



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

Plano de Marketing Aplicado à Livraria Arquivo com Proposta de Otimização dos
Processos de Comunicação e Venda através de um *Website* de *E-commerce*.

Marta Silvério Domingos

Leiria, abril 2013



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

Plano de Marketing Aplicado à Livraria Arquivo com Proposta de Otimização dos
Processos de Comunicação e Venda através de um *Website* de *E-commerce*.

Projeto de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Filipe Pinto e da Doutora Alzira Marques, Professores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, abril 2013

À Minha Família

Agradecimentos

Nesta página pretendo agradecer a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso de todo o meu percurso académico.

Quero agradecer aos meus orientadores, a Doutora Alzira Marques e Doutor Filipe Pinto, por toda a ajuda, conhecimento e tempo disponível, essencial para a conclusão deste trabalho.

Um sentido obrigado a toda a minha família, à minha mãe, o meu anjo da guarda e da vida, ao meu pai que sempre se prontificou a que nada me faltasse, apoiando-me nos projetos e desafios que sempre me propus desenvolver, ao meu irmão pela paciência, ao Luís pelo companheirismo, motivação e ajuda ao longo desta fase e um obrigado muito especial para o meu pequeno bebé, pela alegria e motivação que me deu para concluir este projeto dormindo grandes sonos.

E por fim um agradecimento a todos os meus professores e colegas do mestrado que fizeram deste gratificante desafio, um percurso de conhecimento, aprendizagem e companheirismo.

Resumo

Atualmente é fundamental recorrer às novas tecnologia sem especial ao mundo intangível que é o universo *on-line*, de forma a tornar uma empresa mais ágil, atualizada e adaptada ao mercado de hoje. A nova geração da Web vem possibilitar um cruzamento de ideias e partilha de informação até então inexistente, uma nuvem de informação que paira sobre nós e permite uma interatividade instantânea entre empresa e consumidor. Uma sociedade criativa, onde o consumidor é tratado como um ser pleno, que possuiu mente, coração e espírito (Kotler, 2011).

É neste contexto que o Projeto Aplicado à Livraria Arquivo se insere. Depois de uma revisão de literatura sobre as novas tecnologias, *e-business* vs *e-commerce*, convergência de canais *on-line* e *off-line* e os fatores críticos de sucesso para um *website*, procurou-se desenvolver a parte prática do projeto. Assim, a partir de uma análise estratégica foi elaborado um Plano de Marketing com Proposta de Otimização dos Processos de Comunicação e Venda através de um *website* de *e-commerce*.

No desenvolvimento da parte prática e com base no *Lean Thinking* e Seis Sigma utilizou-se a metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) para melhorar o processo de comunicação e a metodologia DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Validation*) para propor um novo processo associado ao comércio eletrónico, propondo o *design* de um *website* de vendas *on-line*.

Nos dias de hoje é fundamental uma empresa estar presente *on-line*, mas não basta ter apenas um *website*, é necessário cultivá-lo para que possa florescer e dar frutos no futuro.

Palavras-chave: Web Marketing, E-commerce, Marketing de Convergência, DMAIC, DMADV, Plano de Marketing, Balance Scorecard.

Abstract

Today it is essential to use new technologies, in particular those of the intangible world that is the online universe, in order to make a company more agile, updated and adapted to today's market. The new Web generation is enabling an intersection of ideas and sharing of information that up until now was inexistant, a cloud of information that hangs over us and allows instantaneous interaction between companies and consumers. A creative society, where consumers are treated as complex human beings with a mind, heart and soul (Kotler, 2011).

It is in this context that the Applied Project for Arquivo Bookshop fits. After a review of literature on new technologies, e-business vs e-commerce, convergence of online and offline channels and the critical success factors for a website, the practical part of the project was developed. From the strategic analysis we produced a Marketing Plan with a Proposal for the Optimization of Communication and Sale Processes and through an e-Commerce Site.

In the development of the practical aspects and based on Lean Thinking and Six Sigma we used the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) method to improve the communication process and the DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Validation) method to suggest a new process associated with electronic commerce, proposing the design of a website for online sales.

Nowadays it is essential for a business to be present online, but it is not enough to just have a website, it is necessary to cultivate it so that it can blossom and bear fruit in the future.

Keywords: Web Marketing, E-commerce, Marketing de Convergência, DMAIC, DMADV, Plano de Marketing, Balance Scorecard.

Índice de Figuras

Figura 1: Método DMAIC do Seis Sigma.....	6
Figura 2: Elementos da Gestão Estratégica	6
Figura 3: Análise da qualidade dos sistemas de informação.....	17
Figura 4: Preferência na escolha de um <i>website</i>	19
Figura 5: Ferramentas do processo DMAIC.....	30
Figura 6: Fluxograma da comunicação da Livraria Arquivo (anexo I).	33
Figura 7: Média semanal de visitas de clientes à livraria que compram	37
Figura 8: Atividades desenvolvidas no ano de 2012	37
Figura 9: <i>Likes</i> e pessoas que falam da Livraria Arquivo no Facebook	39
Figura 10: Vendas mensais de 2012	40
Figura 11: Diagrama de causa efeito para o problema de comunicação da Livraria Arquivo.....	41
Figura 12: Brainstorming da comunicação da livraria Arquivo.....	42
Figura 13: Processo da estratégia de marketing.	43
Figura 14: População da internet a crescer de 2007 a 2012	48
Figura 15: Cadeia de valor da LA	59
Figura 16: Pontos fortes e fracos da concorrência da Livraria Arquivo	66
Figura 17: Resultados do questionário sobre os <i>websites</i>	67
Figura 18: Mapa estratégico da LA	70
Figura 19: Gráfico de pesquisa Google Trends	99
Figura 20: Gráfico de pesquisa do Google	100

Índice de tabelas

Tabela 1: Distribuição de Responsabilidades para o projeto	35
Tabela 2: Número de Comunicações anuais em 2012	38
Tabela 3: Dados referentes às inserções e <i>likes</i> no Facebook.....	39
Tabela 4: Segmento alvo para a LA.....	46
Tabela 5: Análise dinâmica da gama de atividades	57
Tabela 6: Análise SWOT da LA	68
Tabela 7: Valores para envio de <i>newsletters</i> através da plataforma E-Goi	72
Tabela 8: Tabela de palavras-chave	101

Índice de quadros

Quadro 1: Quadro de objetivos estratégicos e objetivos operacionais.....	70
Quadro 2: BSC da LA para o período de 2013 - 2015.....	72
Quadro 3: Planificação das etapas a desenvolver no ponto 5	74
Quadro 4: Plano anual para a promoção da comunicação <i>on-line</i> da LA.	78
Quadro 5: Quadro de validação para as várias ações propostas para a LA	82
Quadro 6: Ações de clarificação do diagrama de causa/efeito	94

Lista de Siglas

LA: Livraria Arquivo

DMAIC – *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*

DMADV – *Define, Measure, Analyze, Design, Validation*

CRM – *Customer Relationship Management*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

SEF – *Search Engine Friendly*

SI – Sistemas de Informação

WWW – *World Wide Web*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

KPI – *Key Process Indicators*

Fig.– Figura

BSC – *Balance ScoreCard*

SMS – *Short Message Service*

IT – *Information Technology*

INE – Informação Nacional de Estatística

VS – versus

SEO – *Search Engine Optimization*

B2C – *Business to Consumer*

MKT – Marketing

Índice

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIV
ÍNDICE DE QUADROS	XVI
LISTA DE SIGLAS.....	XVIII
ÍNDICE.....	XIX
1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO	1
1.1 OBJETO E OBJETIVO DO PROJETO.....	2
1.2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO PROJETO.....	3
1.3 METODOLOGIA.....	5
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO.....	7
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 E-BUSINESS VS E-COMMERCE: O PAPEL DOS WEBSITES.....	8
2.2 MARKETING DE CONVERGÊNCIA ENTRE AS ATIVIDADES ON-LINE E OFF-LINE.....	10
2.3 FONTES DE VALOR NO CONTEXTO DO MARKETING DE CONVERGÊNCIA.....	12
2.4 OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM WEBSITE	16
2.4.1 MODELOS DE ANÁLISE DE WEBSITES.....	17
2.5 O MARKETING MIX NO CONTEXTO ON-LINE	19
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 A APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ALVO DO PROJETO	25
3.2 OBJETIVOS DO PROJETO.....	26
3.3 MÉTODOS DE TRABALHO	26
3.3.1 DMAIC VS DMADV: O LEAN THINKING E A METODOLOGIA SEIS SIGMA.....	27
3.3.2 MÉTODO ASSOCIADO AO MARKETING ESTRATÉGICO	30
3.4 RECOLHA DE DADOS	31
4 APLICAÇÃO DO MÉTODO DMAIC.....	32
4.1 APLICAÇÃO DE DMAIC.....	32
4.1.1 DEFINIÇÃO (DEFINE): O PROCESSO DE PROMOÇÃO DA LA	32
4.1.2 MEDIÇÃO (MEASURE)	35
4.1.3 ANALISAR (ANALYSE).....	41

4.1.1 IMPLEMENTAÇÃO (IMPLEMENTATION)	42
4.1.5 CONTROLO (CONTROLE)	42
4.2. PLANO DE MARKETING DE CONVERGÊNCIA	43
4.2.1 ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DA LA	43
4.2.2 DEFINIÇÃO DE PRODUTO/MERCADO	44
4.2.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	47
4.2.4 DEFINIÇÃO DE OPORTUNIDADES: OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	68
4.2.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DA LIVRARIA ARQUIVO	69
5 DESENVOLVIMENTO – WEB MARKETING	73
5.1 LAYOUT E DESIGN DO WEBSITE	74
5.2 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO	75
5.3 PROMOÇÃO	77
6. CONCLUSÃO	84
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXO I	92
ANEXO II	93
ANEXO III	95
ANEXO IV	100
ANEXO V	102
ANEXO VI	105
ANEXO VII	112
ANEXO VIII	119
ANEXO IX	121
ANEXO X	123

1 Apresentação do Projeto

O projeto de mestrado em Marketing Relacional aplicado à Livraria Arquivo, aqui apresentado, tem como principal objetivo dinamizar a sua atividade e aumentar o seu volume de negócios recorrendo para o efeito às novas tecnologias baseadas na *Web*, de forma a tornara empresa mais ágil, atualizada e adaptada às tendências de mercado contemporâneo.

Vivemos na era da informação e da verdade, a Internet é hoje o tecido das nossas vidas, vivemos numa era de informação abundante e crescente, onde dificilmente algo consegue ser camuflado ou escondido. Tudo está em constante mudança, conquistar o consumidor de hoje exige fortes malabarismos às empresas. A *Web 2.0* aparece hoje como uma cura e uma nova forma de interagir com o consumidor, tornando a comunicação em massa mais personalizada, onde cada consumidor se sentirá especial e transmitirá essa percepção positiva à marca da empresa (Adolpho, 2012),

Torna-se essencial nos dias de hoje estar presente no universo *on-line* e presente na vida dos consumidores, mas, não basta ter apenas uma página *www*, é necessário criar uma dinâmica e interatividade constante. O conceito do marketing tradicional está a passar por grandes alterações, cabendo às empresas terem a consciência da magnitude dos desafios que enfrentam e das suas implicações. O canal *on-line* é disso exemplo, representado uma oportunidade para o seu crescimento.

Com este projeto pretende-se compreender o alcance e utilidade do web marketing na estratégia de crescimento da Livraria Arquivo. Para o efeito, a partir de uma análise estratégica, seguida do diagnóstico de oportunidades de melhoria, proponho um conjunto de iniciativas estratégicas que são parte integrante da proposta de um *Balanced ScoreCard* a implementar na Livraria Arquivo. Destaca-se a proposta de *design* para a reestruturação do *website* da LA com *e-commerce*. Esta solução tem como objetivos a melhoria do processo de comunicação, explorando a conectividade e interatividade da internet, e do processo de venda, promovendo a convergência dos canais de venda.

Assim, este primeiro ponto pretende apresentar uma introdução e uma visão global sobre o conteúdo e objetivo do projeto que se pretende desenvolver. Descreve o objeto e objetivos do projeto, o enquadramento teórico que serve de suporte ao trabalho e a metodologia que será usada para o desenvolver. Para finalizar será apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 Objeto e objetivo do projeto

O objeto do projeto que aqui apresento é a empresa Livraria Arquivo. Esta assume-se primordialmente como livraria, mas quer ser também um local para refletir, estudar e conversar. Um ponto de encontro e uma referência de bem-estar, onde se conjuga o prazer e a paixão pela leitura com um olhar atento sobre tantas outras formas de sentir.

Assim, enquanto promotora cultural, a LA todos os meses investe numa agenda recheada de eventos locais e presenciais, apresentações de livros, conversas com escritores, tertúlias, histórias e animação infantil, *workshops* e exposições de pintura, fotografia e escultura que fazem da Livraria Arquivo um lugar de referência cultural da cidade de Leiria.

