliza os recursos digitais disponíveis na internet tais como: *Web sites*, comunicação, correio electrónico, redes sociais entre outros. Este tipo de marketing tem como grande vantagem a rapidez de implementação das acções de marketing e a maior capacidade de segmentação com a possibilidade de personalizar a comunicação e apresenta custos mais baixos em relação ao marketing tradicional.

No que concerne o *outsourcing* das actividades de marketing digital, a sua grande vantagem para as PME é a empresa focar-se apenas no seu *core business*, sem a necessidade de possuir recursos humanos especializados e com conhecimentos actualizados o que, dados os orçamentos limitados destas empresas, é uma forma de ter acesso a este tipo de marketing.

O objectivo do presente estudo é perceber se as pequenas e médias empresas utilizam as actividades de marketing digital como estratégia de negócio e se recorrem ao *outsourcing* para as implementar. Para tal foi enviado um questionário *online* a uma amostra de 2400 PME.

Os resultados mostram que a maioria das PME, 78%, têm um *web site*. No entanto esta realidade esconde outra, somente 58% procede à sua actualização. Este canal funciona mais como “cartão-de-visita” e menos como um canal que traz valor acrescentado para os clientes actuais e potenciais. Adicionalmente não exploram as potencialidades do *web site* a nível de marketing.

Palavras chave: Marketing, Digital, *Outsourcing*, PME, *website*.

Abstract:

Technologies and digital processes forced marketing to seek new strategies and ways to identify and communicate with current and potential customers, causing the evolution of traditional to digital marketing. Digital marketing uses digital resources available on the Internet such as: Web sites, communications, e-mail, social networking and more. This type of marketing has the advantage of faster implementation of marketing campaigns and greater targeting ability with the possibility to personalize the communication, and has lower costs compared to traditional marketing.

The great advantage of digital marketing outsourcing to Small and Medium-sized firms (SMF), is the possibility to the firm to focus only on their core business, without the need to have specialized human resources and updated knowledge. Given the limited budgets of these companies is an opportunity to have access to this type of marketing.

This study aims to understand whether SMFs use digital marketing activities as a business strategy and relies on outsourcing to implement them. For this was sent an online questionnaire to a sample of 2400 SMFs.

The results show that the majority of SMEs, 78%, have a web site. However only 58% proceeds to its update. This channel works more as a business card and less as a channel that adds value to existing and potential customers. Additionally do not exploit the potential of the website in terms of marketing.

Key words: Marketing, Digital, Outsourcing, SMFs, website.

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus filhos, Bruno Luis, Luis Filipe e em especial à minha filha Andreia Sofia, que sempre me apoiou e motivou para a conclusão deste ciclo de estudos.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Doutor Freitas Santos que me apoiou e assistiu assim como às pequenas e médias empresas participantes neste estudo.

Lista de Abreviaturas

PME Pequenas e Médias Empresas

ROI Return on investment

SBA Small Business Act

SEO Search Engine Optimization

SI Sistemas de Informação

SLA Service Level Agreement

Índice geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Lista de abreviaturas	vi
Índice geral	vii
Índice de tabelas	ix
Índice de figuras	x
Introdução	1
Capítulo 1	3
1.1 Conceitos	4
1.2 Modelos teóricos	5
1.3 Motivações do <i>outsourcing</i>	7
1.4 Riscos do <i>outsourcing</i>	8
1.5 Monitorização de projectos de <i>outsourcing</i> e satisfação relativamente a este	10
1.6 Vantagens e desvantagens do <i>outsourcing</i>	11
Capítulo II - <i>Outsourcing</i> das actividades de marketing digital.....	13
2.1 Algumas questões prévias	14
2.2 Marketing versus <i>outsourcing</i> de marketing digital	14
2.3 Actividades de marketing digital	16
2.4 Marketing móvel	19
2.5 Marketing viral	21

2.6 Redes sociais	21
2.7 Métricas de desempenho	22
2.8 Vantagens e desvantagens do marketing digital	23
2.9 Interesse do marketing digital para as PME	25
Capítulo III – Metodologia da investigação e apresentação dos resultados	26
3.1 Metodologia	27
3.2 Apresentação dos resultados.	28
Capítulo IV – Conclusão	37
Referências bibliográficas	40
Anexos	46

Índice de tabelas

Tabela 1 - Sector de actividade das empresas participantes no estudo.

Tabela 3 - Importância das barreiras na adopção do *outsourcing*.

Índice de figuras

Figura 1 - Logótipos das principais redes sociais.

Figura 2 - Conceito de *Web 2.0*.

Figura 3 - Anos de actividade das empresas participantes no estudo.

Figura 4 - Volume de negócios das empresas participantes no estudo.

Figura 5 – Acções usadas na estratégia de marketing digital (construção e alojamento do *website*) das empresas participantes no estudo.

Figura 6 – Acções usadas na estratégia de marketing digital (manutenção do *website*) das empresas participantes no estudo.

Figura 7 – Maiores riscos identificados no *outsourcing* pelas empresas participantes no estudo.

Figura 8 – Barreiras à adopção do *outsourcing*.

Figura 9 – Principais critérios utilizados na escolha do fornecedor externo.

Figura 10 - Duração média do contrato de *outsourcing* das empresas participantes no estudo.

Figura 11 - Principais dificuldades no relacionamento com o *outsourcer*.

Figura 12 - Monitorização das actividades de marketing digital contratadas em *outsourcing*.

Figura 13 – Satisfação com os resultados obtidos com o *outsourcing*.

Figura 14 - Empresas participantes no estudo que recorrem a associações empresariais para obtenção de apoio nas actividades de marketing digital.

Introdução

Com o desenvolvimento da internet e das tecnologias, o consumidor quer, cada vez mais, ter a possibilidade de interagir com as empresas numa linguagem e estilo da sua preferência, de maneira a que as suas escolhas reflectam a sua visão de valor e quer participar, tornando-se parte daquilo que quer comprar. Para além disto quer transaccionar com rapidez (Vaz,2008). O consumidor tem demonstrado uma necessidade cada vez maior de querer participar na criação e disponibilização de serviços e produtos que satisfaçam as suas necessidades e desejos, levando-o a envolver-se cada vez mais em diálogo com as empresas, e com outros consumidores, através das redes sociais virtuais, daí algumas organizações já promoverem o diálogo com essas redes de consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Segundo Tapscott e Williams (2007), actualmente o consumidor tem um poder maior devido à maior facilidade de acesso à informação e por isso consegue conhecer, questionar e comparar, assim como divulgar a sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas, o que exigirá das empresas uma mudança na proposta de valor e, conseqüentemente, nos seus esforços de marketing.

O marketing utilizando as plataformas tecnológicas (computador, telemóvel, *tablet*, *smartphone*) e os recursos da internet (*web site*, *e-mail*, redes sociais, SMS, MMS, entre outros) desenvolveu novas técnicas de marketing adaptadas em função da plataforma e dos recursos usados, passando assim para o digital. O marketing digital tem como principais vantagens a maior capacidade de segmentação de comunicação e economia em relação às acções de comunicação convencionais.

De acordo com a ficha informativa de 2010/2011 relativa ao *Small Business Act* (SBA) publicada pela Comissão Europeia, existiam 1.088.322 pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, das quais 963.010 micro empresas e 45.312 pequenas e médias empresas. As grandes empresas totalizavam apenas 800. Em geral as PME portuguesas, precisam de ser mais competitivas, precisando para isso de utilizar as ferramentas digitais, de modo a permitir o acesso a novos mercados, melhorar a gestão e tornar mais eficiente a relação com os clientes e fornecedores. A presença das empresas em plataformas electrónicas de compra e venda de produtos e serviços é essencial para permitir ser fornecedor do Estado Português, cujas compras são efectuadas de forma electrónica.

As pequenas e médias empresas, por falta de recursos humanos e financeiros lutam com grande dificuldade para aceder ao marketing digital, não porque as acções de marketing tenham custos elevados (em relação ao marketing tradicional são muitos mais baratas) mas porque lhes faltam sobretudo as competências necessárias e recursos financeiros para as pôr em prática. Todas as actividades de marketing digital podem ser contratadas em *outsourcing*, a exemplo do marketing tradicional, o que poderá ser uma forma de ultrapassar as barreiras referidas.

O objectivo central deste estudo é perceber se as PME utilizam as técnicas de marketing digital como estratégia de negócio e se contratam as mesmas em *outsourcing*. Como objectivos

específicos pretende-se conhecer quais as actividades de marketing digital que utilizam e se as PME estão presentes em plataformas de compra e venda de produtos e serviços.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. Após a introdução ao tema, é abordado o *outsourcing*, as suas razões, vantagens e desvantagens. Um segundo capítulo apresenta o *outsourcing* das actividades de marketing digital e explicita as actividades de marketing digital. O terceiro capítulo expõe a metodologia do estudo e apresenta os resultados. As conclusões encerram o trabalho.

1.1 Conceitos

As designações mais utilizadas na língua portuguesa para *outsourcing* são “externalização”, “recurso a fontes externas”, “mandar fazer fora” ou ainda, a mais usual, “subcontratação”. Deste modo conforme a expressão utilizada, o termo *outsourcing* poderá abranger uma série de situações diferentes. Num extremo encontram-se aqueles que preconizam que o termo só poderá ser aplicado especificamente na área dos sistemas de informação (SI); no outro limite posicionam-se os que consideram que qualquer simples utilização de recursos externos, seja em que área for, já será tida como uma actividade de *outsourcing*. Apresenta-se abaixo alguns conceitos:

“O *outsourcing* é uma técnica de administração à qual as empresas têm recorrido com o intuito de aumentar a sua produtividade e competitividade no mercado. É uma estratégia empresarial com o objectivo de concentrar esforços e inteligência na actividade principal da empresa, deixando as outras actividades a cargo de parceiros especializados em funções específicas, produzindo melhores resultados e trazendo ganhos efectivos para ambas as partes” (Pimenta, 2006);

“O *outsourcing* é a operação através da qual uma empresa confia a outra a tarefa de executar para si, de acordo com um caderno de encargos ou requisitos pré-estabelecidos, uma parte ou a totalidade dos actos de produção de bens ou determinadas operações específicas, de que aquela conserva a responsabilidade final” (Marques, 1992);

“O *outsourcing* é uma transformação de um SI, total ou parcial, em um ou mais fornecedores de serviços externos, a fim de disponibilizarem recursos de SI, humanos ou técnicos, para a organização” (Soininen, 1995);

As organizações podem melhorar as suas capacidades recorrendo a especialistas externos, permitindo que os seus recursos internos sejam melhor aproveitados nas actividades principais da empresa, enquanto as actividades secundárias podem ser efectuadas por empresas externas (Sen e MacPherson, 2009). A ideia de que as alianças e as parcerias externas podem aumentar a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas aparece documentada na literatura (DeJong Marsili, 2006).

Segundo Vassiliadis, os principais serviços de *outsourcing* contratados por organizações, podem ir do mais simples alojamento de uma página na internet, passando pelo *outsourcing* do próprio processo de negócio e podendo mesmo chegar ao *outsourcing* de toda a área de sistemas de informação. (Vassiliadis *et al.* 2006)

Para as empresas permanecerem competitivas e com capacidade de resposta rápida exige-se que os recursos humanos estejam actualizados em conhecimento e competências, o que

para as empresas é muito dispendioso, dado que os orçamentos são cada vez mais reduzidos o que não permite a formação dos seus quadros. O *outsourcing* surge então como uma solução natural para a maioria das pequenas e médias empresas que pretendem aumentar o seu volume de negócios, porém, é necessário que as empresas alterem a sua cultura de modo a potenciar ao máximo esta estratégia de inovação e criatividade.