Perante a instabilidade económica que se sente em todo o país, a forte concorrência que emerge das grandes superfícies comerciais e o aparecimento das vendas *on-line*, a Livraria Arquivo confronta-se com um problema de perda de competitividade que se traduz numa redução das vendas e numa diminuição da frequência de clientes na livraria. Como resposta ao problema é necessário procurar soluções que correspondam às necessidades do mercado atual. A realização deste projeto tem como objetivo geral o aumento de 10% das vendas da Arquivo em 2014 e um aumento de visitas *on-line* e *off-line*, utilizando a metodologia associada ao processo DMAIC.

A concretização dos objetivos do projeto quer de aumento de vendas, quer aumento das visitas/frequência da loja física, poderá passar por uma presença *on-line*. Assim, pretende-se evoluir de uma página *on-line* de conteúdo estático para uma página *on-line* interativa, onde seja possível estabelecer relacionamentos individualizados com a opção de efetuar transações. Procura-se implementar uma estratégia relacional que combine uma presença *off-line*, através

da loja física, com uma presença *on-line*, através de uma loja virtual. Nesse sentido, é também objetivo deste projeto propor um plano de Web Marketing que inclua uma proposta de criação de uma loja *on-line* que vise a implementação da estratégia de marketing relacional que é também de crescimento para a Livraria Arquivo.

1.2 Enquadramento teórico do projeto

Nas últimas duas décadas, o conceito de marketing relacional tem recebido particular atenção e são cada vez mais as empresas que reconhecem a importância estratégica da carteira de clientes e promovem os relacionamentos a longo prazo com os mesmos.

Deste modo, o enquadramento teórico que serve de suporte ao projeto aqui apresentado terá o seu enfoque no marketing relacional baseado num marketing de convergência, nomeadamente a nível de canal. A literatura de hoje destaca a importância da integração dos canais *on-line* e *off-line*, salientando que os dois juntos prometem oferecer mais do que se espera de um só.

O consumidor pode usar a Internet para fazer a sua pesquisa, procurar produtos, comparar preços 24h por dia e ter, ainda, a opção de poder comprar o produto *on-line* ou na loja física (Wind, Mahajan & E. Gunther, 2003). A *Web*, por um lado, permite aos consumidores iniciarem e manterem um contato com a empresa. Mas, por outro lado, a interatividade construída através da *Web*, permite criar um relacionamento mais profundo e produtivo com o consumidor (Yoon, Choi & Sohn, 2008).

São muitos os estudos que visam conhecer o comportamento do novo consumidor, cada vez mais híbrido. Quanto maior for o grau de conveniência do consumidor maior será a sua relação de lealdade e satisfação com a *Web* (Anderson & Srinivasan, 2003). De acordo com Rublescki (2009), no centro da mudança está o Marketing Interativo, assente na tecnologia que possibilitou a integração de base de dados, sistemas de informações, segmentação do mercado e estratégias próprias do Marketing Direto, que, no cibermarketing, ganham novos elementos. A sua finalidade é estabelecer diálogos permanentes com clientes e criar com eles uma relação de confiança.

O benefício da Internet está na facilidade com que as empresas criam relações, uma convergência dos conceitos tradicionais aliados aos novos conceitos de publicidade e informação unidos a um novo conjunto de serviços, como as oportunidades de interagir com o consumidor através de comunidades, fóruns, *bill-boards & consultation*, serviços governamentais e transações financeiras, etc. (Song & Woomyundong, 2001).

Ter apenas um *website* não basta, é preciso ir mais além, é preciso interagir com o consumidor, fazer um constante *update* e responder às suas necessidades atempadamente, fortalecer a relação e torná-la cada vez mais sólida. A *Web* como hoje a conhecemos, facilita a construção de uma relação próxima com o consumidor. A interatividade construída através da *Web* permite criar um relacionamento mais profundo e produtivo com o consumidor (Yoon, Choi & Sohn, 2008).

Todavia, a Internet para além de meio de comunicação é usada como espaço negocial e de transações comerciais. Nesse âmbito, o número de compras *on-line* em Portugal aumentou significativamente nos últimos anos, os cibernautas mais familiarizados com a *Web* tendem a estar mais envolvidos quando os *websites* lhes oferecem experiências e interatividade. De acordo com os resultados de 2009 do Barème Internet da Marketest, um em cada cinco portugueses já fez compras de produtos ou serviços através da Internet (Marketest, 2009).

O investimento no *website* é uma das táticas de comunicação que a empresa pode efetuar para mostrar maior credibilidade e confiança aos consumidores, promovendo possíveis transações (Schlosser, White & Lloyd, 2006). A experiência partilhada através de fóruns e comunidades virtuais é outro meio de obter informação e confiança (Sultan, Urban, Shankar & Bart, 2002).

Verifica-se que a confiança é fundamental para determinar a lealdade e a decisão de compra *on-line* e os consumidores diferem muito nas suas preferências. Os valores que uma marca hoje transmite quer pelos meios tradicionais, quer pelas novas plataformas de interação, são um forte aliado de confiança. Como refere Kotler (2011) no seu mais recente livro, estamos a dirigir-nos para uma nova era do marketing, o marketing 3.0, ou a era movida pelos valores.

Num sentido amplo a Livraria Arquivo já pratica o marketing 2.0, pois através do seu blog orienta o seu marketing para o consumidor, mas não é suficiente colocar informação na internet, há que provocar a emoção e o desejo no consumidor, interagir a todo o momento e a toda a hora, saber como o satisfazer, o que o faz comprar e como o fazer voltar. Verifica-se que hoje o capital de uma empresa é os seus clientes. Atrair novos clientes é fundamental, mas há que ter a capacidade de os saber reter, garantindo a repetição da compra (Anderson e Srinivasan, 2003).

“O desenvolvimento da tecnologia permite, cada vez mais, criar plataformas de acesso à Internet mais rápidas, mais eficientes em termos energéticos, aspeto importante no caso de dispositivos pequenos, e mais económicas fazem com que estejamos, nesta altura, a viver uma transformação tecnológica e social sem precedentes” (Barbosa, Gonçalves, Babo & Morais, 2010). As aplicações *Web 2.0* abriram muitos canais de comunicação e de oportunidades de negócios. As pessoas hoje estão eletronicamente ligadas e a partilha de informação não tem espaço nem lugar, é carregada e partilhada em tempo real. Promover esta partilha de informação é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa.

Após o enquadramento teórico que será desenvolvido no capítulo da revisão de literatura, recorrendo aos conceitos e princípios do marketing relacional, marketing de convergência e comércio eletrónico, apresento de modo resumido a metodologia que irei adotar.

1.3 Metodologia

Com a utilização da Internet como espaço negocial e transacional a concorrência da Livraria Arquivo deixou de ser local, para passar a ser nacional e internacional. Nesse contexto os problemas e os desafios que a empresa enfrenta ganharam nova dimensão, sendo por isso importante promover a LA de modo a aumentar a sua competitividade.

Definidos os objetivos do projeto aqui proposto, importa definir a metodologia de trabalho que iremos adotar para melhorar a qualidade. Será utilizado o método sistemático de análise de problemas e melhoria de processo: O Método DMAIC (*Define, Measure, Analyze,*

Improve, Control) e DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Verify*) que têm por base o *Lean Thinking* e a metodologia Seis Sigma.

Assim e de acordo com a figura 1, começarei por identificar o problema da Livraria Arquivo, fazendo uma análise, seguida de um diagnóstico. Identificadas as causas do problema, identificarei as alternativas de solução ao problema, ou seja as ações de melhoria e definirei os indicadores e métricas para a avaliação de desempenho.

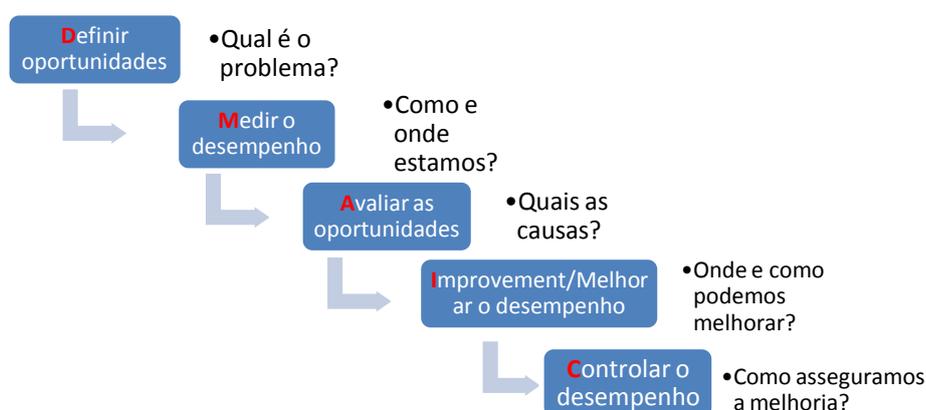


Figura 1: Método DMAIC do Seis Sigma
Fonte: Adaptado de Marques (2012)

Durante a aplicação da metodologia DMAIC serão utilizadas as técnicas de medição, análise, diagramas, brainstorming e BSC. Após a aplicação da metodologia DMAIC, será adotada outra metodologia a DMADV, associada à formulação de uma estratégia de *Web Marketing*, com a formulação de um plano, conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2: Elementos da Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Marques (2012)

1.4 Estrutura do Projeto

A estrutura do projeto é composta por seis capítulos. No primeiro capítulo será desenvolvida toda a introdução do projeto. No segundo capítulo, será desenvolvida a revisão da literatura que irá sustentar a importância de um plano de *Web Marketing*, incluindo uma proposta para uma loja *on-line* que corresponda a uma estratégia de marketing relacional que seja de convergência entre o *off-line* e o *on-line*. No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia de trabalho, a DMAIC que será aplicada no quarto capítulo, onde será desenvolvida a estratégia de marketing para a LA traduzida num plano Balanced Scorecard. No quinto capítulo será desenvolvida a estratégia de *Web Marketing* para a LA e está dividido em três pontos. No primeiro ponto será aplicada a etapa *design* do método DMADV, através da reestruturação do novo *website* da LA, no ponto dois o desenvolvimento de casos práticos e no ponto três o desenvolvimento de um plano de promoção e posteriormente a sua validação, a última etapa do método DMADV. No último capítulo são apresentadas as conclusões do projeto, os contributos do projeto e as suas limitações.

2 Revisão da literatura

Neste capítulo irá ser desenvolvida a revisão da literatura onde se pretende entender como a Internet tem vindo a desenvolver-se e a integrar-se na sociedade e no mundo dos negócios. Este capítulo está estruturado em 5 pontos. O aparecimento do e-business e do comércio eletrónico e o papel dos *websites* na transformação das práticas do marketing; A convergência entre as práticas do marketing *off-line* e *on-line*; As fontes de valor no contexto do marketing de convergência, com destaque para as alterações que a Internet produziu no comportamento dos consumidores e a forma como hoje o conceito de qualidade, satisfação e confiança são decisivos no momento da compra; Os fatores críticos de sucesso de um *website*, onde se destaca os modelos de análise de *websites*. Para terminar este capítulo, o marketing mix no contexto *on-line*: dos 4Ps, (Produto, Preço, Promoção, Distribuição) aos 8Ps (Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão).

2.1 E-business vs e-commerce: O papel dos websites

Com o aparecimento do *www* verificou-se um grande impacto e alteração na sociedade, desde as transações comerciais às mudanças sociais, educacionais e de entretenimento (Teo, Oh, Liu & Wei, 2003). Uma mudança que alterou a relação entre a empresa e o consumidor. A revolução dos consumidores, de fato, alterou as relações e as regras do mercado e a forma como o marketing se aplica. O marketing tem vindo a ser repartido em nichos cada vez mais pequenos numa competição cada vez maior (Vescovi, Gazzola, & Checchinato, 2010).

Na era do marketing de massas o consumidor era invisível, hoje o consumidor é visível e identificado. É um consumidor que não compra coisas, em vez disso, satisfaz as suas necessidades e desejos. A organização se deseja ter proveitos deve ter como objetivo a satisfação do consumidor. Uma aproximação com o consumidor é essencial, e esta é uma característica da nova era do marketing, o marketing relacional. Onde o centro do valor está nas relações, numa partilha de informação e de benefícios entre empresa e consumidor.

A natureza da Internet alterou a forma como a informação flui entre o indivíduo, a marca eleita e o mercado em geral (Ha, 2004). É inevitável reconhecer o enorme crescimento que a Internet trouxe para o *business-to-consumer* (B2C) e para o *e-commerce*. Com o *e-commerce* uma venda massificada passou a uma venda customizada e orientada. No B2C o valor é formado pela relação com os materiais, o estilo de vida dos anos 80 e a identidade da marca dos anos 90. A sociedade expande através de um serviço e de um setor produtivo, da crescente customização, dos micro-segmentos que se transformam em fragmentos (Vescovi, Gazzola & Checchinato, 2010). O consumidor começa a participar no processo dentro da empresa, o produto é cada vez mais customizado à sua medida, o consumidor quer estar envolvido com a empresa e pede-lhe lealdade.

Depois de se observar a turbulência inicial das empresas com o *dot.com*, muitas verificaram que o *e-business* não é a galinha dos ovos de ouro. Muitos são os *websites* desenvolvidos sem que a empresa tenha conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores (Alturas, 2004). Os estudos demonstram que 25% das empresas *dot.com* não duram mais de 2 anos (Lee & Kozar, 2005). Embora existam cada vez mais transações *on-line*, as empresas estão em constante procura por novas técnicas para conseguir alcançar e reter o consumidor (Chong, Cates, & Rauniar, 2010). Um *website* oferece a um negócio, não só a oportunidade de uma plataforma de promoção de produtos ou serviços, como também uma forma de atrair novos consumidores. Infelizmente tem-se verificado que nem todos os *websites* conseguem o sucesso de tornar visitantes em consumidores (Lin, Chiou, & Pergn, 2010). O consumidor está a tentar envolver-se no processo de marketing, criando a identidade da marca, definindo as suas expectativas. No que se refere às empresas, atuam como revisores, ou mesmo distribuidores dos seus produtos. À sua maneira, controlam as conversas e contribuem para a definição das regras no mercado (Vescovi, Gazzola, & Checchinato, 2010).

No universo da *Web*, os consumidores esperam que um *website* lhes ofereça não apenas uma mensagem, mas uma experiência positiva e envolvente. Através da interatividade num *website*, a probabilidade de aumentar a afluência é elevada, pois os consumidores procuram experiências agradáveis e informação que conduza à percepção positiva da marca (Ha, 2004).

A chave para o sucesso de um *website*, não é apenas levar o consumidor a comprar o produto *on-line*, mas levá-lo a um ponto estratégico, fazê-lo dirigir-se à loja *off-line* e de certa forma incentivá-lo a comprar lá (Lee & Benbasat, 2003). Com a *Web 2.0*, as empresas têm a vantagem de solicitarem informação diretamente ao consumidor, sendo o consumidor de hoje, um consumidor ativo, comunicador, mas menos controlável (Vescovi, Gazzola, & Checchinato, 2010).

Estilos de comunicação utilizados *off-line* perdem o seu valor no mundo virtual, os consumidores reclamam mais facilmente, uma reclamação no mundo *on-line* é reclamada milhares de vezes. Uma marca *on-line* para o consumidor tem o poder que no mercado tradicional nunca havia sido conseguido. O consumidor confia na marca mas pode destruí-la num minuto (Ha, 2004). No ambiente virtual, os consumidores estão aptos a experiências que afetam os estados psicológicos, porque os media criam a sensação de presença que resulta no aumento de conhecimento, alteração de comportamentos e a percepção de controlo (Hoffman & Novak, 1996).

Um *website* pode representar o primeiro ponto de contato para que um potencial cliente interaja com a empresa (Zhang & Dran, 2002). Reeves e Nass (1996), especialistas em comunicação, afirmam que os indivíduos interagem com os computadores, televisão, entre outros media, porque é a forma de estarem interligados socialmente, uma forma de interação como a do dia-a-dia. A *Web* desenvolveu novos grupos e revolucionários, os consumidores estão em contato entre eles, falam e criam relações (Vescovi, Gazzola, & Checchinato, 2010). Os estudos sobre o desempenho eletrónico destacam a interação do consumidor com o *website* como uma questão básica na decisão de compra, bem como no desenvolvimento da lealdade para com a marca (Tezza, Bornia & Andrade, 2011).

2.2 Marketing de convergência entre as atividades *on-line* e *off-line*

As novas tecnologias têm mudado o modo como os clientes se comportam, a forma como encaram e se relacionam com a empresa *off-line* e *on-line*. A Internet e as tecnologias como os

smartphones e os *tablets* permitiram ao consumidor realizar necessidades e vontades nunca antes previstas (Marques, 2012).

O cliente hoje pode num só dia comprar *on-line*, por telefone ou na loja física, tendo ao seu dispor um sistema de procura de preços e gamas como nunca antes se verificou.

A convergência do canal *off-line* com o *on-line*, proporciona aos clientes soluções integradas que criam maior valor para a empresa. O preço é hoje o fator mais importante no momento da compra, hoje o preço pode partir do cliente (leilão) ou do vendedor, é comparado no mercado *on-line* e pode acabar por ser adquirido *off-line* (Wind & Mahajan, 2003). O novo consumidor, o centauro como é hoje designado, possui necessidades e desejos humanos permanentes, mas eles têm sido aguçados e diluídos pela promessa da tecnologia. A necessidade de interação, envolvimento e atenção individual é uma realidade que alterou o tradicional marketing.

As empresas precisam de identificar e repensar a maneira como customizam, formar comunidades, proporcionar a opção de um canal que ofereça valor competitivo e dê aos consumidores as ferramentas necessárias para decidirem (Marques, 2012). A oferta e a experiência que os canais *on-line* podem hoje oferecer é elevada, a empresa pode ter *on-line* um maior número de produtos expostos que fisicamente se tornaria difícil de mostrar. Havendo uma convergência de canais bem coordenados, pode-se proporcionar ao cliente soluções integradas que criam um valor maior do que a soma de cada canal individualmente. A possibilidade de comprar um livro *on-line* e devolvê-lo fisicamente aumenta o valor para a maioria dos clientes (Wind & Mahajan, 2003).

Através do marketing de convergência é possível atingir segmentos esquecidos, a oferta da convergência dos produtos e das experiências aumentam o valor da novidade e do entretenimento, reforçando a marca e maximizando o valor que para o cliente é cativante (Marques, 2012).

2.3 Fontes de valor no contexto do marketing de convergência

Os aspectos psicológicos são cruciais no comportamento do consumidor, a importância da opinião da família, dos amigos, colegas e vendedores é fundamental no momento de selecionar o que comprar, quer seja *on-line* ou *off-line* (Alturas, 2004). Uma das variáveis-chave do marketing relacional é a confiança e como ela influencia o comportamento do consumidor com a empresa (Johnson, 2007). A confiança numa marca é extremamente importante para aumentar a lealdade dos consumidores na *Web* (Ha, 2004). A confiança é estabelecida por uma combinação de familiaridade, segurança, privacidade, WOM, publicidade e imagens (Hoffman, Novak & Peralta, 1999). Confiar na marca é reconhecer a existência de um relacionamento entre o consumidor e a marca. A confiança faz o elo de ligação entre a decisão final do consumidor e as trocas no mercado.

Para se investir no *e-business*, deve haver um investimento inicial no conhecimento dos fatores que contribuem para aumentar a qualidade de um *website* (Lee & Kozar, 2005). A confiança é um dos mais importantes elementos no *e-commerce* (Palvia, 2009). Verifica-se que a confiança é fundamental para determinar a lealdade e a decisão de compra *on-line*. Os valores que uma marca transmite, quer pelos meios tradicionais, quer pelas novas plataformas de interação virtuais, são um forte aliado de confiança (Alturas, 2004).

A privacidade, a segurança e a credibilidade do negócio *on-line* (Belancer, Hiller, & Smith, 2002), bem como a usabilidade, a satisfação e afetividade (Teo, Oh, Liu, & Wei, 2003) contribuem para aumentar a qualidade de um *website* e para cultivar a lealdade entre o consumidor e a marca, a fim de manter um relacionamento de longo prazo (Palvia, 2009).

Do ponto de vista do consumidor, a confiança na marca é muito importante no momento da decisão da compra. A confiança na marca deriva da manipulação e na forma como os fatores são desenvolvidos, a preocupação, a experiência, a imagem, a familiaridade e por aí em diante. A presença de uma marca na *Web* é igual às outras, o que a difere é a forma como o consumidor a absorve na sua mente (Ha, 2004). Criar um ADN autêntico, um ADN que reflita a identidade da marca e a torne verdadeiramente diferente. As marcas com ADN único irão assistir à consolidação do seu caráter ao longo das suas vidas (Kotler, 2011).

Quanto mais familiarizado estiver o consumidor com o *website*, mais leal tende a ser para com a marca, pois a facilidade com que encontra o produto desejado é uma vantagem. Há que ter em conta que o consumidor quando decide fazer uma compra, primeiro decide qual a marca e só depois como a vai adquirir, se *on-line* ou *off-line* (Alturas, 2004). A natureza da Internet alterou a forma como a informação flui entre o indivíduo, a marca eleita e o mercado em geral (Ha, 2004). Numa experiência *on-line*, a satisfação como o afeto, resulta na forma como o utilizador se comporta na *Web* e como estes elementos contribuem para a criação de valor (Teo, Oh, Liu, & Wei, 2003).

A qualidade de um *website* tem efeitos na satisfação do consumidor, no tempo de observação e nas possíveis compras que venham a efetuar (Lee & Kozar, 2005). Um *website* com uma navegação pobre, lenta, sem vida, insegura e sem nenhum serviço personalizado, provoca insatisfação no consumidor (Park & Lee, 2009). Mesmo que a informação providenciada seja de grande qualidade a falta de usabilidade num *website* pode levar à insatisfação do consumidor (McKinney, Yoon & Zahedi, 2002; Nielsen, 2001). Um elevado grau de satisfação converte um consumidor satisfeito num consumidor leal, este é o objetivo de todas as marcas.

Até metade do século XXI, as preocupações com a Internet eram muito focadas na segurança, na privacidade, na partilha de informação, sobretudo se existiam transações comerciais. A privacidade e a segurança têm estratégias comuns, a marca pode construir perceções de credibilidade através do *design* de interfaces eficientes para os consumidores. Tal como nas lojas *off-line*, os consumidores *on-line* tendem a confiar mais nas marcas que providenciam informação constante (Belancer, Hiller & Smith, 2002). A Internet alterou a estrutura do mercado e as suas condições, a comunicação tornou-se fácil e de baixo custo, é difundida rapidamente e é incontrolável face aos métodos tradicionais, tornando a empresa acessível a todos. Os consumidores falam entre si, exigem respostas rápidas às empresas, a informação assíncrona tende a ser cada vez mais reduzida (Vescovi, Gazzola & Checchinato, 2010).

As compras *on-line* potenciam o comércio na *Web* e facilitam a recolha de um maior número de detalhes sobre o consumidor e o seu comportamento quando comparadas com o comércio tradicional. O comércio na *Web* providência a identidade, história bancária, estatuto,

endereço, o histórico dos bens e serviços, os *websites* anteriormente vistos, conteúdos e os dados armazenados pelos consumidores (Hoffman, Novak, & Peralta, 1999). Fornecer informação eficaz conduz a uma percepção positiva da marca (Keller, 2006). As pessoas tomam decisões baseadas, no nível de confiança sobre o produto, na marca, na empresa, etc. Os consumidores *on-line* não divulgam as suas informações pessoais ou financeiras sem antes estarem seguros da segurança do *website* (Lee & Kozar, 2005).

O mais importante para o *design* de um *website* é o *layout*, os conteúdos expostos de fácil acesso, os *links*, a navegação, a procura, a adaptabilidade e o *design* gráfico (Palmer, 2002).

Entre essas alterações salienta-se a prática de um marketing interativo, viral e o WOM, que trouxe transformações incríveis, as exigências dos consumidores aumentaram e isso implicou atualizações nos *websites* a cada segundo que passa. A personalização do sistema *on-line* pode providenciar um interface personalizado, capaz de criar emoções (Lee & Benbasat, 2003), com informação *one-to-one*, um serviço customizado faz hoje parte das necessidades dos consumidores (Lee & Kozar, 2005).

Para construir uma estratégia de marketing digital, as marcas devem entender o efeito do e-WOM, não apenas como fonte de credibilidade, mas também em termos de como a mensagem é configurada (Park & Lee, 2009). Esta comunicação exerce um forte efeito de confiança na marca dos consumidores *on-line*, é uma comunicação que se espalha mais rapidamente *on-line* do que no *off-line* (Ha, 2004). A comunicação torna-se mais definida, a mensagem é propagada com maior rapidez, é difundida sem que o conteúdo original seja alterado e todos a podem transmitir (Bampo, Ewing, Mather, Stewart & Wallace, 2008). Pesquisas realizadas sugerem que o WOM influencia tanto positivamente como negativamente, embora quando o WOM é negativo a tendência de o fazer passar é muito superior, aumentando assim a influência na decisão de compra no consumidor (Park & Lee, 2009).

No *off-line* a confiança na marca conduz à lealdade e ao compromisso porque a confiança cria relacionamentos com elevado valor (Ha, 2004).