Recorrendo ao *outsourcing* a empresa pode direccionar os seus recursos para as actividades onde possui maiores competências. O facto de uma actividade ter carácter estratégico não significa que não possa ou não deva ser desenvolvida e adquirida junto de uma entidade externa. O que a empresa tem que ponderar são os benefícios que terá pelo facto de disponibilizar recursos para processos chave e os custos resultantes da perda de *know-how* e de controlo sobre as actividades que passam para a responsabilidade de terceiros. (Brito e Ramos, 2000).

1.2 Modelos teóricos

O objectivo da maximização do valor da empresa é, na actualidade, considerado o objectivo principal pelos teóricos, para justificar o âmbito da própria empresa.

Assim, os dirigentes das empresas devem tomar todas as decisões que possibilitem o crescimento sustentado do valor da empresa. O *outsourcing* é parte integrante desse conjunto de decisões.

Os modelos existentes proporcionam respostas a três questões importantes (Oliveira, 2002, p.36):

- Porque existem empresas?
- O que determina a sua dimensão?
- O que determina o âmbito das suas actividades? (objectivos)

As Teorias da Empresa, onde os modelos se inserem, procuram de algum modo dar resposta principalmente à terceira questão, dada a sua importância para o tema em análise. De acordo com Oliveira (2002) existem seis teorias que contribuem para o estudo do *outsourcing*, apresenta-se abaixo uma síntese dessas teorias:

- Teoria dos Custos de Transacção
 - Tomadas decisões de *outsourcing* se for possível obter uma redução dos custos (considerando quer os custos de produção, quer os de transacção).
 - Quando as transacções apresentam determinados atributos, nomeadamente, quando estão envolvidos investimentos em activos com especificidade muita elevada, o recurso ao mercado (*outsourcing*) acarreta custos muito significativos.

- Teoria da Agência
 - A relação de *outsourcing* constitui uma relação de agência.
 - Oferece um enquadramento para a análise dos riscos de *outsourcing*; Distingue situações

em que é preferível optar por um contrato baseado no comportamento, de situações em que é preferível optar por um contrato baseado nos resultados.

- Alerta para certos aspectos que devem ser acautelados na celebração do contrato e custos (de monitorização) associados (p.ex. auditorias ou SI que permitam verificar a actuação do agente).

- Teoria dos Direitos de Propriedade

- O *outsourcing* acarreta a perda dos direitos residuais de controlo sobre activos físicos, o que só é prejudicial quando esses activos são complementares dos pertencentes à empresa.

- A tendência actual para o *outsourcing* resulta da menor complementaridade dos activos possibilitados pelo desenvolvimento tecnológico.

- Renega a explicação baseada nos menores custos de transacção associados às novas TI.

- Teoria Baseada nos Recursos

- As empresas podem internalizar determinadas actividades, porque as realizam mais eficientemente.

- As capacidades são os activos mais importantes de uma empresa; como a sua natureza é social e táctica, há dificuldades e custos associados à comunicação com os fornecedores (de certa forma, as empresas sabem mais do que aquilo que pode ser traduzido por um contrato).

- É necessário acautelar que as *core competences* não se transformem em *core rigidities*, impedindo a inovação.

- Fundamenta a importância do factor crítico de sucesso "manutenção interna da gestão das TI".

- Teoria da Dependência dos Recursos

- O *outsourcing* pode ser uma das estratégias possíveis para assegurar o acesso a recursos críticos necessários à sobrevivência.

- A relação do *outsourcing* pode tornar a empresa cliente muito dependente da empresa prestadora de serviços, se o recurso for muito importante para a organização, se for diminuto o número de *outsourcers* alternativos, ou se for elevado o custo de mudança.

- Teoria da Perspectiva Política

- Enfatiza o papel que a falta de poder dos agentes organizacionais, ou a procura da sua obtenção pode desempenhar na colocação de hipóteses de *outsourcing*.

- Implicitamente realça que os departamentos perdem o controlo sobre recursos, quando recorrem ao *outsourcing* e, em consequência, perdem poder.

1.3 Motivações do *outsourcing*

Nos últimos anos o *outsourcing* tem sofrido uma grande evolução, pois são cada vez mais as organizações que aderem a esta prática de gestão, não só pela redução de custos, mas pelos mais diversificados factores (Garcia, 2006; Pastore, 2005). Lacity e Hirschheim (1995), consideram que podem ser identificadas quatro grandes categorias de razões: financeiras, negócio, técnicas e políticas:

- Financeiras

- Redução de custos: os benefícios do *outsourcing* a nível financeiro resultam sobretudo da redução de custos operacionais através do acesso à estrutura de custos do *outsourcer* (é um dos benefícios mais atractivos do *outsourcing*) (Klepper e Jones, 1998).

- Controlo de custos: O *outsourcing* constitui um meio para controlar e prever os custos operacionais com maior rigor do que aquele que é possível se os serviços forem desempenhados internamente (Minneman, 1996). Esta previsibilidade é conseguida graças à celebração de contratos de preço fixo ou de preço indexado ao crescimento (Gupta e Gupta, 1995).

- Redução da necessidade de investimento e redireccionamento de recursos: O *outsourcing* reduz a necessidade de investimento em funções não centrais ao negócio (Klepper e Jones, 1998), permitindo assim capitais disponíveis para outros fins. Ao libertar recursos, as organizações podem redireccioná-los de actividades periféricas para actividades mais estratégicas (USFG, 1998; RCS, 1998). Dentro das motivações financeiras as reduções de custos são as mais comuns (Minneman, 1996; Gupta e Gupta, 1995).

- Concentração no negócio

- Um dos grandes benefícios do *outsourcing*, talvez o mais importante, é permitir à gestão concentrar-se nas actividades centrais ao negócio (Everest, 1998; Malhotra, 1995; Barrett, 1996; Faulhaber, 1998) ficando assim os detalhes operacionais para especialistas externos (RCS, 1998; Klepper e Jones, 1998; Antonucci et al., 1998).

- Outro benefício significativo ocorre na medida em que a gestão de SI é libertada dos problemas mais rotineiros e triviais, podendo concentrar-se na resolução de problemas do negócio (Khosrowpour et al., 1995). “The Outsourcing Institute” refere que em média são conseguidas reduções de 9 a 15 por cento (Antonucci et al., 1998).

- Motivações técnicas

- Acesso a competências técnicas escassas e a tecnologia de ponta: Estas empresas têm uma maior capacidade para avaliarem e acederem, quer a competências técnicas, quer a novas tecnologias que o cliente normalmente não tem. Ao mesmo tempo, dispõem também de mais recursos especializados nas diversas áreas dos SI e de contactos no mercado, que poderão contribuir para estimular a inovação.

- Diminuição do risco e da incerteza tecnológica. Quando as empresas transferem serviços

para fornecedores externos, estão muitas vezes, a evitar encargos inerentes, quer em equipamentos que se tornam obsoletos com muita facilidade, quer à estagnação de competências dos seus recursos humanos.

- **Motivações Políticas**

A decisão de contratar os SI em *outsourcing* pode ser motivada pelo mau funcionamento do departamento, ineficiente, ineficaz ou tecnicamente incompetente; quando o departamento de SI se torna incómodo a diversos níveis de gestão; ou quando se tornam obscuras as relações de autoridade e de responsabilidade (Malhotra, 1995b; Barret, 1996).

Já num inquérito levado a cabo pelo “The Outsourcing Institute” (EUA), foram identificadas dez razões para a adopção do *outsourcing* (Faulhaber, 1998), sendo elas: melhorar a concentração no negócio; obter acesso a capacidades de nível mundial; acelerar os benefícios da melhoria de processos; partilhar riscos; libertar recursos; tornar capitais disponíveis; reduzir custos operacionais; procurar a entrada de capitais; obter recursos não disponíveis internamente; transferir uma função difícil de gerir.

Através destes meios, mais controlo, mais recursos, libertação de recursos internos e capital para investimento; novas soluções, menos risco, o que poderá aumentar o valor entregue aos clientes e accionistas (Fujitsu, 2005).

O *outsourcing* é benéfico, quando permite à empresa preencher lacunas – diferenças entre aquilo que se deseja e aquilo que se tem - nos recursos e capacidades indispensáveis ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Oliveira, 2002, p.50). Assim quando os recursos da empresa se mostram manifestamente insuficientes ou inadequados ao nível do seu valor estratégico, há toda a vantagem em recorrer ao *outsourcing*, como forma de ultrapassar essas dificuldades

1.4 Riscos do *outsourcing*

Apesar dos benefícios associados ao *outsourcing*, como referido anteriormente, também existem riscos potenciais que as organizações, nomeadamente as PME, terão que ter em consideração antes de decidirem contratar os seus serviços em *outsourcing*. Os problemas mais comuns observados são reduções de custos que não se concretizam, objectivos que não são alcançados e contratos rígidos que não podem ser alterados sem penalizações (Briefs, 1996).

Considerou-se que os riscos que mais concernem as PME, incluem riscos de negócio, conflito de interesses, perda de controlo e de versatilidade do negócio, confidencialidade da informação, instabilidade do fornecedor, dependência para com o fornecedor, ameaça de oportunismo, custos não esperados, controlo dos dados, qualidade de serviço, resposta às necessidades e versatilidade (Amaral, 1994).

- Riscos de negócio – Os serviços passíveis de *outsourcing* numa determinada época podem não ser noutra, isto porque os mercados estão constantemente a mudar e as empresas têm de se adaptar rapidamente. Daqui poderão surgir competências estratégicas que as organizações poderão querer retomar o controlo. Também estas condicionantes dificultam distinguir o que é estratégico do utilitário, assim como prever tendências de mercado. A evolução tecnológica pode levar as organizações a ficarem amarradas a contratos que podem não estar mais de acordo com as suas necessidades.
- Conflito de interesses – Entre o fornecedor de serviços e o cliente os interesses em relação aos lucros são diferentes. Enquanto o fornecedor é recompensado pela maximização dos seus próprios lucros, os custos do cliente aumentam e portanto os seus lucros diminuem. Apesar de o contrato fixar os custos, o que acontece é que por vezes surgem custos adicionais não previstos ou taxas adicionais referentes a serviços que não estavam incluídos no contrato base.
- Perda de controlo e de versatilidade do negócio – O *outsourcing* pode dificultar a organização a reagir ou adaptar-se à mudança do ambiente de negócio (Lacity e Hirschheim, 1995).
- Confidencialidade da informação e controlo dos dados – é um dos grandes obstáculos ao *outsourcing*, sendo crucial que o aspecto de confidencialidade de informação seja salvaguardado no contrato. O fornecedor contratado tem que ter a responsabilidade formal pela segurança dos dados (Khosrowpour et al, 1995).
- Exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor - Com a celebração do contrato de *outsourcing* a organização fica ligada ao fornecedor a nível dos riscos potenciais que este possa sofrer como: dificuldades financeiras, diminuição da qualidade de serviço prestado, dos tempos de resposta, da perda de responsabilidade e da perda de comprometimento no relacionamento (Benko, 1993).
- Dependência para com o fornecedor – Uma vez efectuado o acordo é criada uma dependência do fornecedor que é difícil de quebrar, mesmo que esteja previsto no contrato de *outsourcing* a cessação do mesmo. Isto ainda é agravado no caso de todos os serviços de SI serem contratados à mesma empresa, o que pode dar origem a uma ameaça de oportunismo da parte do fornecedor.
- Barreiras - Pode surgir alguma resistência interna da parte dos colaboradores em colaborar com o fornecedor de serviços, por desconfiança ou por diferenças de cultura empresarial o que poderá criar alguns problemas ao desenvolvimento do processo. Os colaboradores podem ter algumas dificuldades em adaptar-se a novos ambientes de

trabalho, pois alguns deles podem passar a trabalhar com a empresa contratada, perdendo por vezes algumas das suas competências (Aubert et al., 2005). Uma barreira que surge com frequência é a dificuldade de encontrar um fornecedor com as competências adequadas às necessidades da organização, apesar de haver um conjunto de critérios que as organizações devem seguir para a selecção do fornecedor, mesmo assim há sempre o risco do não cumprimento do contrato (CXO, 2007).

- Contratos - Os *Service Level Agreement* (SLA), são instrumentos onde são especificadas as funções a cumprir, bem como os parâmetros para avaliação futura da qualidade de execução dessas funções (Carapuça, 2003). A elaboração de um contrato com lacunas pode conduzir a custos acrescidos de adendas contratuais (André, 2008). O incumprimento do contrato pode ocorrer por diversas razões como, por exemplo, fraca situação económica do fornecedor e falta de conhecimento do negócio por parte deste.

1.5 Monitorização de projectos de *outsourcing* e satisfação relativamente a este

No decorrer do processo do serviço contratado em *outsourcing* é importante o seu acompanhamento através de uma monitorização desse processo.

É importante haver uma boa comunicação entre as partes. Neste sentido, as reuniões periódicas de acompanhamento são importantes. Deve ser previamente definido um plano de reuniões entre as partes que englobe as pessoas envolvidas no desenvolvimento do projecto. Assim, a comunicação entre as partes interessadas, desde o início até ao fim de um projecto é assegurada (Mehta, 2002).

O cumprimento das cláusulas contratuais e os bons resultados obtidos com a implementação do *outsourcing*, traduz-se numa satisfação superior das organizações (Cumbana, 2004). As organizações mostram satisfação relativamente ao *outsourcing* se houver uma melhoria significativa nos processos, qualidade dos resultados, competências e sofisticação do fornecedor, acesso a tecnologia de ponta, bem como um aumento da concentração na sua actividade principal (Varajão et al., 2006).

1.6 Vantagens e desvantagens do *outsourcing*

- A elevada especialização do *outsourcing* traz um amplo conjunto de habilidades para o ambiente empresarial tais como tecnologia de ponta e conhecimento especializado ajudando assim as empresas a melhor satisfazer os clientes e a aumentar a sua produtividade.
- O *outsourcing* permite a gestão dos fornecedores, assim como a variabilidade da procura de investimentos de capital. Ao contrário do cliente, o fornecedor de *outsourcing* pode diversificar o risco por vários clientes.
- O *outsourcing* permite libertar os recursos de uma organização de actividades indirectas para aquelas que têm maior impacto no desempenho da empresa;
- O acesso a uma estrutura de custos menores é uma das razões mais fortes para recorrer ao *outsourcing*.
- O *outsourcing* é uma opção viável para as empresas com um crescimento rápido e que pretendem expandir-se para outras áreas.
- Problemas de controlo são frequentemente citados como motivo para o *outsourcing*. No entanto, a causa subjacente, tais como expectativas não transparentes ou dificuldade em medição de desempenho, muitas vezes não é resolvido através do *outsourcing* (Faulhaber, 2005).

De acordo com o estudo da Frost e Sullivan (2005), muitos são os riscos que as organizações correm quando optam pelo *outsourcing*.

- Com a enorme oferta existente no mercado, a organização corre o risco de seleccionar um fornecedor sem competências adequadas para um determinado serviço.
- No processo de *outsourcing*, o fornecedor tem acesso a dados da organização, procedimentos de negócio, assim como em alguns casos, informação dos sectores estratégicos da organização.
- Ficar preso aos fornecedores, quando há um mercado dinâmico, devido a contratos de longa duração;
- A transmissão de alguns processos de negócio para uma entidade externa pode restringir o modo como uma organização reage ou se adapta à mudança do ambiente de negócio;
- Os fornecedores podem apresentar um desempenho inferior ao dos departamentos internos, porque não se encontram ambientados com a organização, com os seus clientes e com os requisitos;
- Potenciais transferências ou rescisões de contratos podem causar desmotivação dos funcionários, levando assim a uma menor qualidade de serviço por parte destes.

O *outsourcing* é hoje em dia uma prática muito utilizada pelas organizações, as quais normalmente optam por esta técnica tendo em conta as vantagens que proporciona. No entanto é necessário ter também em linha de conta os riscos inerentes à adopção desta técnica (Campos & Laurindo, 2003).

Capítulo II - *Outsourcing* das actividades de marketing digital

2.1 Algumas questões prévias

A contratação de serviços de SI está em constante mudança. As organizações precisam de considerar a melhor forma de obter os serviços de SI com melhor qualidade e a um custo mais reduzido (Dibbern, Goles, Hirschheim, & Jayatilaka, 2004).

O *outsourcing* de serviços de SI tornou-se uma das ferramentas de gestão mais utilizada pelas organizações na construção e na manutenção das suas capacidades competitivas. A sua essência consiste na contratação de entidades externas para satisfazer total ou parcialmente necessidades internas de serviços (Varajão, 2006).

Os serviços de SI podem ser executados dentro da organização e de forma individual, ou podem ser contratados a fornecedores externos, podendo assim ser geridos apenas pelo fornecedor ou pelo fornecedor e pela organização (Varajão, 2006).

Segundo um estudo realizado por (Varajão, Trigo, Figueiredo, & Barroso, 2007) as empresas nacionais recorrem principalmente ao *outsourcing* de alojamento Web, plataformas e serviços de comunicações, desenvolvimento e manutenção de aplicações, serviços de *e-mail* e gestão de redes. Os principais serviços de *outsourcing* contratados por organizações, podem ser: desde o simples alojamento de uma página Web, passando pelo *outsourcing* do próprio processo de negócio e podendo mesmo chegar ao *outsourcing* de toda a área de SI. (Vassiliadis et al., 2006)

Os fornecedores possuem competências técnicas e tecnológicas que uma organização cliente normalmente não tem. Uma organização geralmente oferece o acesso a novas tecnologias, a ferramentas e a técnicas melhoradas e melhores oportunidades de carreira para as pessoas. Gestão de SI, TI e recursos humanos, são também motivações que levam à adopção do *outsourcing* (Varajão et al., 2006).

2.2 Marketing versus *outsourcing* de marketing digital

Em tempos de incerteza económica ou quando os orçamentos são reduzidos o marketing e publicidade são mais importantes que nunca, é mais fácil consolidar quota de mercado quando os concorrentes estão a lutar para sobreviver. A resposta para colmatar estas dificuldades está no *outsourcing* do marketing que pode incluir todas as suas disciplinas, fornecendo acesso a especialistas das mesmas, desde a pesquisa de mercados, análise, estratégia, planeamento e de gestão para a execução da publicidade, relações públicas, marketing directo, comunicação interna, marketing digital, entre outras. A flexibilidade do *outsourcing* permite à empresa pagar

apenas os serviços utilizados durante o período de tempo necessário (*Outsource marketing, LLC, 2005*).

Trabalhar em marketing na internet significa, fundamentalmente, agregar valor, cabendo às organizações definirem qual a melhor abordagem, que depende basicamente dos seus produtos, serviços e áreas de competência. Conforme (Sharma e Sheth, 2004), as variáveis do conceito de marketing, produto, preço, distribuição e comunicação mantêm-se presentes no ambiente *online*. No entanto, algumas adaptações são necessárias. Para Bhatt (2004), os novos *media*, tem como base a internet e a interactividade entre empresas e consumidores. De acordo com Guedes (2007) com o aumento dos utilizadores da internet, o marketing digital viabiliza actividades que integram a empresa e o utilizador com “ferramentas específicas, para promover a distribuição e/ou comunicação, além de tornar mais fácil a realização de um marketing personalizado e a disponibilização quase instantânea de informações actualizadas e adicionais sobre produtos e serviços, reduzindo assim custos”.

O marketing digital, de acordo com Las Casas (2006) “é um conjunto de transacções electrónicas que visam a transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor”. Incluem-se no conjunto de transacções o uso de *e-mail*, o envio de pedidos para fornecedores via electrónica, o uso da internet e a prestação de serviços *online*, entre outras actividades. O comércio electrónico (*e-commerce*) é a realização de comunicações e transacções de negócios através de redes e computadores, mais especificamente a compra e a venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais. O comércio electrónico pode incluir todas as funções entre empresas e mesmo dentro da própria empresa (tais como marketing, finanças, transferências electrónica de fundos, cartões inteligentes, dinheiro digital entre todas as outras formas de fazer negócios usando as redes digitais). Este comércio usa o correio electrónico, como transferência de arquivos, fax, videoconferência e interacção com um computador remoto (Reedy, Shulo e Zimmerman, 2001).

Os recursos de marketing digital incluem a internet, *web sites* interactivos, lojas *online*, representações de objectos em ambientes de realidade virtual, *shopping centers* virtuais, informações por fax automático ou apresentações em CD-ROM. Muitos dos recursos de marketing digital contêm multimédia (Reedy, Shulo e Zimmerman, 2001).

Como refere Las Casas(2006) o marketing digital deve seleccionar as acções que melhor sirvam as necessidades dos utilizadores, utilizando as tecnologias como ferramentas básicas para melhorar a prestação de serviços, e ainda, o profissional da informação deve ter em mente o seu papel de disseminador da informação, e utilizá-lo de forma coerente, adequando-se às mudanças e implementando modelos eficazes centrados no planeamento de produtos e serviços voltados para os utilizadores.

Observou-se que o uso da Internet tem facilitado muito o processo de vendas no marketing. A internet permite que sejam contactados muitos mercados ao mesmo tempo com

custos reduzidos. Por outro lado, o benefício da conveniência é um ponto forte para os clientes. Além disso, o preço pode ser inferior ao encontrado no comércio tradicional. O cliente, por sua vez, pode pesquisar os preços em diversos fornecedores e assegurar-se de que o produto que está a comprar representa uma das melhores ofertas encontradas. Considerando que os consumidores consideram o factor tempo na escolha dos seus produtos ou serviços, verifica-se que através da internet o conhecimento dos preços é mais rápido e está mais acessível. (Edwards, Edwards e Rohrbough, 2000)

2.3 Actividades de marketing digital

2.3.1 Website

A base para a empresa desenvolver uma estratégia de marketing digital começa com a criação de um *website*, contudo antes de tomar esta decisão, é importante determinar qual o objectivo do *site* : aumento da base de clientes, aumento de facturação, redução de custos, aumento de visibilidade, novos e melhores serviços. Segundo Carrera (2012) num mesmo *site* podem coexistir diversos objectivos:

- Presença institucional – o conteúdo é focado nas actividades da empresa;
- Apoio aos processos da organização – O visitante do *site*, através de um formulário, pode registar-se, o que permite à empresa criar uma base de dados de utilizadores;
- Venda de produtos e serviços – permite a compra e venda de bens e ou serviços e o respectivo pagamento através de diversos meios electrónicos;
- Utilização colaborativa – O administrador do *site* permite aos visitantes inserirem conteúdo e nalguns casos adicionarem novas funcionalidades.

Ascensão (2010), defende que os *sites* eficazes devem ser projectados e concebidos respeitando alguns aspectos:

- Contexto – *layout* e *design*;
- Conteúdo – texto, imagens, som e vídeo;
- Conexão - nível de conectividade do *site* a outros *sites*;
- Constante mudança;
- *Search Engine Optimization* – encontrar as palavras-chave mais importantes para a actividade da empresa assim como os *links* externos para o *site*;
- Usabilidade – fácil de ler e de encontrar;
- Navegabilidade – facilidade proporcionada ao utilizador na sua visita ao longo da informação e das páginas do *site*;
- *Homepage* – o visitante deve perceber de imediato a identidade da empresa, o tipo de conteúdos do site e o acesso a todas as páginas do *site*;

- Páginas críticas – as áreas principais do *site* devem ser claras e suficientemente descritivas do conteúdo das subpáginas.

Segundo dados da Netcraft, especialista em segurança e tecnologia na internet, existiam em Junho de 2009, cerca de 238, 027,855 *sites*. Para que um destes *sites* apareça na primeira página dos motores de busca é necessário que os seus algoritmos determinem serem relevantes para um dado termo pesquisado. Para que isso aconteça é necessário adaptar as páginas do *site* para que os motores de busca as considerem relevantes. Esta técnica é designada “*Search Engine Optimization*” (SEO) (Ascensão, 2010).