O que leva então o consumidor a recomendar o *website*, mostrando lealdade para com a marca e uma vontade de se relacionar com ela? A satisfação tem vindo a ser o substituto para o sucesso do sistema, a satisfação no *e-commerce* envolve a satisfação do consumidor e toda a experiência que nela está implícita, que vai desde a satisfação do consumidor até à satisfação final do uso (Palvia, 2009). O consumidor sente-se satisfeito quando o produto ou serviço excede as suas expectativas, embora este não seja o único ponto de influência (Alturas, 2004). A interatividade é uma peça importante na satisfação dos utilizadores e na sua experiência *on-line*, o nível de interatividade pode converter um simples visitante num consumidor (Teo, Oh, Liu, & Wei, 2003). A satisfação, segundo Palvia, tem um impacto de curto prazo, enquanto que o valor atribuído a um bem tem um efeito a longo prazo, neste sentido o valor é a avaliação global entre a utilidade de um produto ou serviço baseado nas percepções do que é recebido contra o que é oferecido. Quando se pretende fazer uma compra *on-line*, é fundamental a percepção de valor por parte do consumidor, só assim se conseguirá realizar compras com sucesso e promover o retorno do consumidor ao *website* (Cai & Xu, 2011).

A experiência de um produto nunca é a experiência do produto por si só. É a acumulação de experiências individuais de consumidores que cria a maior parte do valor do produto (Kotler, 2011). Quando se procura um produto ou um bem, este é caracterizado pelos seus atributos, a experiência adquirida, não pode ser sentida antes da compra ser efetuada, só depois de ser vivido é que o consumidor faz o seu juízo final (Park & Lee, 2009). Os consumidores tendem a trazer para o mundo virtual as suas experiências do mundo real (Lee & Kozar, 2005). Um serviço orientado para a customização irá levar a adquirir novos consumidores através da comunicação WOM, retendo os clientes já existentes e construindo uma relação de lealdade com eles. O WOM é um bom meio de pesquisa para eliminar dúvidas existentes, através das observações de anteriores consumidores. O WOM positivo, torna-se persuasivo e um bom decisor de compra (Ha, 2004).

Interfaces apelativas, com movimento e interação são uma peça importante para a captação de reações no *e-commerce*. Quanto maior for o nível de interatividade maior será a atratividade do *website*. A literatura refere que o campo do *design* tem focado dois aspetos importantes da qualidade: a ordem e a complexidade. A ordem pode ser definida como o grau e uma espécie de lei que governa as relações entre as partes. A estética tem sido vista como um influente de

sentimentos e prazer, satisfação e uma aproximação a um serviço interativo (Cai & Xu, 2011). A interatividade é uma peça importante na satisfação dos utilizadores na sua experiência *on-line*, os utilizadores ao controlarem a sua relação com o *website*, sentem-se satisfeitos, criando um sentimento de relação para com aquela comunidade ou grupo (Teo, Oh, Liu & Wei, 2003). Um *e-business* que não providencia experiências, não irá sobreviver. Com o crescimento recente do apelo emotivo no universo *on-line*, tem-se verificado que o *design* moderno tem influenciado muito a performance de um *website* e não tanto os aspetos emocionais como o prazer, o divertimento e a excitação. Estes aspetos são influenciados pela estética e são vários os estudos que têm revelado que a estética afeta os consumidores e a perceção visual de um *website* (Cai & Xu, 2011).

2.4 Os fatores críticos de sucesso de um *website*

Para o sucesso de uma página *Web* é necessário ter em consideração a usabilidade e o *design*, considerando a estética como parte integrante do *design*, pois ambos são sinónimo de bom gosto. A estética e a usabilidade são importantes para atrair e fidelizar clientes e, portanto, para o sucesso do *website*. Os consumidores tendem a associar a dimensão estética com a dimensão do sucesso da usabilidade (Cai & Xu, 2011). A usabilidade é um ramo da ergonomia, o estudo do projeto para o uso humano, normalmente, refere-se à simplicidade e facilidade com que um interface, um programa de computador ou um *website*, pode ser utilizado (Hallahan, 2001). A simplicidade é o fator chave para a construção de interfaces, ou seja, os utilizadores deveriam encontrar o que procuram, sem dificuldades e complexidades (Nielsen, 2001). Os *websites* pobres em usabilidade, nos quais os utilizadores perdem muito tempo à procura de informação acabam por se tornar *websites* desinteressantes, onde as queixas e a irritação dos utilizadores é notória. Um dos grandes benefícios da interatividade é a facilidade e a rapidez com que se obtém informação (Teo, Oh, Liu, & Wei, 2003).

Os *websites* podem afetar os utilizadores tanto afetivamente como emocionalmente através da estética. A estética é muito importante mas há ainda que ter em consideração os elementos gráficos, como as cores, o *layout*, letrring, etc., pois todos juntos são importantes peças para a qualidade de informação no *website* (Cai & Xu, 2011). A navegação também é um importante

elemento do *design*, permitindo aos utilizadores captarem informação e obterem-na de forma mais eficaz. Os princípios que suportam a usabilidade na forma como é construída, sugerem o atraso nos *downloads*, a organização e a navegação como os pontos importantes da sua construção (Palmer, 2002).

Os marketers devem transmitir informação contínua através da inclusão de *links*, de *e-mails* interativos e botões que incluam o consumidor no processo (Lohse & Spiller, 1998). A integridade do marketing pode ser inferida através da aplicação de informação sobre o transporte e manuseamento dos custos, garantias e declarações sobre a qualidade do produto. A Amazon.com é um dos exemplos mais bem conseguidos de uma loja *on-line*, a forma como manipula as imagens, ampliando o livro escolhido através de uma imagem de melhor qualidade, oferece informação personalizada a cada cliente e as suas recomendações baseiam-se nos interesses e nas compras dos clientes (Ha, 2004). Segundo um estudo, os milésimos de segundo de atenção sobre uma imagem de baixa qualidade é de 3303seg., em oposição aos 11449seg. para uma imagem de grande qualidade (Lee & Benbasat, 2003).

2.4.1 Modelos de análise de websites

Numa pesquisa sobre modelos de análise da qualidade dos sistemas de informação, o modelo desenvolvido por DeLone e McLean (1992) em 2003 adaptado para o contexto eletrónico (fig.3) tem sido a base de muitos novos modelos que analisam a qualidade para o sucesso de um SI. Um modelo desenvolvido para a avaliação do sistema em termos de informação, qualidade, características que estão associadas à intenção de uso e à satisfação desse uso (Chong, Cates, & Rauniar, 2010).

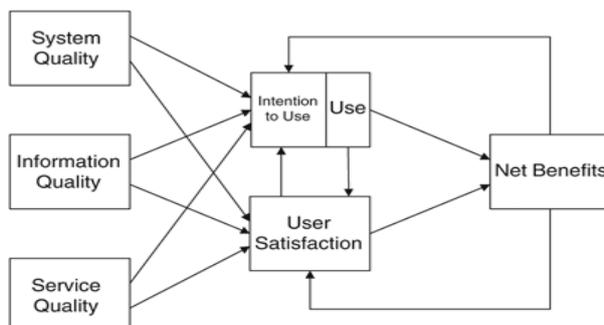


Figura 3: Análise da qualidade dos sistemas de informação.
Fonte: DeLone&McLean, 2003

O modelo da fig.3, está assente em 6 dimensões, a qualidade do sistema, a qualidade da informação, a qualidade do serviço, o uso, a satisfação do consumidor e os benefícios. Através da *qualidade do sistema* pretende-se medir as características do sistema informativo, essas características incluem a facilidade de uso, de navegação, de acesso, de flexibilidade, de intuição, de sofisticação (Petter, DeLone, & McLean, 2008) e os fatores de confiança, adaptabilidade e usabilidade (Chong, Cates, & Rauniar, 2010). A *qualidade da informação*, mede a confiança da informação produzida, os resultados e as páginas da *Web*, fatores como a precisão, compreensão, concisão, inteligibilidade, pontualidade e usabilidade (Petter, DeLone, & McLean, 2008). Torna-se comum as empresas oferecerem *downloads* com informação, os utilizadores terem uma conta *on-line*, haver um *e-mail* como fonte de contato e conta para possíveis transações (Chong, Cates, & Rauniar, 2010). A *qualidade do serviço*, consiste na qualidade que é providenciada aos utilizadores, através do departamento de SI e do suporte IT (Petter, DeLone, & McLean, 2008) e consiste na garantia, empatia, responsabilidade e simpatia do *staff*. É na diferenciação do produto e na qualidade do serviço prestado que se cativam os consumidores (Chong, Cates, & Rauniar, 2010). O *uso do sistema*, ou seja, o grau e a forma como os funcionários e clientes utilizam os recursos de um sistema de informação pode ser analisado através da quantidade de uso, da frequência, da forma como é utilizado, na adequação da utilização, da extensão e da finalidade de uso (Petter, DeLone, & McLean, 2008). A *satisfação do consumidor*, através de relatórios, *websites* e serviços de apoio, deve incluir toda a experiência do consumidor através da informação obtida pela compra, pelo pagamento ou recibo. Os *benefícios da Internet*, a forma como o IS contribui para o sucesso dos indivíduos, grupos, organizações, indústrias e nações, podem contribuir para melhorias nas decisões, na produtividade, no aumento das vendas e na redução de custos, proporcionando uma maior eficiência no mercado, um aumento de emprego e desenvolvimento da economia, contribuindo para um maior bem-estar do consumidor (Petter, DeLone, & McLean, 2008).

No contexto do *e-business* quanto melhor for a qualidade da informação de um *website*, maior será a quantidade de consumidores que terão como referência esse *website* para as suas compras *on-line*. Será com base nestes modelos que se irá efetuar a análise da concorrência da LA, onde as variáveis de estudo serão: a variável do *design* onde englobamos a qualidade do

sistema, qualidade da informação e a qualidade do serviço, a variável de usabilidade, o uso/intenção e a satisfação do consumidor e por último a análise dos resultados, onde se englobam os benefícios deste serviço (fig.4), modelo de Lee & Kozar (2005).

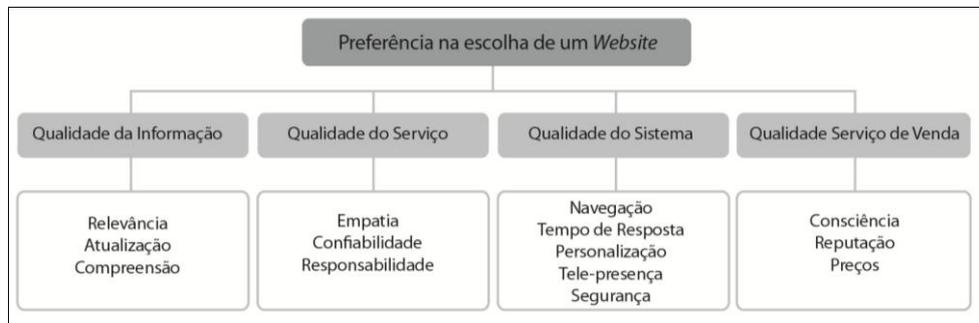


Figura 4: Preferência na escolha de um website.

Fonte: Lee & Kozar, 2005

Perceber o ambiente e a segurança do *website* é fundamental para os consumidores (Johnson, 2007). É sabido que o consumidor tem medo de divulgar os seus dados pessoais, pois a sua privacidade pode ser violada. Apesar da resistência dos consumidores, eles têm consciência da relevância que é para o marketing a informação por eles prestada (Hoffman, Novak, & Peralta, 1999). A qualidade do serviço é cada vez mais importante no *e-business*, principalmente desde que se iniciaram as transações *on-line*.

2.5 O marketing mix no contexto *on-line*

Consumir sempre foi um ato social, as pessoas sempre foram influenciadas por modas, por o que os outros pensam e compram, este comportamento sempre existiu, mas hoje com o avanço tecnológico, novas manifestações de comportamentos são desencadeadas. Segundo a Marketeer, o factor-F, F de *friends, fans & followers* (amigos, fãs e seguidores), é um dos novos meios sofisticados para tomar a decisão de compra. O aparecimento do Facebook tem impulsionado esse crescimento, pois segundo os dados apresentados, 500 milhões de utilizadores ativos passam mais de 700 bilhões de minutos por mês num *website*, o utilizador médio carrega o botão *like* cerca de 9 vezes por mês. Muitas das escolhas por uma marca prende-se por este “*like*”, o consumidor procura esta informação, vai à descoberta de novos

produtos através dos *likes* dos outros, ele quer saber o que fazem, comem, leem, vêem e falam (Maul, 2011). Presentemente a imagem de uma marca acaba por ser fortemente influenciada por aquilo que se diz nas redes sociais, por este motivo é importante as marcas estarem presentes *on-line*, partilharem conteúdos, interagindo e aproximando-se cada vez mais dos consumidores.

A Internet transformou a ordem das coisas, o que é longe hoje passa a ser perto, o que é pequeno passa a ser grande, o relacionamento entre indivíduos apesar de ser feito em larga escala é um relacionamento personalizado. Uma pequena empresa hoje consegue competir com grandes empresas, tudo devido à Internet e ao novo conjunto de regras que alteraram o mercado. A barreira geográfica é cada vez mais insignificante, são os conteúdos divulgados na Internet pelas empresas que as diferencia e as aproxima do consumidor. É a gestão do relacionamento da empresa com o cliente que as torna grandes ou pequenas (Avelar, 2012). O marketing mix de ontem, não será o de hoje e não será o de amanhã. Uma reconfiguração do marketing mix tem vindo a suceder, onde dia-após-dia se vem introduzindo novas regras e conceitos, principalmente no que respeita ao canal *on-line*.