2.3.2 *Optimização de sites*

Search Engine Optimization é o processo de otimizar os *sites* para obter a melhor posição possível nos motores de busca quando alguém pesquisa pelas palavras-chave mais importantes para a respectiva actividade, (Ascensão, 2010). “As pessoas têm tendência para olharem apenas para os primeiros 10 resultados dos motores de busca” (Brin e Page,1998). A optimização de *sites* deve ser parte integrante e fundamental de qualquer estratégia de marketing digital. Para se ter um *site* optimizado para o “Google” este deve ter uma programação preparada para tal e deve ter conteúdo que contemple as palavras-chave relacionadas com a empresa (Adolpho, 2012).

2.3.3 *Publicidade em sites*

A publicidade em *sites* pode assumir vários formatos conforme se incluam texto, gráficos, som, imagem ou hiperligações (Rita e Oliveira, 2006):

- *Banners, buttons e skyscrapers*, formatos interactivos;
- Patrocínios integram conteúdo editorial e publicidade e oferecem possibilidades interactivas;
- *Slotting fee*. consiste num valor cobrado aos anunciantes por empresas de *media* em troca de um posicionamento de grande destaque no seu *site*, exclusividade na categoria ou outro tratamento especial;
- *Interstitials*, são anúncios baseados em “Java” que surgem no ecrã enquanto o conteúdo de uma página *web* está a ser carregada;
- *Superstitials* são anúncios que surgem quando o utilizador move o cursor de uma área para outra página;
- *Pop-ups* são uma variante dos *interstitials* e consistem em anúncios que aparecem numa janela separada, que se sobrepõe à janela do *browser* que esteja a ser visualizada;
- *Shoshkele* é uma animação em “Flash” de cinco a oito segundos e corre numa página *web* para captar a atenção do utilizador.

Além destes existem outros formatos publicitários para correio electrónico e internet sem fios nos telemóveis:

- *Classifieds*, correspondem a espaço nos *sites* ocupado por anúncios classificados que podem ser pagos ou grátis;
- *Ritch media*, é um formato de anúncio que combina som e imagem e que deixa uma impressão mais forte no consumidor do que um *banner* estático;
- *Referral* ou *affiliate programs*, consiste no pagamento que se faz a outro *site* pelo envio de clientes a uma dada página da internet.

2.3.3 E-mail marketing

Trata-se de uma ferramenta do marketing relacional que deve ser utilizada para comunicar com quem acordou em recebê-la e que tem como objectivo fidelizar o cliente. Sendo assim, as mensagens devem ter interesse para o destinatário. Contudo é necessária uma certa precaução uma vez que o *e-mail* marketing pode ter impacto negativo quando uma empresa envia sistemática e indiscriminadamente e-mails publicitários sem qualquer critério prévio de segmentação e permissão (Hayden, 2007). O *e-mail* marketing é definido como uma forma de marketing directo que utiliza o correio electrónico como meio de comunicação comercial, para enviar mensagens a uma audiência composta por clientes e potenciais clientes, as campanhas de *e-mail* devem seguir sempre um marketing de permissão (Carrera, 2012). Este é implementado na prática sempre que a empresa solicita autorização explícita aos consumidores para lhes enviar *e-mails* de índole comercial sobre tópicos do seu interesse (Chaffey et al.,2006).

De acordo com Carrera (2012) para que o *e-mail* marketing seja eficaz é necessário em cada uma das fases da campanha respeitar as seguintes etapas:

- Estabelecimento de objectivos – o que se pretende com o *e-mail*, contactos, visitas ao site, vendas;
- Registo dos utilizadores – a base de dados é da empresa ou alugada, em qualquer dos casos os destinatários devem ter dado permissão para receberem o *e-mail* ou darão num momento posterior;
- Divisão e segmentação da base de dados - as mensagens devem ser enviadas para segmentos estratégicos e com uma mensagem personalizada em função dos dados que a empresa tem do destinatário;
- Criação de texto e suportes para *e-mailing* – Como definição do assunto, definição do corpo da mensagem;
- Envio – O envio deve ser escalonado para que os servidores não bloqueiem o servidor da empresa que envia, considerando *spammers*.

- Acompanhamento da acção – a acção de *e-mail* marketing pode ser acompanhada a todo o momento, podendo ser interrompida ou alterada caso os objectivos não estejam a ser atingidos;
- Análise de resultados – Há a possibilidade de verificar em que destinatários e momento as mensagens são mais eficazes.

2.3.4 Newsletter

É um meio de comunicar com o cliente e pode gerar resultados positivos desde que se respeitem os princípios de ética, tecnologia e profissionalismo, (Ascensão, 2010) A *newsletter* baseia-se na criação de uma relação de satisfação e, em consequência, de durabilidade entre a organização e o cliente actual ou potencial (Felipini, 2005). Esta dá a conhecer a empresa assim como os seus produtos, assistindo-se cada vez mais ao envio de *newsletters* quando há algo interessante a apresentar ao cliente alvo (Carrera, 2012).

2.4 Marketing móvel

As características especiais dos canais móveis podem ser descritas como os benefícios da utilização de dispositivos móveis na comunicação de marketing. Os dispositivos sem fio não estão dependentes do lugar ou de um momento específico - eles são portáteis e podem ser acedidos em qualquer momento. O canal móvel é imediato e personalizado, o que significa que a principal vantagem é a mobilidade, permitindo aos utilizadores obter informações sempre que quiserem, independentemente da localização ou tempo (Karjaluo de 2007).

As campanhas de marketing deste tipo podem ser integradas num mix de comunicação, que inclui uma variedade de diferentes canais e mensagens - também chamado de marketing de venda cruzada (Karjaluo, 2007). Este canal também funciona como uma técnica de suporte interactivo para envolver os consumidores nas actividades da empresa ou para criar consciência sobre as campanhas. O canal móvel também permite às empresas atingir um grande número de pessoas, ao mesmo tempo que a comunicação é dirigida a um público-alvo. A taxa de resposta é alta e permite às empresas conhecer rapidamente os resultados das campanhas, assim, este canal pode ser utilizado para avaliação e métodos de pesquisa (Mirbagheri, 2010). Assim, vale a pena investir em campanhas de *mobile marketing* (Altuna, 2009, p.44).

Mobile Web, é um canal de distribuição de conteúdo *web* que fornece conteúdo de acordo com o equipamento móvel. O equipamento móvel é caracterizado pela natureza das necessidades de informação dos utilizadores, características básicas do equipamento móvel (tamanho do ecrã, tipo de teclado), e capacidades especiais (tipo de conexão, localização, conteúdo). Os *sites* móveis não devem ser uma versão reduzida do *web site*, mas sim responder às necessidades do cliente, permitindo operar com funções e tarefas importantes. Além disso, *links* para *sites*

expandidos ou fontes de informação têm de ser fornecidos. O conteúdo do *site* móvel tem de fornecer interactividade e funções exclusivas (Krahnert, 2010).

Aplicativos, jogos e publicidade, estes são os programas que podem ser carregados em dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*. As aplicações são geralmente direccionadas a um público específico para criar uma interacção e pode ser tanto a curto prazo como a longo prazo (Scheffier, 2011). As aplicações também podem ser consideradas como anúncios, dependendo dos objectivos e do desempenho do equipamento. Os jogos podem ser carregados como aplicativos ou individualmente, oferecendo um entretenimento ao público-alvo.

SMS marketing, é a publicidade canalizada através de mensagens de texto. As empresas usam as mensagens com conteúdos adaptados especificamente aos clientes, no entanto, pode funcionar nos dois sentidos e os clientes podem enviar mensagens de texto para a empresa, em geral para participar em iniciativas de marketing e vendas.

MMS marketing, também utiliza um canal de mensagem de texto, mas fornece um amplo conteúdo de recursos - fotos, vídeo ou áudio, SMS e MMS marketing também são considerados como marketing baseado em permissão, os clientes subscrevem um formulário para permitir que as empresas enviem mensagens comerciais para os seus dispositivos móveis (Varnali, 2010).

Serviços baseados em localização, são serviços que levam em conta a localização geográfica de uma entidade. O termo "entidade" significa que o objecto que fornece a informação para a localização pode ser humano ou não-humano (Junglas, 2008, p.66). Em termos de marketing esta definição implica serviços que utilizam o local como um dado-chave para definir informações relevantes a fornecer aos utilizadores. Em marketing móvel, estas aplicações são de publicidade ou de marketing de serviços e usam em particular, a localização para entregar a mensagem certa à pessoa certa num lugar e tempo específico (Fields, 2011). Um dos programas mais popular é o *Foursquare*: o desempenho da marca e a sua função enquanto *media* social, permite através da Internet, determinar onde o utilizador está localizado, sabendo por exemplo quais as lojas, restaurantes ou outros locais de interesse que se encontram perto do utilizador. Este programa também permite ver a posição actual de outros utilizadores, a partir dos seus "*Check-in's*", permitindo desta forma aceder a outros utilizadores ou a um grupo de rede específico à sua localização.

A promoção de vendas no telemóvel e os cupões digitais poderão originar uma taxa elevada de aplicação, derivado a três principais vantagens: a localização do cliente processada através do sinal do telemóvel, permite a digitalização de cupões, código no ponto de venda (Barutcu, 2007). Os códigos de barras ou QR (resposta rápida), frequentemente podem ser encontrados em anúncios, cartazes ou outros materiais informativos. Por digitalização destes códigos, o cliente recebe no seu dispositivo móvel, mensagem de vídeo, texto ou áudio relevantes, oferecendo às empresas mais opções de divulgação de informações. Isto porque aqui o espaço e o tempo são ilimitados, ao contrário da realidade inerente a anúncios impressos ou comerciais de TV.

Serviços móveis (bilhetes, serviços bancários, compras), estes serviços permitem que os utilizadores possam fazer transacções fora do horário de abertura dos bancos, podendo realizar compras a qualquer momento. Dá-se assim ao cliente a liberdade de comprar, escolher ou pagar somente por terem internet sem fios nos dispositivos móveis (Barutcu, 2007). Algumas empresas introduziram bilhetes digitais, onde não há necessidade do cliente imprimir o bilhete, bastando fazer o carregamento destes no seu dispositivo. O termo serviço móvel também pode ser aplicado a *sites* de compras, que são projectados especificamente para formato móvel dando a possibilidade de adquirir produtos ou serviços com maior facilidade.

2.5 Marketing viral

O marketing viral consiste em solicitar e motivar terceiros a passarem determinada mensagem a outros, criando um aumento exponencial de visibilidade e influência (Carrera, 2012). Este tipo de marketing está mais sujeito à criatividade do que ao orçamento afecto. Os meios digitais mais utilizados para acções de marketing viral são:

- Mensagens de correio electrónico;
- SMS;
- *Instant messaging*;
- Salas de *chat*;
- Redes sociais *online*;
- Aplicações para *tablet* e *smartphone*;
- Vídeos *online*

2.6 Redes sociais

As forças que estão a dirigir as redes sociais são tão antigas como os negócios em si mesmos: “O comentário boca a boca”, as pessoas pedem sempre conselhos, recomendações antes de tomar a decisão de compra e consideram os “comentários de boca a boca”, como a fonte mais credível de informação.

As redes sociais na internet são a extrapolação do “comentário de boca a boca”, cujas plataformas tecnológicas permitem amplificar de maneira exponencial a mensagem. É assim que os consumidores estão a tomar o controlo dos processos de compra, gerando recomendações sobre a empresa, produtos e serviços.

Graças a estes canais de distribuição de informação, as empresas podem ter a sua própria audiência e podem com poucos custos endereçar mensagens regulares sobre a empresa. O objectivo da utilização das redes sociais pelas empresas deve ser suscitar o interesse da sua audiência e não fazer publicidade, portanto é necessário estar consciente de como despertar este interesse.

Principais redes sociais:

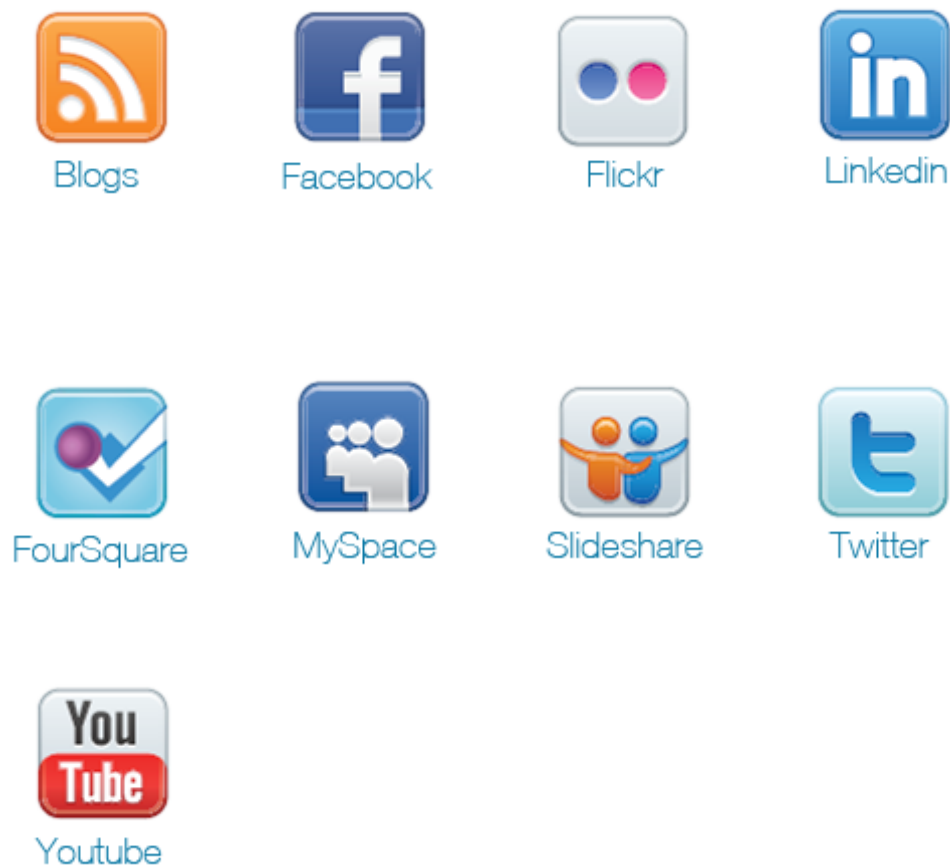


Fig. 1 – Logótipos das principais redes sociais.

2.7 Métricas de desempenho

Uma das vantagens do marketing digital é o acompanhamento *online* das acções desenvolvidas para assim poderem ser alteradas a todo o momento. De acordo com Ascensão (2010) é importante ter um sistema de monitorização e controlo adequado para medir o desempenho e recomendar acções correctivas onde e quando for necessário.

A fim de se analisar a eficácia do desempenho do *site* existem soluções designadas por *Web Analytics* ou *Web Trackers*. O “Google” disponibiliza gratuitamente o *Google Analytics* e o *Statcounter*. O *Google Analytics* regista toda a actividade do *site*, permitindo obter as estatísticas necessárias para acompanhar o seu desempenho (Ascensão, 2010).

2.8 Vantagens e desvantagens do marketing digital

O crescimento do marketing digital deve-se aos vários benefícios proporcionados pela internet. Entre eles destacam-se conforto, rapidez, custos reduzidos, informação alargada, relacionamento mais próximo e ainda a possibilidade de recolher dados detalhados acerca dos produtos (Las Casas, 2006). Os clientes podem através da internet contactar rapidamente vendedores em qualquer parte do mundo para realizar uma compra. A redução dos custos é um factor de vantagem para a empresa, pois não necessita de uma loja física, equipa de vendas ou outros. Isto permite que os preços praticados pela loja virtual possam ser mais baixos. Importa referir que a possibilidade da internet afectar negativamente o comércio de rua por ocasionar uma forte pressão nos preços.

Uma das grandes vantagens para o consumidor é a informação que pode obter sobre as empresas que comercializam o produto ou serviço, possibilitando ainda um contacto mais próximo com a empresa fornecedora. As empresas podem aproveitar esta proximidade de relacionamento para fidelizar o cliente.

É possível destacar 6 principais vantagens do marketing digital que decorrem da utilização da Internet (Chaffey, et al., 2003):

- Rapidez – Permite de modo quase imediato, oferecer aos consumidores promoções especiais, modificar a estrutura e o conteúdo de um *site* e alterar conteúdos publicitários;
- Personalização – Através da internet pode-se ter acesso a informações do consumidor em tempo real, como por exemplo, o seu histórico de compras ou produtos e *sites* que costuma consultar. Outro exemplo desta extrema personalização são as denominadas páginas “vazias” em que o consumidor é quem as preenche, como por exemplo o Facebook;
- Quantificação – É possível um conhecimento detalhado e aprofundado sobre os consumidores em termos quantitativos, algo que o marketing tradicional não permite tão facilmente e com tanta brevidade. Isto é, permite, por exemplo, recolher estudos de mercado e o ROI de uma determinada campanha em tempo real;
- Ubiquidade – Por utilizar a internet como canal de comunicação, esta permite a ubiquidade, isto é, estar presente em todo o lado ao mesmo tempo, logo não existem limites em termos de tempo nem em termos geográficos;
- Envolvimento do Utilizador – No marketing digital o consumidor já não é um consumidor passivo mas sim um consumidor interactivo que se envolve com as marcas e que é activo na sua apreensão de conteúdos, dando origem ao conceito de *Web 2.0*.



Fig. 2: Conceito de *Web 2.0*. (Fonte: Carrera (2009, pag.154)

- Efeito de rede – A comunicação entre os consumidores é extremamente importante, quer para os próprios quer para as empresas. Este efeito pode construir ou destruir a imagem e reputação de uma marca e como tal as empresas estão cada vez mais atentas a estes fenómenos, nomeadamente as redes sociais.

No entanto, também se encontram algumas desvantagens como:

- Preconceito – Os consumidores ainda tendem a ver o digital como enganoso e fraudulento;
- Poder do lado do consumidor – É este que tem o poder de decidir se pretende ou não receber determinada comunicação. No marketing digital não podemos garantir que determinado consumidor leia efectivamente determinada mensagem.

Segundo um estudo realizado, as empresas nacionais recorrem principalmente ao *outsourcing* de alojamento *Web*, plataformas e serviços de comunicação, desenvolvimento e manutenção de aplicações, serviços de mensagens *e-mail* e gestão de redes (Varajão, Trigo, Figueiredo & Barroso, 2007).

Os principais serviços de *outsourcing* contratados por organizações compreendem desde o simples alojamento de uma página *Web*, passando pelo *outsourcing* do próprio processo de negócio e podendo mesmo chegar ao *outsourcing* de toda a área de SI (Vassiliadis et al., 2006).

2.9 Interesse do marketing digital para as PME

As PME em geral dispõem de poucos recursos, humanos e financeiros, e a nível do marketing digital ainda é mais evidente porque exige equipamento e pessoal especializado. A internet é o meio pela qual se pode pôr em prática, sem necessidade de grandes investimentos, boas ideias de negócios. Dá a possibilidade a pequenas empresas de comercializar os seus produtos e/ou serviços a uma escala global, as quais de outra forma não teriam essa possibilidade. No entanto, muitos empreendedores e gerentes de empresas ainda não tiram proveito desse potencial, seja por desconhecerem as técnicas e ferramentas ou por terem receio da complexidade do meio.

Apresentam-se os principais motivos pelos quais o marketing digital é uma das ferramentas mais indicadas para as PME:

1. Promoção e ou comercialização de produtos e serviços a custos mais baixos que o marketing tradicional e lojas físicas. O custo de entrada nos *media* digital é menor do que nos *media offline*.

2. A presença da marca nas redes sociais, nos *links* patrocinados e anúncios (*Adwords*) favorece a disseminação da marca.

3. O acompanhamento das acções comerciais e os seus resultados são fáceis de monitorizar. E para otimizar ainda mais o investimento, as plataformas do “Google” e das redes sociais permitem informar em tempo real quantos *clicks* determinada acção gerou, quantas pessoas compraram (conversão em vendas), permitindo, por exemplo, caso uma campanha não esteja a ser eficiente, alterá-la rapidamente. Permite ainda o cálculo do retorno do investimento (ROI) efectuado na campanha publicitária.

4. Segmentação – O marketing digital permite direccionar as campanhas por geolocalização, idade, cidade, bairro, preferências e interesses pessoais do público-alvo. Quanto mais segmentada é uma campanha, menor será o gasto com clientes de reduzido potencial de conversão.

5. Na internet as PME podem competir com as grandes empresas quanto ao número de lojas dado que a presença é global. Um *site* de loja online bem concebido e uma boa logística pode converter oportunidades de negócio em negócio real.

Capítulo III – Metodologia da investigação e apresentação dos resultados

3.1 Metodologia

O objectivo do presente trabalho é perceber se as pequenas e médias empresas utilizam as técnicas de marketing digital e se recorrem ao *outsourcing* para as realizar. Para o efeito, foi efectuado um inquérito *online* enviado por *e-mail* para 2246 empresas domiciliadas em Portugal. Procurou-se neste inquérito caracterizar a empresa em função da sua antiguidade e volume de negócios, sector de actividade e identificar as actividades de marketing digital desenvolvidas pela empresa. Pretendeu-se também determinar as actividades que foram contratadas em *outsourcing*, bem como, as motivações e riscos do *outsourcing*, as barreiras, os critérios utilizados na escolha do *outsourcer* e a duração média do contrato.

O questionário, que se encontra no anexo 1, foi disponibilizado *online* no período de 22/05/2013 a 11/06/2013. Obtiveram-se 83 respostas válidas, ou seja, 0,04% de taxa de resposta. O questionário foi estruturado por grupos temáticos de questões e contou com vários tipos de perguntas (escolha múltipla, texto livre, hierarquização). Foi utilizada a plataforma *online limesurvey* para a recolha de dados.

Os dados recolhidos foram objecto de análise estatística descritiva cujos gráficos, tabelas e *rankings* são apresentados no ponto seguinte.

3.2 Apresentação dos resultados.

3.2.1 Caracterização das empresas participantes no estudo

Como se poderá verificar através das figuras 3 e 4, a amostra constituída pelas empresas que responderam ao inquérito apresentam características diversificadas. Por um lado, verifica-se que a maioria das empresas tem até cinco anos de vida e somente 11 empresas têm mais de 20 anos de vida. Por outro lado, nota-se que a maioria das empresas tem um volume de negócios inferior a 100 000 euros e 6 empresas têm um volume de negócios superior a 7 milhões de euros.

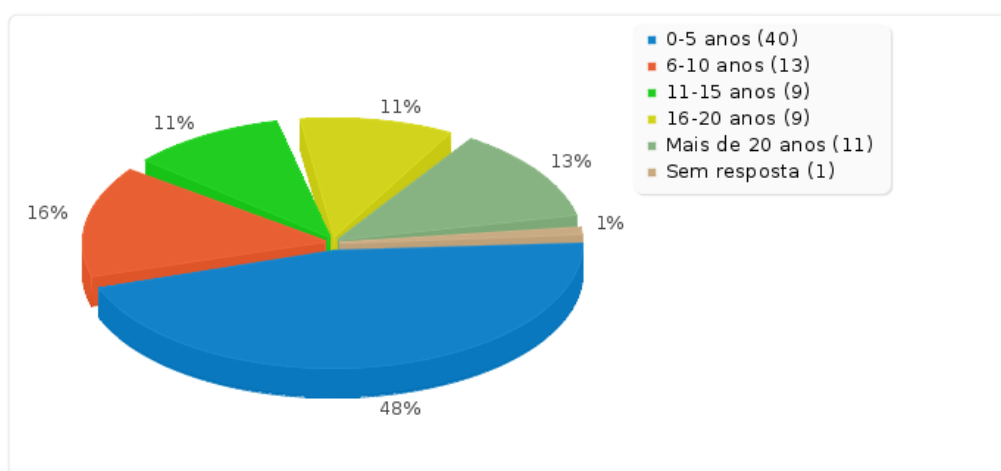


Figura 3 - Anos de actividade das empresas participantes no estudo.