No contexto do marketing relacional, o paradigma do marketing assente no tradicional marketing mix, os 4Ps (produto, preço, promoção e distribuição) já não corresponde às necessidades do marketing de hoje (Marques, 2012). A tecnologia está a digitalizar o marketing mix, permitindo ao cliente optar por um conjunto de escolhas infinitas. O marketing mix, cada vez mais relacionado com o marketing eletrónico (*e-business* e *e-commerce*) tendencialmente mais racional requer uma reconfiguração, cada vez mais centrada na relação com o cliente (Marques, 2012). O sucesso do desenvolvimento de uma marca *on-line*, requer o desenvolvimento de um mix promocional, diferente do mix tradicional. O desenvolvimento da customização *off-line* representa um desafio muito importante para os marketers e para as marcas, pois as expetativas de personalização *on-line* já estão a crescer (Ha, 2004).

Uma das grandes vantagens do comércio *on-line*, são os preços baixos, 24 horas de acessibilidade, sem necessidade de sair de casa, poupando tempo e preocupações (Alturas, 2004). A necessidade de saber a disponibilidade de um produto ou serviço antes de se

deslocar ao local de compra, auto-avaliar sem pressão comercial, saber a opinião de quem já o adquiriu, e comparar preços disponibilizados para o mesmo produto ou serviço, são uma realidade em forte crescimento devido à expansão de diversos fatores, que propiciam o melhor funcionamento e a ubiquidade do comércio eletrônico (Barbosa, Gonçalves, Babo, & Morais, 2010). A compra de livros e CDs é o mais comum *on-line*, o preço é muitas vezes o fator de decisão, mas os consumidores dão mais importância à informação e à navegação. Os consumidores encontram maior satisfação no momento da compra em si, do que nos benefícios financeiros (Lee & Kozar, 2005). A qualidade de um *website* tem um efeito positivo no relacionamento e na intenção de compra (Belancer, Hiller, & Smith, 2002).

No contexto digital, Corando Adolpho, autor do livro 8Ps do Marketing Digital, refere-se aos novos 8Ps (Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão) como sendo um processo de marketing para o ambiente *on-line*. Os 8Ps não mudaram o marketing tradicional, eles só o ampliaram para um ambiente mais complexo. Muitos equiparam os 8Ps aos 4Ps e acham que os 8Ps são uma extensão dos 4Ps. Na realidade eles são de natureza diferente. Os 4Ps referem-se a variáveis controláveis num composto de marketing. Os 8Ps são um processo de marketing que visa organizar e automatizar ações de marketing digital dentro de uma empresa. Um complementa o outro, não o substitui (Avelar, 2012).

O consumidor de hoje já não quer um produto de massas que dure uma vida, quer um produto inovador, com curtos ciclos de vida, um produto que possa ser customizado à sua medida, quer marcas globais com posicionamentos estratégicos que lhe proponham realidades agradáveis e únicas. Cada vez mais o preço num ambiente *on-line*, é customizado. O cliente regateia, propõe e negocia o valor que pretende pagar, com estas alterações novos conceitos de fixação de preços surgem. A convergência dos canais de distribuição é cada vez maior, poder comprar *on-line* e ir levantar na loja física é hoje uma realidade, novas formas de distribuição também surgem no mercado, fazer uma entrega pessoal com dia, hora e data é hoje possível. O que muda com a comunicação, hoje ela é para todos, mais barata, menos frente a frente, é uma comunicação esclarecedora que ajuda a tomar decisões e cria oportunidades para que as empresas tornem os clientes mais satisfeitos (Marques, 2012).

Para Kotler (2011) as empresas devem criar aquilo a que chama uma plataforma, um produto genérico que possa ser personalizado mais tarde. Aos consumidores individuais no interior de uma rede, deve haver a permissão de personalizarem o produto e irem ao encontro da sua própria identidade. Devem dar voz aos consumidores e enriquecerem a sua plataforma ao incorporarem a personalização. Os utilizadores da *web* estão em constante procura de informação que se relacione com eles. Para providenciar esta informação customizada, primeiro que tudo, as empresas têm de aumentar a habilidade de adaptar o *website* aos interesses pessoais dos consumidores, ao seu comportamento e hábitos de consumo (Ha, 2004). O departamento de marketing pesquisa o que o consumidor deseja e projeta produtos específicos para o mercado (Adolpho, 2012).

Com os 8Ps do marketing digital (pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão) pretende-se entender o consumidor. No 1ºP, a pesquisa, a internet permite conhecer o consumidor, é possível seguir o seu rasto, medir e pesquisar as suas interações virtuais, é possível saber se a pesquisa de determinadas palavras tem aumentado nas últimas semanas, como por exemplo a palavra livraria.

Planear o que será feito no 2ºP, o planeamento deve ser o esqueleto do *website*, como o layout, as imagens, os links, patrocínios, etc.. O planeamento deve demonstrar como o *website* se desenvolverá para uma plataforma de negócios. O *website* deve ser uma reconstrução do negócio num ambiente interativo.

No 3º P será realizada a execução propriamente dita do trabalho, para quem pretenda criar um *website* de *e-commerce*, é importante perceber que um *website* eletrónico não é um catálogo de produtos. O *website* deve atrair os consumidores, retê-los pelo maior tempo possível, induzi-los a deixarem o seu *e-mail*, persuadi-los a tornarem-se clientes, visitantes e compradores repetitivos.

A perceção que o consumidor tem da marca é construída pelo conteúdo, os consumidores querem algo que lhes diga respeito, com o qual se identificam. Publicar conteúdo relevante tanto dentro do *website*, como nos media é o objetivo do 4ºP, fazer com que o consumidor

fale da empresa, a recomende e partilhe informação através das redes sociais, promovendo um novo meio de distribuição que gererelevância e torna a marca viral.

Promover (5ºP) a marca e estimular a propagação (6ºP) da comunicação, são os pontos de comunicação onde a informação deve ser estimulante o suficiente para que o consumidor a propague. A personalização (7ºP) deve passar por todas as etapas da ação na Internet, desde a navegação do utilizador, até ao *e-mail* enviado. Segmentar cada um é o princípio da co-criação, criando uma experiência única e personalizada porque ela é construída juntamente com o consumidor no momento em que este usufrui da marca. A personalização gera um relacionamento com o consumidor, ao contrário da publicidade. Cada contato representa valores, experiências, frustrações, desejos e necessidades.

Finalmente o 8ºP, a validação com precisão dos resultados. Se o objetivo é aumentar as vendas e fazer a empresa crescer, é necessário medir todos os resultados possíveis, eliminando o que não resultou e o que se poderá fazer para melhorar para fortalecer a empresa. A grande vantagem da Internet perante o *off-line* é a capacidade de validação, de gerar dados numéricos que possam ser avaliados e analisados, percebendo qual o destino que o negócio está a ter (Adolpho, 2012).

Conclusão

O mundo mudou muito nos últimos 50 anos, a sociedade mudou, o comportamento do consumidor mudou, mas muitas são as empresas que insistem que o mercado continua igual, fazendo apenas pequenas adaptações. A teoria dos 4Ps deve ser revista sob novos olhares tecnológicos e contemporâneos. O marketing tradicional já sofreu tantas alterações que um novo tipo de marketing merece a atenção de todas as empresas que desejam sobreviver e prosperar num mundo digital (Adolpho, 2012).

Um *website* bem desenvolvido é um *website* que funciona. A *Web* tornou-se um interface em crescimento, os estudos realizados sobre a usabilidade num ambiente *Web*, entendem os princípios do *design*: a navegação, o tempo de resposta, a credibilidade e os conteúdos

(Palmer, 2002), mas há que ter em consideração outros fatores como: a segurança, a privacidade (Belancer, Hiller, & Smith, 2002), o valor e o compromisso da marca, a satisfação e o WOM (Palvia, 2009), a rapidez de acesso, a interação e a responsabilidade (Palmer, 2002), para que o *website* tenha sucesso.

Preservar os clientes existentes manifesta-se na recomendação do *website* a outras pessoas e isso só é possível numa relação contínua de confiança entre a empresa e o consumidor (Palvia, 2009). Perder a credibilidade, significa perder a rede inteira de potenciais compradores (Kotler, 2011). As empresas devem ser verdadeiras e proporcionar experiências que estejam à altura do que afirmam. Os consumidores consideram uma empresa competente e de confiança dependendo das políticas que transmitem para o exterior. As competências operacionais demonstram a política de confiança da empresa e do seu *front-office*. Os serviços bem prestados, como as entregas e a responsabilidade nas respostas imediatas, convencem os consumidores que a empresa tem a capacidade e a habilidade para trabalhar com eficiência (Johnson, 2007).

O universo *on-line* conquistou o nosso século, mas é importante não esquecer que os consumidores não passam todo o tempo *on-line*. É importante que as mensagens no universo *off-line* sejam tão fortes como no universo *on-line* (Ha, 2004). Nesse sentido, o marketing contemporâneo é fundamentalmente um marketing de convergência.

3 Metodologia

Neste capítulo e após a revisão da literatura sobre os principais aspetos relacionados com o marketing relacional, especialmente no marketing de convergência entre o *on-line* e *off-line*, serão aqui apresentados os procedimentos metodológicos adotados para desenvolver o projeto para melhorar a qualidade da Livraria Arquivo e consequentemente a sua competitividade.

3.1 A apresentação da empresa alvo do projeto

A livraria Arquivo, presente há mais de 25 anos na cidade de Leiria, em 2000 reposicionou a sua presença no mercado. Presentemente a livraria tradicional adotou um novo conceito de negócio, em que o livro surge associado a um espaço de produção e fruição cultural.

Primando a sua atividade pela inovação e procura de soluções que promovam o encontro das pessoas com os livros e com a cultura, a Arquivo Bens Culturais é mais do que uma livraria.

É também um ponto de encontro e um centro cultural aberto à comunidade, onde se conjugam diferentes variáveis que tornam o espaço numa referência de tranquilidade e bem-estar.

No seu espaço físico, para além de uma vasta oferta de livros, dispõe de sala de estudo e de leitura com serviço de internet, área de cafetaria, videoteca, espaço infantil e um espaço multi-usos vocacionado para a organização de eventos culturais, tais como exposições, workshops e apresentações de livros.

A Arquivo Bens Culturais desenvolve, também, uma atividade de distribuição de artigos de papelaria, escolares e brindes. Com a representação exclusiva para Portugal de marcas de reconhecida qualidade como o Moleskine, a Envirosax e a Criarte, dedica especial atenção ao *design* e à criatividade, ao carácter exclusivo dos artigos e a um posicionamento apelativo no mercado.

3.2 Objetivos do Projeto

A escolha da Livraria Arquivo deve-se ao fato da atividade que desenvolve representar um excelente caso de estudo para aplicar os conteúdos ministrados em diversas unidades curriculares do mestrado, de que são exemplos o marketing estratégico, de convergência, CRM, e-marketing, entre outros.

Num contexto de recessão económica e de forte concorrência resultante do poder negocial das grandes superfícies comerciais e do crescimento do comércio eletrónico, a Livraria Arquivo confronta-se com um problema de perda de competitividade que se traduz numa redução das vendas e na diminuição de frequência de clientes na livraria. Pelo que são objetivos da empresa um aumento de 10% nas vendas para 2014 e um aumento de visitas *on-line* e *off-line*. Este foi o desafio colocado para a elaboração deste projeto. Assumindo o papel de consultora, irei propor à empresa ações de melhoria de desempenho, utilizando para o efeito o processo DMAIC. Pretende-se identificar ações de melhoria de qualidade focalizadas no cliente, que servirão de base à implementação de uma estratégia de marketing relacional de convergência, suportada num Balance Scorecard de marketing.

3.3 Métodos de trabalho

Na elaboração do projeto são adotados os métodos DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve and Control*) e DMADV (*Define, Measure, Analyze, Draw and Verify*) associados à metodologia Seis Sigma para a identificação de ações de melhoria para a Livraria Arquivo e o método associado ao marketing estratégico para elaborar um plano de marketing de convergência.

3.3.1 DMAIC vs DMADV: O Lean Thinking e a Metodologia Seis Sigma

O *Lean Thinking* é um modelo de liderança e de gestão auto-evolutivo que continuamente se melhora, encorajando as pessoas a pensar e a resolver problemas, criando valor para o negócio (Pinto, 2009).

A filosofia *Lean Thinking* alcançou uma vasta reputação mundial através das suas aplicações em atividades económicas, desde organizações com fins lucrativos a organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. A filosofia do “pensamento magro”, tem origem no setor automóvel, mais precisamente nos sistemas de produção da Toyota, criada por Taiichi Ohno e os seus pares a partir dos anos 40. Este modelo de gestão visa melhorar sistematicamente os processos eliminando os defeitos, cujo o objetivo é o desenvolvimento de pessoas, processos e sistemas, onde se procura eliminar ou reduzir o desperdício existente na organização e a criação de valor por forma a criar satisfação nos clientes, internos e externos (Pinto, 2009). Tendo como finalidade ajudar a melhorar as eficiências das organizações através de um novo paradigma de gestão, com técnicas e ferramentas bem consolidadas.