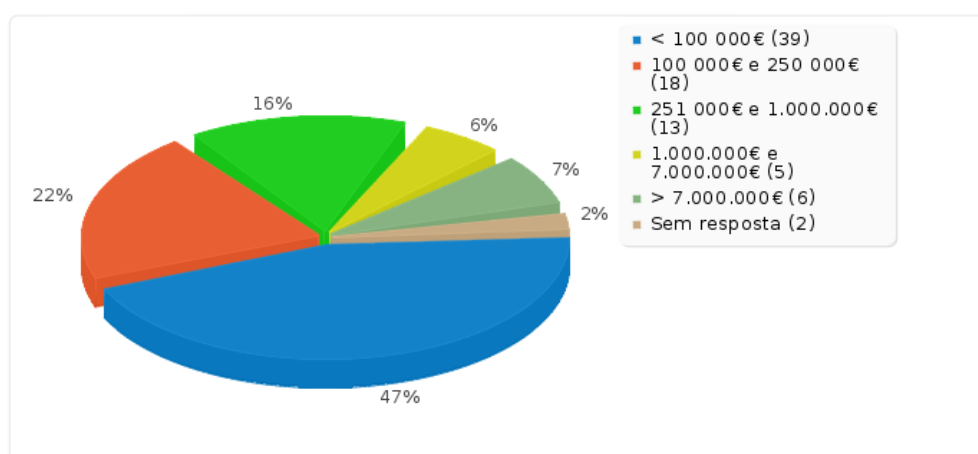


Figura 4 - Volume de negócios das empresas participantes no estudo.

Na tabela 1 pode observar-se que a maioria das empresas (67) é da área de prestação de serviços e apenas 13 pertence ao sector industrial.

Sector de actividade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Primário	1	1,19%
Secundário	13	15,47%
Terciário	67	79,76%
Sem resposta	3	3,58%
Total	84	100%

Tabela 1 – Sector de actividade das empresas participantes no estudo.

3.2.2 Actividades de marketing digital

A maior parte das actividades de marketing digital usadas pelas empresas da amostra são sobretudo de construção e alojamento de *websites* (72%).

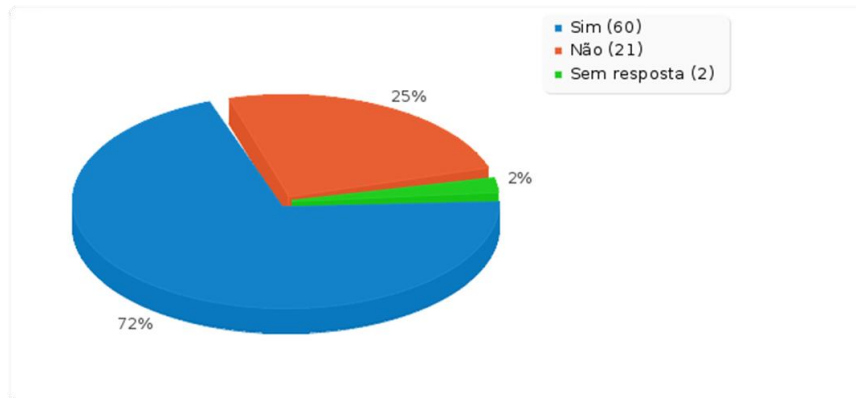


Figura 5 – Acções de estratégia de marketing digital (Construção e alojamento do *website*) das empresas participantes no estudo.

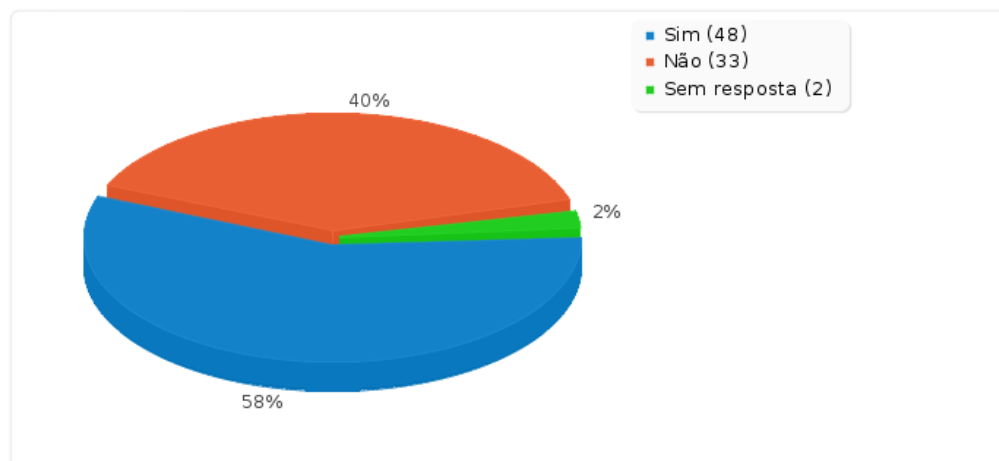


Figura 6 – Acções usadas na estratégia de marketing digital (manutenção do *website*) das empresas participantes no estudo.

Após observação do gráfico acima verifica-se que, apesar de 72% das empresas possuir um *website*, apenas 58% das empresas fazem a sua manutenção e actualização periodicamente.

3.2.3 Outsourcing

Observando a figura 7, verifica-se que o maior risco identificado no *outsourcing* pelas empresas participantes no estudo é o de seleccionar um *outsourcer* sem as competências adequadas (45,78%), seguindo-se o risco de quebra de segurança da informação confidencial ou do segredo do negócio.

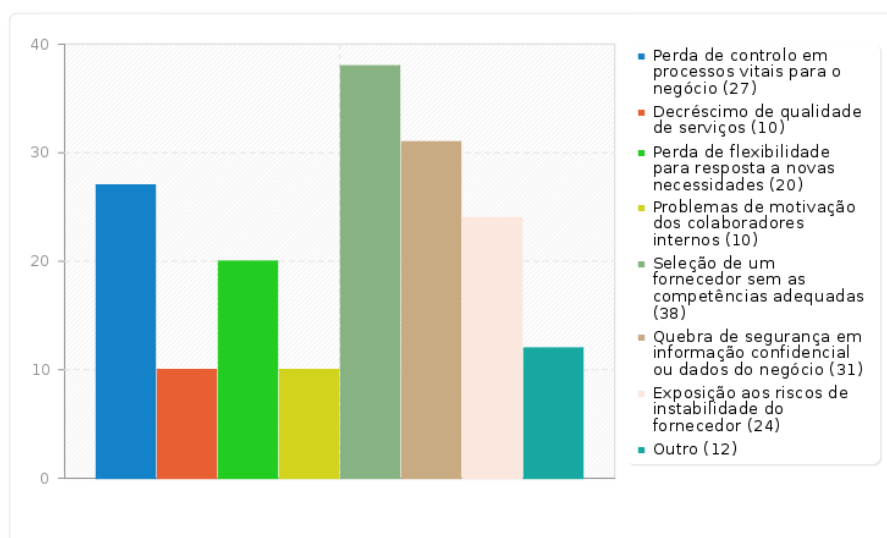


Figura 7 – Maiores riscos identificados no *outsourcing* pelas empresas participantes no estudo.

Através do gráfico da figura 8 verifica-se que a maioria das empresas não coloca barreiras internas à adopção do *outsourcing*, o que significa que existe mercado para as empresas ou consultores que se especializarem no marketing digital.

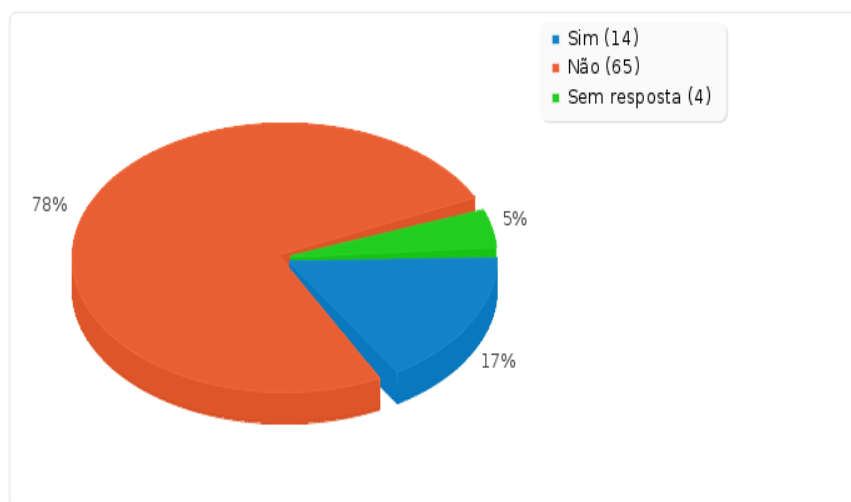


Figura 8 – Barreiras à adoção do *outsourcing*.

Observando a tabela 3, verifica-se que a principal barreira nas empresas para a adoção do *outsourcing* é o custo dos contratos, logo seguida pela dificuldade em encontrar o *outsourcer* adequado.

Barreiras	Frequência absoluta	Frequência relativa
Custo dos contratos	8	9,76%
Dificuldade em encontrar o fornecedor adequado	3	3,66%
Receio de perda de controlo	2	2,44%
Não concluído ou não exibido	69	84,14%
Total	82	100%

Tabela 2 – Importância das barreiras na adoção do *outsourcing*

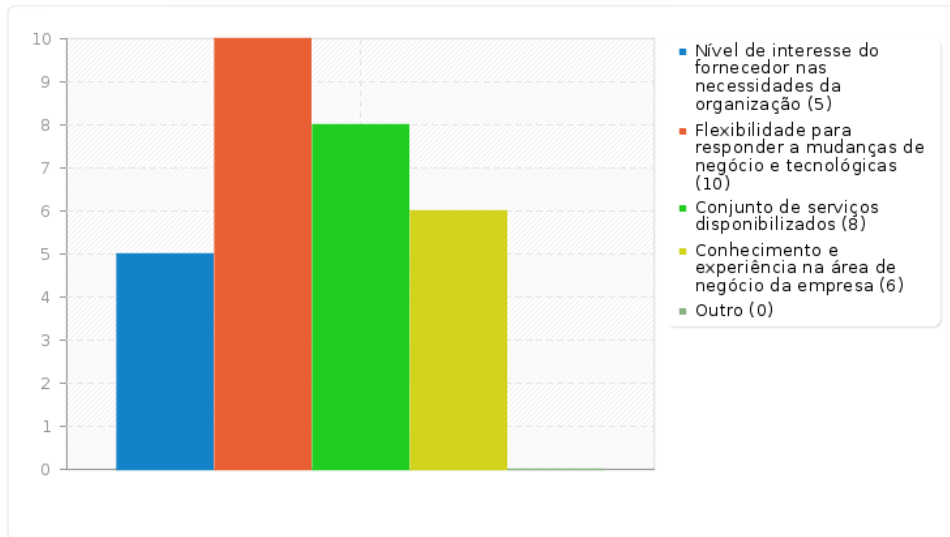


Figura 9 – Principais critérios utilizados na escolha do *outsourcer*.

Após observação do gráfico da figura 9, verifica-se que para as empresas que participaram neste estudo o critério mais importante é o da flexibilidade para responder a mudanças tecnológicas seguindo-se o do conjunto de serviços disponibilizados.

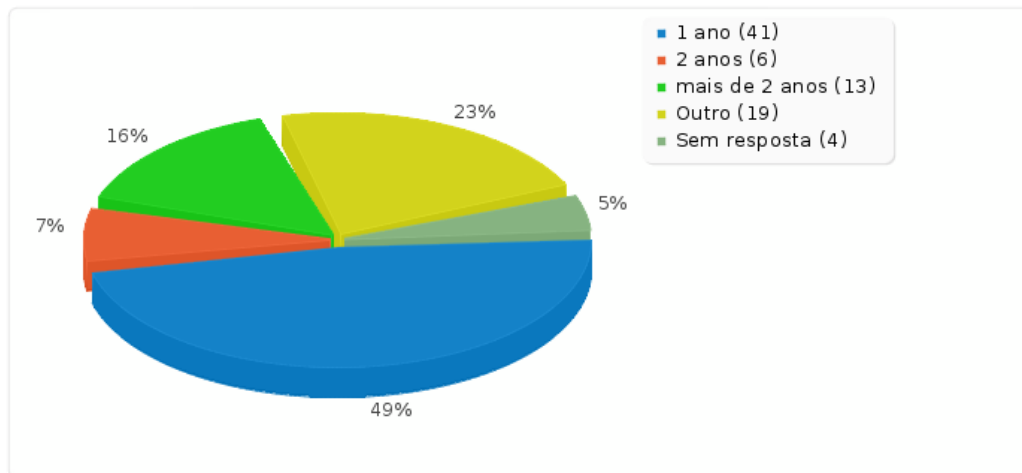


Figura 10 - Duração média do contrato de *outsourcing* das empresas participantes no estudo.

Pela observação do gráfico acima, verifica-se que a duração média dos contratos de *outsourcing* é de um ano.

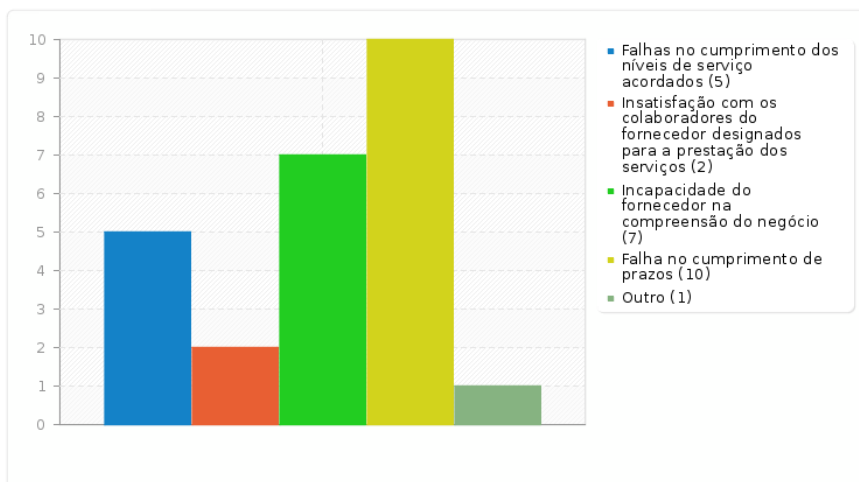


Figura 11 - Principais dificuldades no relacionamento com o fornecedor externo.

Da observação do gráfico da figura 11, compreende-se que a principal dificuldade no relacionamento com o *outsourcer* é a falha do cumprimento de prazos seguindo-se a incapacidade do *outsourcer* na compreensão do negócio.

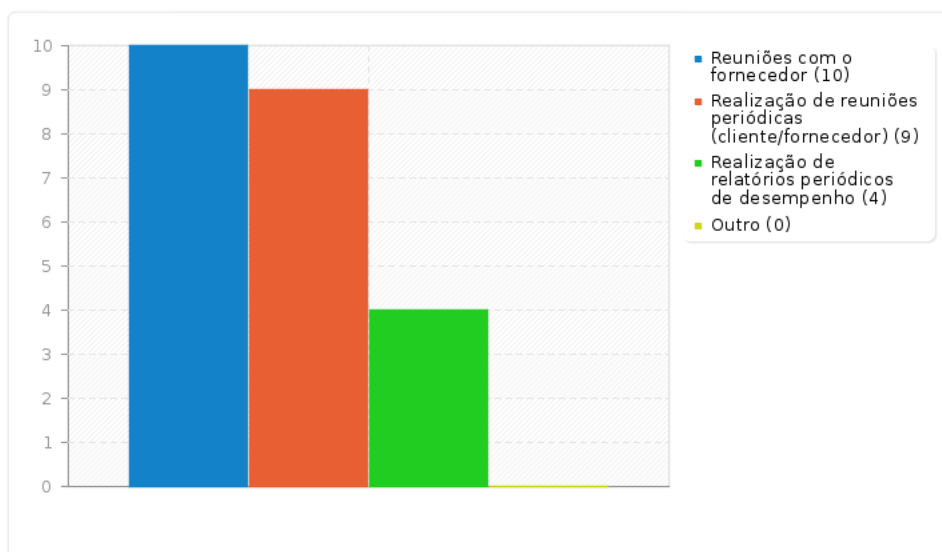


Figura 12 - Monitorização das actividades de marketing digital contratadas em *outsourcing*.

Pela análise do gráfico da figura 12, verifica-se que o acompanhamento dos projectos em *outsourcing* é efectuado principalmente com reuniões com o *outsourcer* e, em menor escala, com a realização de relatórios periódicos de desempenho.

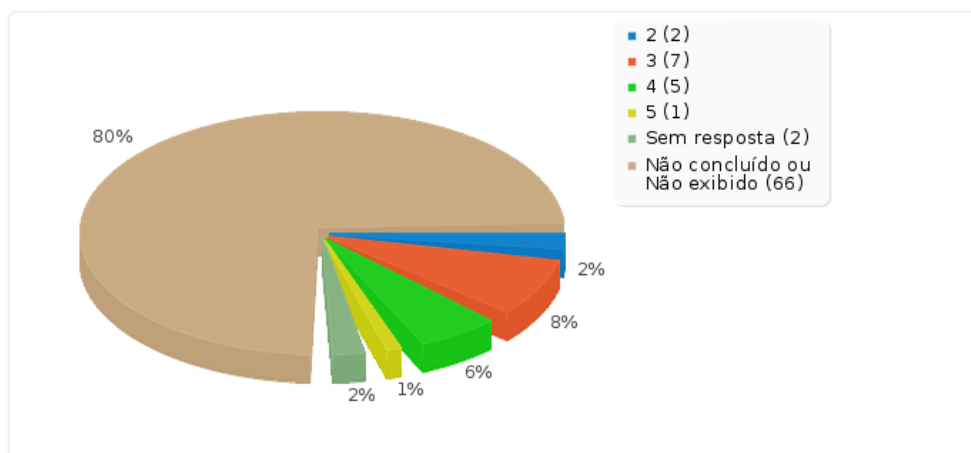


Figura 13 – Satisfação com os resultados obtidos com o *outsourcing*.

Pela observação do gráfico da figura 13, verifica-se que as maiorias das empresas que recorrem ao *outsourcing* estão satisfeitas com os resultados obtidos.

3.2.4 Recurso a associações empresariais

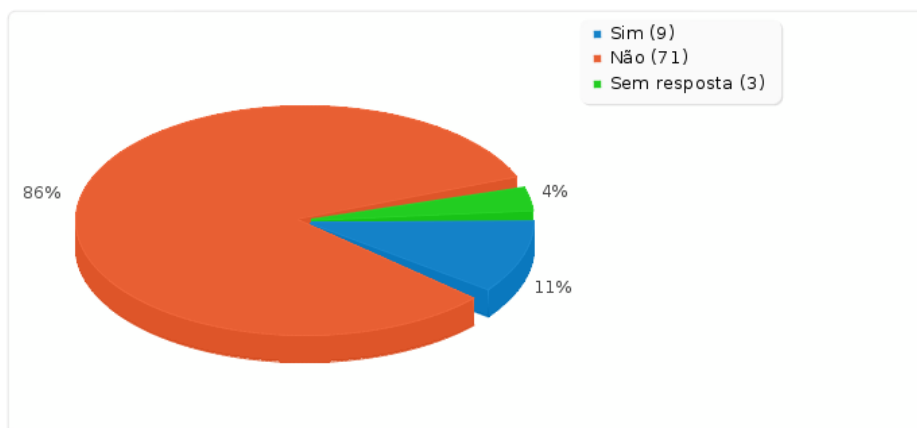


Figura 14 - Empresas participantes no estudo que recorrem a associações empresariais para obtenção de apoio nas actividades de marketing digital.

Através da análise do gráfico acima, verifica-se que a grande maioria das empresas participantes neste estudo (86%) não recorre a associações empresariais para obtenção de apoio nas actividades de marketing digital.

Capítulo IV - Conclusão

O presente estudo procurou perceber se as pequenas e médias empresas aplicam as técnicas de marketing digital como estratégia de negócio e se recorrem ao *outsourcing* para a implementação destas actividades.

Foi efectuada uma revisão de literatura sobre marketing digital e *outsourcing* nesta área. Foi elaborado um questionário *online* e posteriormente enviado a uma amostra de 2246 PME's, pertencentes a diversos sectores de actividade económica. Através das repostas obtidas (83) foi possível caracterizar as empresas que participaram no estudo, assim como obter conhecimentos sobre a utilização das ferramentas do marketing digital e do recurso ao *outsourcing* para a implementação destas actividades.

Das respostas obtidas verificou-se que maioria das empresas tem até cinco anos de vida com um volume de negócios inferior a 100 000,00 euros, sendo a percentagem do volume de negócios aplicada em acções de marketing digital de entre 0 e 0,025%.

Das empresas que fazem parte desta amostra, 75% têm um *website*. Contudo, somente 52% faz a sua manutenção. Para a maioria destas empresas o *website* funciona mais como uma montra, por vezes de concepção duvidosa, não trazendo valor acrescentado para os clientes actuais e potenciais. Também se verificou que não exploram as outras possibilidades que este canal oferece a nível de marketing.

No que diz respeito às outras actividades de marketing digital importa referir que a utilização das redes sociais para promover a empresa é a mais utilizada (65%). No que concerne às acções de *e-mail*, *links* patrocinados (*Google Adwords*), optimização do *website* (SEO) e *newsletters*, conclui-se que a maioria não utiliza estas técnicas, com excepção das campanhas de *e-mail* que praticamente 51% utiliza e 47% não utiliza.

Das empresas que participaram neste estudo 87% não tem um plano integrado de marketing digital.

No que diz respeito à utilização do *outsourcing* nas actividades de marketing digital a maioria das empresas não recorre ao mesmo e as que recorrem é principalmente para a construção e alojamento do *website* e sua posterior manutenção, seguindo-se as campanhas de *e-mail*, presença nas redes sociais e SEO.

As principais razões identificadas para uma decisão favorável ao *outsourcing* são o acesso a competências técnicas e recursos humanos especializados, seguindo-se o controlo de custos. A nível dos riscos do *outsourcing*, o maior risco considerado pelas empresas participantes no estudo é o da selecção de um fornecedor adequado, vindo depois o risco de perda de controlo em processos vitais para o negócio.

Relativamente às barreiras que impedem o recurso ao *outsourcing*, a principal barreira identificada é o custo dos contratos, seguindo-se a dificuldade em encontrar o *outsourcer* adequado e cumpridor de prazos. Os critérios mais importantes para a selecção do *outsourcer* são

a flexibilidade para responder às mudanças tecnológicas e o conjunto de serviços disponibilizados. Os contratos têm uma duração média de um ano.

Em síntese, este estudo mostra que o uso das ferramentas de marketing digital pelos dirigentes das PME ainda é bastante limitado, por falta de visão estratégica e conhecimento nesta área.