São alguns os métodos que definem as orientações no sentido da implementação do método *Lean Thinking*, a metodologia Seis Sigma é um deles. Desenvolvida nos anos 80 pela Motorola, é uma metodologia diferente de outras formas de gerir os processos produtivos ou administrativos, tendo como prioridade a obtenção de resultados de forma planeada e clara, tanto de qualidade como financeiro de forma a melhorar a eficiência das organizações. O objetivo é aproximarmo-nos dos zero erros, quanto mais reduzido for o valor do sigma, melhor será a sua captabilidade e menos provável a ocorrência de defeitos, pois um defeito origina a insatisfação no cliente. Os conceitos chave do Seis Sigma são:

- Ênfase na qualidade (os atributos mais importantes para a satisfação do cliente)
- A noção do defeito (incapacidade de entregar o que o cliente pretende)
- Captabilidade do processo (competência do processo, aquilo que pode ser entregue e satisfeito)
- Operações estáveis (garantia da consciência e criação de processos previsíveis que melhorem o serviço ao cliente)

- *Design for six sigma* (desenvolver processos e produtos que respondam às necessidades e garantam uma elevada captabilidade para o cliente)

Uma das metodologias do Seis Sigma é a DMAIC e baseia-se em 5 fases: Definir (*Define*) – Medir (*Measure*) – Analisar (*Analyze*) – Implementar Melhorias (*Improve*) – Controlar (*Control*) (Pinto, 2009). É usado para melhorar produtos e processos já existentes na empresa.

As cinco fases da metodologia DMAIC, baseiam-se no seguinte:

Definição (D): produto ou processo a ser desenvolvido ou melhorado, definir o problema corretamente de forma clara será vantajoso para o sucesso da implementação.

Medição (M): estabelecer os atributos a medir no corrente produto ou processo, identificando os pontos críticos e passíveis de melhoria.

Análise (A): analisar os dados resultantes e estabelecer padrões de desempenho para o novo produto ou processo.

Melhoria (I): especificar as melhorias para cada atributo de forma a alcançar padrões de desempenho específico.

Controlo (C): rever o processo através do desenvolvimento e assegurar que o produto e/ou processo está de acordo com o esperado.

Outra metodologia do Seis Sigma usada para conceber produtos e processos novos é identificada como a DMADV, Definir (*Define*) – Medir (*Measure*) – Analisar (*Analyze*) – *Design* – Validação (*Verify*) (Six Sigma, 2012). As 3 primeiras etapas são iguais à metodologia DMAIC, correspondendo as duas últimas às atividades abaixo apresentadas.

Design (D): detalhar o processo de *design* de acordo com as necessidades do cliente.

Validação (*Verify*): Validar a performance do *design* indo ao encontro das necessidades do cliente (Six Sigma, 2012).

A metodologia DMAIC será aplicada para detetar qual o problema existente a nível da comunicação presentemente realizada, medindo o desempenho da livraria, quais as oportunidades existentes, como se pode melhorar e como assegurar essa melhoria. As últimas duas etapas da metodologia DMADV, o *design* e a validação, serão aplicadas para auxiliar à

conceção do *website* da livraria no capítulo V. Normalmente, sugere-se que o projeto seja realizado num período de 6 a 12 meses dependendo da sua estrutura e do compromisso da empresa e dos recursos inerentes.

De acordo com a fig. 5 foram selecionadas as ferramentas que mais se adequam a cada uma das etapas da metodologia DMAIC a serem utilizadas no decorrer do projeto. Para a etapa *Definir* serão usadas as ferramentas de análise *stakeholders*, onde será analisada a concorrência e os consumidores, será realizado também um fluxograma de forma a perceber o plano de comunicação da loja *off-line* e *on-line*. Na etapa *Medir*, serão recolhidos dados sobre a forma comunicacional da livraria Arquivo, onde através de gráficos de frequência e tabelas se irão medir os eventos, a sua divulgação, a frequência de compra e de visitas na loja e a comunicação que se faz *on-line*. Para a etapa *Analisar*, as ferramentas que mais se adequam para a análise do projeto serão o diagrama e a tabela de causa e efeito a fim de analisar as causas que advém da etapa medir. Na *Implementação*, o que será realizado é um *brainstorming* com os colaboradores da empresa e ações de melhoria através de uma estratégia de marketing de convergência. O método *Balance Scorecard* será o utilizado de forma a controlar as ações e estratégias definidas no ponto anterior.

Técnicas e Ferramentas	Utilização junto ao DMAIC				
	Definir	Medir	Analisar	Melhorar	Controlar
Análise de regressão			x		
Análise de <i>stakeholder</i>	x			x	
<i>Benchmarking</i>			x		
<i>Brainstorming</i>			x	x	
Cartas de controle		x	x	x	x
Plano de negócio	x				
Consenso				x	
Controle Estatístico do Processo				x	x
CTQ (árvore crítica da qualidade)	x				
Diagrama de afinidades	x		x		
Diagrama de causa e efeito			x		
Diagrama de Pareto		x	x	x	
Estratificação		x	x	x	x
Ferramentas de planejamento				x	
Fluxograma	x	x	x	x	x
FMEA		x		x	x
Folha de verificação				x	x
Estudos de R&R		x			
Gráficos de controle de processo					x
Gráfico de frequência		x	x	x	x
Gráfico de priorização		x		x	
Gráfico de dispersão			x		
Índices de capacidade		x		x	
Modelo de Kano		x			
Planejamento de experimentos			x	x	x
Plano de controle				x	x
<i>Poka Yoke</i>				x	x
Procedimento operacional padrão					x
Simulação				x	x
SIPOC	x				
Técnica de coleta de dados		x	x	x	x
Técnicas de amostragem		x	x	x	x
Séries temporais		x			
Teste de hipóteses			x		
Voz do cliente	x				

Figura 5: Ferramentas do processo DMAIC
 Fonte: (Satolo, Andrietta, Miguel, & Calarge, 2009)

3.3.2 Método associado ao marketing estratégico

Na implementação das melhorias identificadas a partir da aplicação da metodologia DMAIC utilizarei o método associado ao marketing estratégico. Para se formular uma estratégia de marketing relacional existem etapas sequenciais, interativas, criativas e iterativas, envolvendo a análise da situação estratégica, a formulação estratégica, o desenvolvimento do programa de marketing e a implementação e gestão da estratégia de marketing. O processo de

implementação não depende apenas de um bom planeamento, mas também do envolvimento e comprometimento das pessoas/colaboradores da empresa.

Para garantir a execução efetiva de um programa de marketing estratégico e proceder à sua avaliação, podemos optar por elaborar um plano de marketing ou um *Balance ScoreCard* (BSC). O BSC visa traduzir a estratégia em termos operacionais. É uma metodologia de medição e gestão de desempenho assente em quatro perspetivas, a financeira, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento. Neste projeto optámos por elaborar um BSC para ajudar a Livraria Arquivo na implementação e avaliação da estratégia de marketing relacional de convergência.

3.4 Recolha de dados

Para perceber o problema existente será feito um levantamento de dados, a fim de perceber os pontos mais delicados e construir soluções que melhorem todo o seu desempenho futuro. Para definir as oportunidades e melhorar o desempenho da livraria Arquivo, serão realizadas reuniões com a responsável da livraria e analisados os *websites* das livrarias culturalmente ativas com presença em Leiria e duas livrarias com forte presença e reconhecimento *on-line*. As empresas mais do que clientes satisfeitos e felizes, devem querer clientes rentáveis. Esta rentabilidade deve ser analisada tendo em conta o cliente e a sua performance.

As recolhas de dados podem ser realizadas diretamente, através da observação e do registo dos comportamentos observados, ou indiretamente através da recolha obtida através de terceiros, ou seja, as entrevistas, os questionários ou as fontes de dados secundárias.

4 Aplicação do Método DMAIC

A Livraria Arquivo enfrenta um problema de perda de competitividade associado à redução das vendas e da frequência de clientes na loja. Admitindo por isso, que o projeto de melhoria de desempenho da LA passa pela otimização dos processos de comunicação e de venda. Para o efeito, neste capítulo, iremos aplicar o método DMAIC de forma a analisar sistematizadamente os problemas e propor melhorias nesses processos (ponto 4.1). Posteriormente, será definida uma estratégia de marketing de convergência do canal *on-line* com o *off-line*, suportada num *Balanced ScoreCard* (ponto 4.2).

4.1 Aplicação de DMAIC

A metodologia DMAIC, aplica-se ao processo de comunicação/promoção da livraria Arquivo. Embora seja um processo que já se realiza inclusive via Internet, é necessário melhorar a sua performance para aumentar a frequência e as visitas à loja.

4.1.1 Definição (Define): O Processo de promoção da LA

A livraria Arquivo é um espaço que promove o encontro das pessoas com os livros e com a cultura, é mais do que um ponto de venda, é um lugar aberto à comunidade, onde se conjugam várias variáveis o que torna o espaço uma referência de tranquilidade e bem-estar.

O processo de promoção realizado na Livraria Arquivo divide-se em duas vertentes:

On-line: através das redes sociais, a página do Facebook, onde semanalmente são colocados temas e referência a autores, exposições, eventos culturais, tudo o que se refira aos livros, à cultura, arte e *design*. O blog é o meio de comunicação usado para promover os eventos realizados na LA, as promoções, os convites e apresentações.

Off-line: através de anúncios publicitários publicados no jornal local “Jornal de Leiria”, agenda realizada mensalmente com os eventos a decorrer em cada mês, *outdoors* espalhados por algumas zonas da cidade de Leiria, jornal Palmo e Meio e parcerias com escolas, têm sido a forma comunicacional realizada até hoje.

A fig. 6 apresenta o processo de promoção da LA.

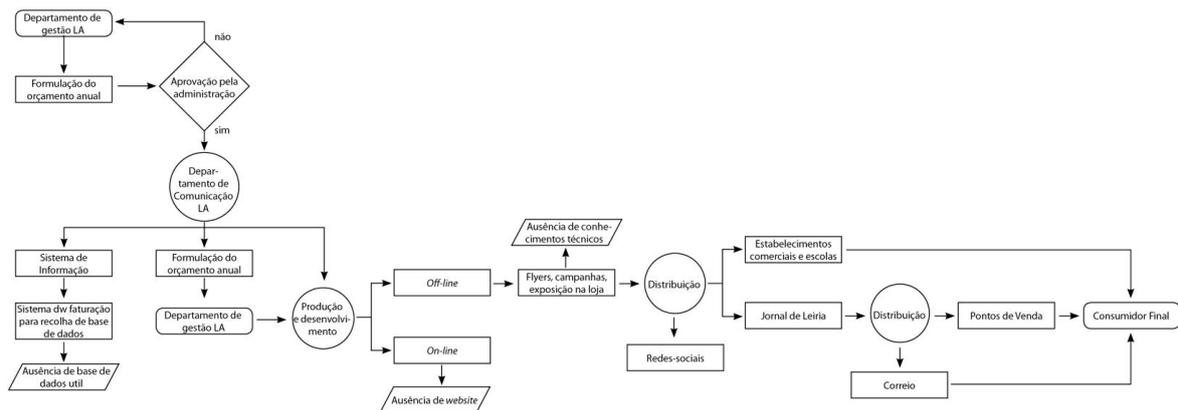


Figura 6: Fluxograma da comunicação da livraria Arquivo (anexo I).

Comunicação *off-line*:

- distribuição mensal de *flyers* na livraria
- exposição de produtos na loja
- roupa das colaboradoras
- colocação da agenda mensal de eventos em escolas e estabelecimentos comerciais de Leiria
- colocação da agenda mensal semanalmente no jornal de Leiria (propriedade do grupo Movicortes)
- promoções sazonais no jornal de Leiria (campanha escolar e de natal)
- 10% de desconto aos sócios do cartão da Arquivo

Comunicação *on-line*:

Blog:

- campanhas e promoções
- *gifts* para venda na livraria Arquivo

Facebook:

- campanhas e promoções
- *gifts* para venda na livraria Arquivo
- conteúdos genéricos referentes a livros e leitura
- inserções diárias

Através do fluxograma (fig.6) será possível determinar o processo de comunicação *off-line* e *on-line* existente na livraria Arquivo, averiguando as causas que existem para a falha de comunicação existente.

Ao medir o processo de comunicação, identificamos quatro causas que podem originar ruído na comunicação: o orçamento definido, o sistema de recolha de informação existente, o desenvolvimento da comunicação e a sua publicação.

Definição do Problema

A Livraria Arquivo apresenta uma falta de comunicação *on-line*. O seu *website* estava de tal forma desatualizado que foi encerrado no decorrer do terceiro trimestre de 2012. As campanhas *off-line* têm vindo a diminuir, devido à redução de custos inerentes à sua realização e à falta de conhecimento sobre os clientes proveniente da forma como os dados são recolhidos.