Para que o *outsourcing* seja credível e crie confiança o *outsourcer* terá de praticar preços competitivos bem como adoptar um código de ética que deverá ser seguido escrupulosamente para assim transmitir confiança.

As PME nunca tiveram à sua disposição tantas ferramentas para utilizar nas suas acções de marketing, contudo os seus dirigentes ainda não estão sensibilizados, talvez por falta de informação ou de conhecimentos para adoptarem as técnicas de marketing como estratégia de negócio. Os *outsourcers* devem ter um discurso claro e pedagógico de modo a ajudar as empresas a utilizar o potencial oferecido pelo marketing digital.

Referências bibliográficas

- ACS (1997). *Outsourcing and contracting out of IT products and services*. Australian Computer Society.
- Adolpho, Conrado (2012). *Os 8Ps do marketing digital - O guia estratégico do marketing digital*. Texto Editores.
- Altuna, O. (2009). Understanding consumer attitudes toward mobile advertising and its impact on consumer's behavioral intentions: a cross-market comparison of United States and consumers. *International Journal of Mobile Marketing*. 4 (2). 43-51.
- Amaral, L. A. M. d. (1994). *Praxis. Um referencial para o planeamento de sistemas de Informação*. Unpublished. Tese de doutoramento, Universidade do Minho.
- André, A. P. D. M. (2008). *Outsourcing SI: Riscos e benefícios para as organizações*. Unpublished. Dissertação mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Antonucci, Y.L., F.C. Lordi e J.J. Tucker III (1998). *The Pros and cons of IT Outsourcing — Panacea or Poison*, Andersen Consulting.
- Aruip K. Sen e D'youville College (2011). Product Innovation By Small and Mediumsized firms through outsourcing and collaboration International. *Journal of management and Marketing*. Research, Volumen 4, Number 1.
- Ascensão, Carlos Pinto (2010). *Google Marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes*. Edições Sílabo.
- Aubert, B. A., Patry, M., e Rivard, S. (2005). *A framework for information technology outsourcing risk management* (Vol. 36, pp. 9-28). New York: ACM.
- Bahli, B. e Rivard, S. (2003). *A validation of measures associated with the risk factors in Information technology outsourcing*. Paper presented at the Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.
- Barret, R (1996). *Outsourcing success means making the right moves, enterprises reengineering*.
- Barutcu, S. (2007). *Attitudes towards mobile marketing tools: a study of Turkish*.
- Belcourt, M. (2006). *Outsourcing: The benefits and the risks*, Human Resource Management Review, 16 (2), 269-279.
- Benko, C. (1993). *Outsourcing evaluation: A profitable process*, Information Systems Management, Spring.
- Bhatt, G. D. *Business Process improvement through electronic data interchange*.

Briefs (1996), *IT sourcing: The modern dilemma*, Briefs Network.

Brin, Sergey e Page, Lawrence. *The anatomy of a large-scale hipertextual web search engine* (Stanfor – California):Computer Science Departement Stanford University, 1998.(referencia de 19 de julho de 2009). Disponível em <http://infolab.stanford.edu-backrub/google.html>

Brito, C. M. e Ramos, C. (2001). *O Marketing das compras*.

Campos, A. G. d., e Laurindo, F. J. B. (2003). *O impacto operacional nos processos organizacionais, em ambiente de outsourcing da TI*.

Carapuça, R. (2003). *Outsourcing. e-motion*, 12.

Carrera, Filipe(2009). *Profissional networking – guia de sobrevivência*. 1ª Edição .Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

Carrera, Filipe (2012). *Marketing digital-na versão 2.0*. 2ª Edição.Edições Sílabo.

Chaffey, Dave; Mayer, Richard; Johnstone, Kevin; Ellis-Chadwick, Fiona (2003). *Internet marketing*. Editora Pearson Education.

Cobra, M. e Zwarg, F. A. (1996), *Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias*, São Paulo, McGraw-Hill.

CXO. (2007). *Como seleccionar um fornecedor de serviços de outsourcing*. . Tecnologia de informação para executivos.

CXO. (2008). *Como medir o verdadeiro sucesso do outsourcing*. Tecnologia de informação para executivos.

Cumbana, C. B. S. (2004). *Sourcing de serviços de si – Caso de Moçambique*. Unpublished Dissertação Mestrado, Universidade do Minho.

DeJong, J.P.L., e O.Marsili (2006). *The fruit flies of innovation: A taxonomy of innovative small firms*. Research Policy, 35:213-229.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., e Jayatilaka, B. (2004). *Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature* (Vol. 35): ACM.

Don Tapscott e Anthony D. Williams (2009), *How mass collaboration changes everything*.

Edwards, P.; Edwards, S. e Rohrbough, L. *Ganhando dinheiro na internet*. São Paulo: Makron Books, 2000.

Everest (1998), *How to avoid a multi-million dollar mistake* www.eversoft.com.

Faulhaber, T.A. (2005). *Outsourcing*. retrieved Maio, 2009, from <http://www.businessforum.com/outsourcing1.html>

- Felipini, Dailton, *Newsletter ajuda a manter o elo com o cliente*. Disponível na internet em:
<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2005/09/30/newsletter-ajuda-a-manter-o-elo-com-o-cliente>
- Fields, L. (2011). *Location based services – a marketer’s dream*. retrieved 06.04.2011 from <http://mmaglobal.com/articles/location-based-services-marketer’s-dream>
- Frost, e Sullivan, (2005). *Fazendo o outsourcing de ti dar certo: Os Grandes consumidores de ti na América Latina Compartilham suas Experiências e mostram como ter sucesso na Implementação do outsourcing*, disponível em http://rmaia.redes.googlepages.com/MA_UnisysWhitePaper.pdf
- Fujitsu. (2005). *Outsourcing 3ª geração*, disponível em <http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/3goutsourcing.pdf>
- Garcia, R. B. (2006). *O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra nas organizações - Um estudo dum caso numa empresa de telecomunicações*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Gilley, K. M. e Rasheed, A. (2000), Making more by doing less: An Analysis of outsourcing and its effects on firm performance, *Journal of Marketing*, 26 (4), 763-790.
- Guedes, A. L. *Uso de técnicas de marketing digital no comércio electrónico*. Disponível em: <http://lci.upf.tche.br>
- Gupta UG e Gupta A (1995). *Outsourcing the is function: Is it necessary for your organization?*
- Hagel Armstrong, A. G. (1998), *Vantagem competitiva na Internet: Como criar uma nova cultura empresarial para actuar nas comunidades virtuais*, Rio de Janeiro: Campus.
- Hayden, C.J. (2007). *Get clients now: a 28 day marketing program for professionals, consultants, and coaches*. 2nd ed. New York. Amacom, a division of American Management Association.
- Junglas, I. (2008). *Location-based services*. Communications of the ACM. 51 (3). 65-69
- Karjaluoto, H. (2007). *Insights into the implementation of mobile marketing campaigns*. International Journal of Mobile Marketing. 2 (2). 10-20. Mobile marketing: brand performance and implications on brand identity.
- Kassaye, W. (1997), *Global advertising and the world wide web*, *Business Horizons*, (May).
- Klepper, R e W. Jones (1998). *Outsourcing Information technology systems and services*, disponível em www.businessforum.com
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*

- Kotler, P. (2003), *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo, Futura.
- Kotler, P., Keller, Kevin Lane. 2006d. *Administração de Marketing*. 12ª edição. São Paulo. Prentice Hall.
- Krahner, J. (2010). 10 golden rules of great mobile websites. Retrieved 10.06.2011 em <http://www.imediacconnection.com/content/25741.asp>
- Khosrowpour, M., G. H. Subramanian e J. Gunterman (1995), Outsourcing: organizational benefits and potencial problems, *Managing Information Technology Investments With Outsourcing*, Idea Group Publishing, 244- 268.
- Lacity, M. C. e R. Hirschheim (1993). *Information systems outsourcing: myths, Metaphors and Realities*, Wiley.
- Lacity, M. C. e R. Hirschheim (1995), *Beyond the information systems outsourcing Bandwagon*, Wiley.
- La Placa, Peter (2009). *Industrial marketing management* 38, 373–375.
- Las Casas, Alexandre Luzzi.(2006) *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Levitt, T. (1960), “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, 38 (July–August), 45-46
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Levy, Julien; Dionisio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente(2009) *Mercator XXI, Gestão & Inovação*, Publicações D.Quixote.
- Lusch, R. e Vargo, S. (2004), *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*, *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Malhotra, Y. (1995), *Relation between is outsourcing & is productivity*, Katz Graduate School of Business.
- Marques, Maria Manuel L. (1992). *Subcontratação e autonomia empresarial – Um estudo sobre o caso Português*. Edições Afrontamento.
- Mehta, A. (2002). *Communication in project management*. PMI.
- Minneman, W. (1996), *How to Outsource a Complex Business Process*, Hunter Group.
- MMA. (2008). *Mobile marketing industry glossary*. Retrieved 19.04.2011 from <http://www.mmaglobal.com/glossary.pdf>
- .
- Mirbagheri, S. (2010). Mobile marketing communication: learning from 45 popular cases for campaign designing. *International Journal of Mobile Marketing*. 5 (1). 175-192.
- Oliveira, Susana (2002), *Outsourcing no sector bancário*, Edição Vida Económica.
- Pastore, J. (2005). *A modernização das instituições do trabalho*. São Paulo: LRT.
- Pimenta, B. (2006). *Outsourcing em organizações não lucrativas*.

- Prahalad, C. K e Ramaswamy, V. (2004), *O Futuro da Competição*, Boston, Harvard Business School Press.
- RCS (1998), *Utilizing new technology through outsourcing*, Restaurant Consulting Services.
- Reedy, J.,Schllo, S. and Zimmerman K, (2001). *Marketing electrónico* Porto Alegre;Bookman, São Paulo.
- Rita P. e Oliveira C. 2006. *O marketing no negócio electrónico*. Editor SPI, Soc.Portuguesa de Inovação.
- Scheffier, D. (2011). *From SMS to apps: redefining mobile*. em iMediaConnection <http://www.imediaconnection.com/content/28423.asp>
- Sen, A., MacPherson, A. (2009). *Outsourcing, external collaboration, and innovation among U.S. firms in the bio-pharmaceutical industry*.
- Sharma, A. e Sheth, J. N. (2004), Web-based marketing: the coming revolution in marketing thought and strategy, *Journal of Business Research*, 57 (7), 696-702.
- Sheth, Jagdish N., Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. *Marketing na internet*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.
- Soininen,J.(1995).*The dynamics of is outsourcing*. em <http://www.pcuf.fi/~soininen/os/out1.html>
- USFG (1998), *Outsourcing white paper*, United States Federal Government.
- Varajão, J., Gonçalves, R., Barroso, J. e Amaral, L. (2006). *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação*. Dirigir, 93.
- Varajão, J., Ferreira, N., Fraga, M. d. G. e Amaral, L. (2008). *Outsourcing de sistemas de informação nas empresas nacionais*.
- Varajão, J., Trigo, A., Figueiredo, N.,e Barroso, J. (2007). TI nas empresas nacionais. *CXO- Tecnologias de sistemas de informação para executivos*, 13, 19-23.
- Varnali, K. (2010). Mobile marketing research: The-state-of-the-art. *International Journal Information Management*. 30. 144-151
- Vassiliadis, B., Stefani, A., Tsaknakis, J.e Tsakalidis, A. (2006). *From application service provision to service-oriented computing: A study of the IT outsourcing evolution* (Vol. 23, pp. 271-293): Telematics and Informatics.
- Vaz, C. A. *Google marketing: o guia definitivo de marketing digital*. São Paulo, Novatec Editora, 2008.

Webster, F. E. Jr. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17.

Sites consultados

<http://www.pmedigital.pt>

ANEXOS

Questionário