A gestão do projeto

Este projeto visa melhorar o processo de comunicação da LA, através da convergência do canal *on-line* com o *off-line*. Conhecendo o consumidor, será possível planear uma comunicação segmentada, aumentando a notoriedade e a satisfação do cliente, que se reverterá em visitas à loja e por último em vendas.

A equipa do projeto é constituída por 5 pessoas, pois devido à dimensão do negócio e ao número de trabalhadores (tabela 1).

Tabela 1: Distribuição de Responsabilidades para o projeto

Função	Responsabilidade	Nome
<i>ChiefExecutiveOfficer (CEO)</i>	Esta pessoa é a responsável máxima pela empresa, que neste caso é uma das presidentes do conselho de administração.	Alexandra Vieira
<i>Champion</i>	Gestor da comunicação, providencia os meios necessários para que o projeto seja possível.	João Nazário
<i>BlackBelt</i>	Responsável máximo pela execução do projeto	Ana Rita
<i>Green Belt</i>	Membros da equipa para desenvolverem e assegurarem a realização das iniciativas do projeto	Paula Carvalho Carla Simões

4.1.2 Medição (Measure)

A fase de medição da metodologia DMAIC pretende desenvolver ações que permitam:

1. Identificar as variáveis-chave do processo (KPI – Key Process Indicators);
2. Proceder à recolha de dados;
3. Validar o sistema de medição;
4. Compreender o comportamento do processo;
5. Medir a capacidade atual do processo.

O processo de promoção *on-line* realizado na Livraria Arquivo era feito através de um *website* já encerrado devido a ser mais um espaço de informação desatualizada. Para se poder medir como estamos e onde estamos, será necessário compreender como se comporta a comunicação da livraria Arquivo, percebendo o impacto que tem no comportamento do consumidor através das suas visitas à loja física e das suas compras.

KPI – Key Process Indicators

Após a elaboração do fluxograma, foi possível identificar as variáveis que afetam a qualidade de comunicação. A medição das variáveis incidiu sobre os KPI que poderiam avaliar o problema e ir à raiz da causa:

- Número de contatos por segmentos de clientes efetivos e potenciais
- Taxa de cobertura dos segmentos de clientes
- Volume de vendas mensais
- Investimento anual em comunicação

- Investimento em comunicação por volume de vendas
- Frequência na loja
- Número de divulgação da agenda mensal e das atividades anuais
- Número de *likes* no Facebook
- Número de pessoas que falaram sobre o assunto no Facebook

Recolha de dados

O número de contatos registados é de 8500, esta recolha é efetuada através do programa de faturação e apenas se realiza quando o cliente pede para fazer o cartão cliente. Deste processo o que é pedido é o nome, o telefone e o *e-mail*, embora pelos dados obtidos se verifique que a maioria dos clientes apenas disponibiliza o contato telefónico. Ao converter esta listagem para o Excel, verificou-se que se perdia quase toda a informação. Dos 8500 registos apenas foram convertidos 2612, os restantes 5888 não apareceram, ou por falha de sistema ou por algum erro na introdução dos dados. Verificou-se ainda que dos 2612 clientes registados apenas aparece o nome da pessoa, o que em termos de segmentação apenas se consegue obter o sexo. Dos dados fornecidos existem 1792 pessoas do sexo feminino e 820 do sexo masculino.

A taxa de cobertura dos clientes da livraria é diferenciada de acordo com os dias da semana. A sexta e o sábado são dois dias onde se manifesta uma maior afluência à livraria, cerca de 60% das vendas são realizadas nestes dias. O domingo é um dia de fracas vendas e de fracas visitas cerca de 5%. Nos restantes dias, o único impacto que poderá haver para aumentar as vendas é nos dias onde decorrem eventos.

Apenas foi possível medir a frequência de visitas à loja para os visitantes que efetuaram compras, excluindo os dias de eventos. A média semanal é de 220 a 270 pessoas por semana, para melhor se perceber essa média semanal de visitas, foi realizado o gráfico que pode ser visto na fig. 7.

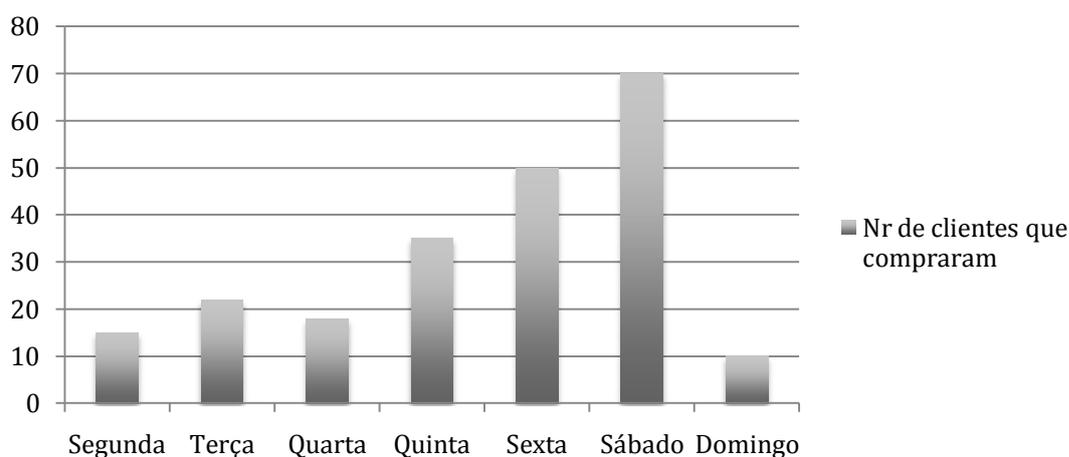


Figura 7: Média semanal de visitas de clientes à livraria que compram

Um dos caminhos encontrados para atrair mais consumidores à livraria é através da agenda mensal, onde todas as semanas decorre pelo menos um evento. Dos dados recolhidos no ano de 2012, as atividades culturais (palestras, conferências e exposições) e as apresentações de livros são as atividades mais frequentes. Como se pode verificar através do gráfico de eventos anuais (fig. 8).

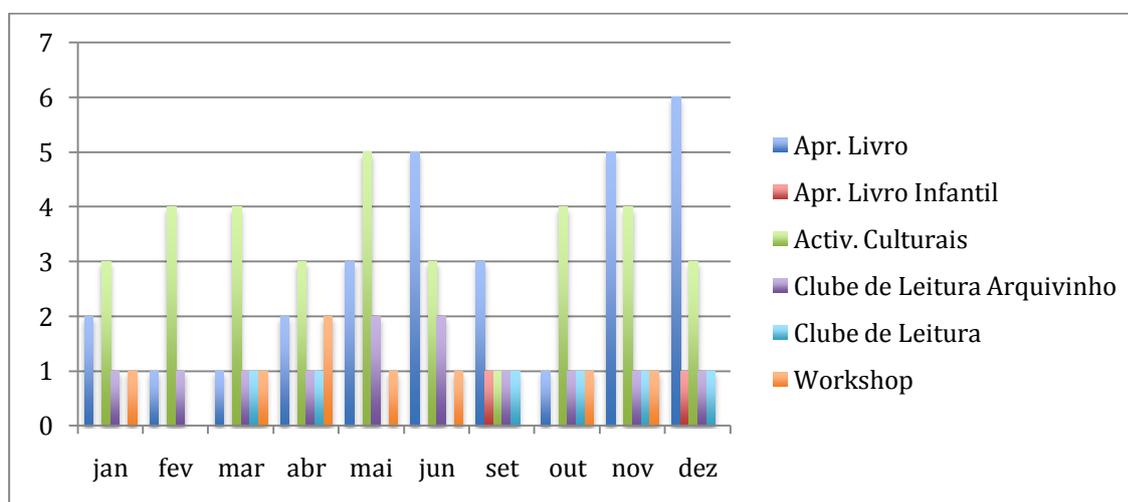


Figura 8: Atividades desenvolvidas no ano de 2012

Para divulgar os eventos, foi traçado um plano de distribuição de *flyers* da agenda mensal, por 8 espaços comerciais e 10 escolas e infantários. O Jornal de Leiria é também outro ponto de

divulgação dos eventos, como o Facebook e o Blog. A tabela que se segue demonstrará a quantidade de informação disponibilizada anualmente pelos respetivos espaços.

Tabela 2: Número de Comunicações anuais em 2012

	Promoção de Vendas	Divulgação de eventos	Publicidade
<i>Off-line</i>			
Jornal de Leiria	2	44	
Espaços comerciais (8 espaços)		56	
Escolas (10)		70	
<i>On-line</i>			
Facebook	5	6	30
Blog	2	7	41

O investimento anual em comunicação varia entre os 1.000€ e os 1.300€. Sendo a Livraria Arquivo uma empresa do grupo onde está inserido o Jornal de Leiria, a colocação da agenda mensal semanalmente no jornal não tem custos, pois o Jornal de Leiria considera a agenda mensal como uma notícia e não uma publicidade. Para além da publicação no jornal, a agenda mensal é ainda distribuída por alguns pontos da cidade de Leiria, como se pode verificar na tabela 2.

O valor atribuído à comunicação não se destina apenas à comunicação exterior, como os *flyers* ou *posters* impressos, dentro deste bolo é incluído o papel de embrulho, os laços e os sacos. O investimento na publicação das campanhas promocionais em 2012 foi muito escasso, as campanhas de descontos estão patentes só nas redes sociais e na loja. Apenas duas campanhas foram publicadas fora das redes sociais, a escolar e a de natal.

No ano de 2012, registou-se uma faturação de 421.600€ e um gasto em comunicação de 1.100€, a comunicação representa 0,38% da faturação anual. Para haver afluência à LA é necessário investimento em comunicação de modo a promover a notoriedade.

Para perceber como se comporta a livraria Arquivo num ambiente virtual, foram recolhidos dados do Facebook e do Blog. Os dados recolhidos têm origem nos *likes* existentes e no número de inserções na página da LA no Facebook e o número de inserções e comentários no Blog da LA.

A essência do Blog da Livraria Arquivo é fazer publicidade, quer seja às campanhas ou promoções, quer seja aos *gifts* que se podem encontrar na livraria. Ao analisar os dados recolhidos, verifica-se que em 2012 relativamente a 2011 houve uma redução de inserções e de *posts* no blog e não houve nenhum tipo de comentários dos leitores.

Com presença no Facebook, desde fevereiro de 2011, a LA no início de 2013 tinha 2810 *likes*, o número de pessoas a falar da página do Facebook também teve um aumento significativo, e a idade média das pessoas que visitam a página oscila entre os 25 e os 44 anos.



Figura 9: *Likes* e pessoas que falam da livraria Arquivo no Facebook

Dos dados recolhidos na página do Facebook (tabela 3), mediu-se o volume de inserções realizadas no último semestre de 2012, a média mensal de inserções, a percentagem do que as pessoas falam e gostam.

Tabela 3: Dados referentes às inserções e *likes* no Facebook

Mês	Inserções	Média mês	Pessoas que falaram	<i>Likes</i> por pessoa
julho	92	3	631	60
agosto	154	5	1120	74
setembro	137	4,6	1130	139
outubro	162	5	1161	131
novembro	154	5	1406	180
dezembro	90	2,9	698	111

Validação do sistema de medição

Para proceder à validação do sistema de medição seria necessário verificar através de instrumentos estatísticos a validade dos dados, tendo sido os dados recolhidos através da contabilidade da empresa e das plataformas *on-line*, torna-se difícil adequar-los aos instrumentos estatísticos de validação.

Capacidade atual do processo

Do resultado do fluxograma, resultaram quatro possíveis causas para a falha de comunicação: o orçamento anual que representa menos de 1% da faturação anual, o sistema de informação que não está a resultar na recolha de dados para a construção de uma base de dados útil, a comunicação e a falta de conhecimentos técnicos de *software* e de tempo para a criação de campanhas e os meios usados para a distribuição comunicacional.

Dos dados obtidos na realização de atividades na livraria Arquivo, verifica-se que nos meses de maio, junho, novembro e dezembro, a concentração de eventos é maior. Os dias de eventos atraem cerca de 50 a 75 pessoas à livraria, registando-se um aumento do volume de vendas entre os 500€ e 1.000€. O mês de dezembro, devido à especificidade da época, é o mês onde mais atividades se realizam, aumentando a faturação mensal. Na figura 10, pode-se verificar o registo mensal das vendas, e a relevância dos eventos para a faturação mensal. O mês de agosto e dezembro foram os meses onde se registaram mais vendas, em agosto devido à época escolar e em dezembro por ser natal.

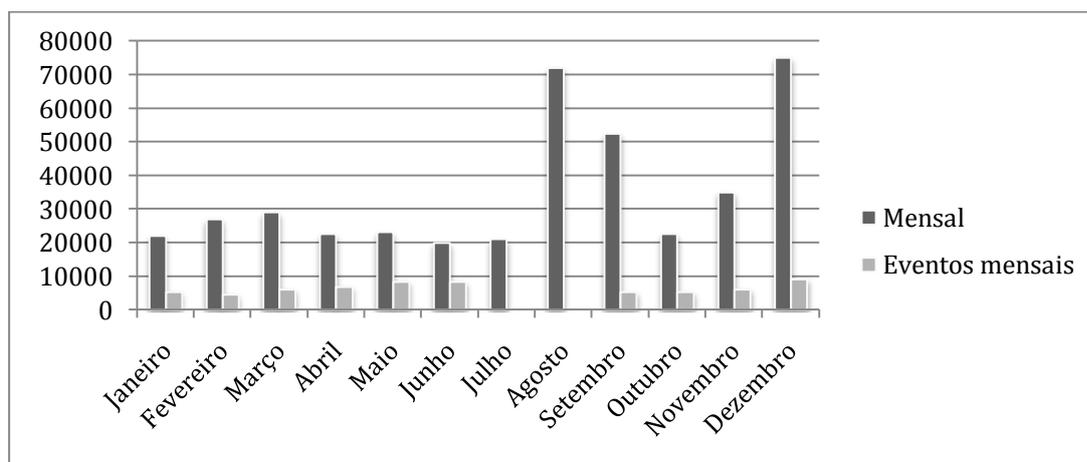


Figura 10: Vendas mensais de 2012

No que respeita à comunicação *on-line*, o Facebook tem sido o meio mais utilizado para comunicar, embora as comunicações aí realizadas não digam 100% respeito à empresa, mas sim, a tudo o que envolve livros e leitura. As inserções são diárias com uma média de 3 a 4 por dia, o mês de outubro foi o que registou um maior número de inserções, mas foi o de novembro que teve maior participação por parte do consumidor, com 1406 pessoas a falarem sobre os temas inseridos e 180 *likes*. O mês de dezembro, apesar de ser uma data especial e um mês onde a faturação aumentou, foi o que registou menos inserções face aos anteriores 5 meses, um total de 90 inserções o que dá uma média de 2,9 inserções por dia. No que respeita ao Blog, a situação não se mantém tão positiva, as inserções tiveram uma diminuição de 43% face ao ano de 2011 e a participação dos leitores é nula.

4.1.3 Analisar (Analyse)

Após os dados obtidos no ponto medir, estes serão analisados podendo desta forma verificar-se o comportamento da Livraria Arquivo nos últimos anos, um diagrama de causa efeito (fig. 11), foi elaborado de forma a sistematizar e agrupar as diferentes causas que possam levar ao erro comunicacional da empresa.

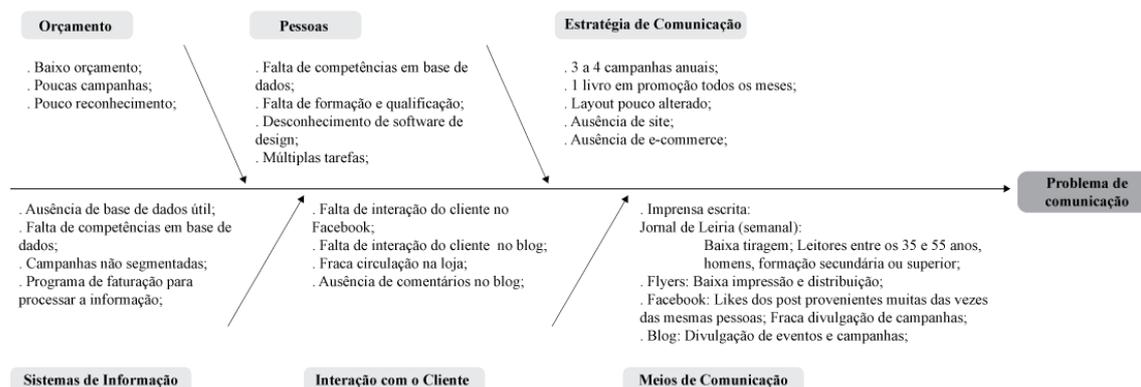


Figura 11: Diagrama de causa efeito para o problema de comunicação da livraria Arquivo.

Para melhor clarificar as causas/efeitos, foi realizado um conjunto de ações cujos resultados obtidos estão resumidos no anexo II.

4.1.1 Implementação (Implementation)

Através de um *brainstorming*, realizado com os responsáveis pelo departamento de marketing, financeiro e administrativo, foram identificadas as variáveis que afetam o desempenho do processo de comunicação da livreria Arquivo. As ações de melhoria para as causas encontradas são identificadas ao longo do ponto 4.2, onde é desenvolvida toda a estratégia de marketing de convergência para a empresa.

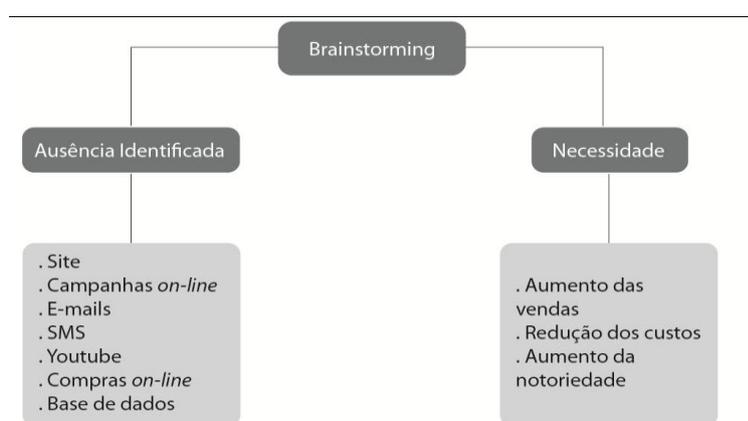


Figura 12: Brainstorming da comunicação da livreria Arquivo.

4.1.5 Controlo (Controle)

A fase de controlo deve assegurar que as ações definidas na fase de implementação foram realizadas e obtiveram o sucesso desejado. Para fazer este controlo, será realizado um *Balance Scorecard* (quadro 2) que associa às iniciativas os indicadores e metas que servem para fazer a avaliação da execução do projeto.

Através de indicadores, cronogramas e gráficos é possível analisar como está a decorrer a implementação da estratégia de convergência entre o canal *on-line* e o *off-line*. Se se registar um aumento das vendas *off-line* e *on-line* então o projeto desenvolvido estará a dar frutos. Todavia, a criação e lançamento de um *website e-commerce* só produzirá resultados ao fim de seis meses.

4.2. Plano de marketing de convergência

Neste capítulo, irá ser desenvolvido uma estratégia de marketing de convergência para a LA, tendo por base os resultados da aplicação do método DMAIC. Após a definição do produto/mercado da Livraria Arquivo, será adotada a metodologia associada à formulação de uma estratégia de marketing desenvolvida em 4 etapas sequenciais: análise estratégica, formulação da estratégia e desenvolvimento do programa de marketing e implementação e avaliação estratégica, conforme ilustrado na figura seguinte.



Figura 13: Processo da estratégia de marketing
Fonte:Cravens e Piercy (2008: 30)

4.2.1 Elementos estruturantes da estratégia de marketing da LA

Estando a Livraria Arquivo integrada no grupo empresarial Movicortes, a sua visão, missão e valores fundem-se, inevitavelmente, com a missão do grupo, elementos que serão enquadrados no desenvolvimento do plano de marketing de convergência para a livraria.

Missão:

A Livraria Arquivo é um ponto cultural entre as pessoas e os livros, contribuindo para a satisfação pessoal de quem se dirige a este espaço físico e virtual.

Valores:

A satisfação dos clientes como principal desígnio da empresa;

A criatividade, a iniciativa, o dinamismo individual, o trabalho em equipa e o "amor à camisola" como referências fundamentais consideradas necessárias à obtenção de elevados níveis de produtividade;

A disciplina, a organização e o método, como fatores indissociáveis para o êxito da LA.

Visão:

A Livraria Arquivo pretende ser uma livraria de referência, um ponto de encontro entre a inovação, cultura e o *design*. Sempre presente na sua filosofia, a qualidade dos serviços prestados aos clientes, a satisfação, a credibilidade, a boa imagem e a segurança dos colaboradores.

Agentes Implicados:

- Clientes internos/colaboradores: formação técnica e nos domínios da expressão escrita e oral do português, inglês e castelhano, bem como no desenvolvimento do espírito crítico e da inteligência criativa.

- Clientes externos: satisfação dos clientes *off-line* e *on-line* através de uma oferta comercial de alta qualidade e de promoção da cultura.

- Editoras e outros fornecedores

- Concorrência

- Parcerias: Escolas e Centros Educativos são uma forma de potencializar a LA, potencializando ações conjuntas de forma a promover a comunicação com os mais novos.

4.2.2 Definição de Produto/Mercado

A LA, mais do que um ponto de venda de produtos (livros, agendas, material escolar, etc.) é um ponto de convívio cultural, onde a leitura, o *design* e a cultura estão sempre presentes. A venda de livros é o negócio da livraria Arquivo com maior expressão, mas a sua aposta na promoção cultural é o que a diferencia das restantes livrarias locais.

O mercado efetivo da loja física é local, refere-se sobretudo à cidade de Leiria. O mercado potencial será alargado com a criação de raiz de um novo espaço virtual onde os consumidores possam saber as novidades, as campanhas com possibilidade de adquirir produtos *on-line*. Todos os cibernautas são os possíveis consumidores dos produtos que se vendem na Livraria Arquivo.

Segmento alvo e estratégia de cobertura de mercado

A estratégia de cobertura de mercado a adotar será uma estratégia de especialidade de cliente, através da concentração numa categoria de clientes, a empresa apresentará uma gama de produtos complementares e interligados entre si.

Sendo o mercado livreiro um mercado onde os consumidores têm uma grande diversidade de necessidades e expectativas, torna-se difícil satisfazê-los apenas com um só serviço ou produto. Por isso é importante segmentar os consumidores e definir estratégias de marketing para os segmentos escolhidos.

Analisando o perfil dos utilizadores que fizeram um *like* no Facebook da Livraria Arquivo, verifica-se que se trata de um público jovem, que está em constante contato com as redes sociais, sempre atualizado e à procura do que está na berra. Por outro lado, na loja física temos um consumidor culto, com estudos superiores que procura distinguir-se, quer pelo *design*, quer pelo convívio cultural. Sendo assim, considerando os critérios geográfico, demográfico, psicográfico e comportamental, identificou-se os segmentos que mais interessam à LA, caracterizados na tabela 4.

Tabela 4: Segmento alvo para a LA

Segmento A	Segmento B
Perfil	Perfil
Adultos na fase de maturidade, habitantes da região com um nível de escolaridade elevado e um rendimento médio, médio alto, com forte	Adultos jovens, portugueses, urbanos, empenhados no seu desenvolvimento pessoal, com gosto por tudo o é novidade e com um forte sentido de
Necessidades	Necessidades
Procuram um atendimento personalizado. São adeptos do mercado tradicional	Apostam no conhecimento e na educação da família
Comportamento	Comportamento
Estão inseridos em grupos culturais, com elevada sensibilidade pela cultura e pela sociedade. <i>Pro-ativos e com espírito de liderança</i>	Preocupados com a educação dos seus filhos Fortemente influenciados pelos filhos <i>Transmissão de valores culturais</i>
Características	Características
Vai às apresentações de livros, frequenta a livraria e tem o cartão	Preocupam-se com o futuro dos seus filhos, apostam neles desde pequenos.

Os segmentos A e B representam elevado valor estratégico para a empresa. O segmento A é um cliente que se deve manter e satisfazer dia após dia, o efeito de lealdade ao ser alcançado levará o próprio a promover a LA. O segmento B, é mais abrangente, é jovem mas atendo e deve ser neste segmento que se deverá apostar neste momento. Um segmento que abrange pais e filhos, apostando na comunicação direcionada para ambos, nunca esquecendo que são os filhos os grandes influenciadores das compras para o lar, mas são os pais os decisores finais.

Neste contexto estamos perante um marketing segmentado, tendo em consideração não as necessidades individuais mas as que caracterizam o grupo alvo em geral, tendo em atenção as necessidades e expectativas específicas de cada caso em concreto, procurando desenvolver

uma comunicação voltada para o consumidor. A aposta na diferenciação através dos produtos e das atividades que promove, na comunicação e na satisfação do cliente. Pretende-se comunicar de forma mais efetiva e eficiente, quer *off-line* quer *on-line*, tornando a sua comunicação cada vez mais personalizada, atual e interativa. A LA procura assim um maior reconhecimento pela qualidade do seu serviço, tendo como objetivo o reconhecimento do consumidor e a fidelização do mesmo.

4.2.3 Análise estratégica

Esta etapa do projeto tem como finalidade analisar o mercado e a LA de modo a identificar oportunidades de crescimento do negócio. Para o efeito será feita uma análise de atratividade e de competitividade.

Análise da atratividade do Ambiente

Neste ponto serão analisadas as tendências do mercado das livrarias, o ambiente político, económico, social e tecnológico (análise PEST). Através destas análises será possível perceber as oportunidades e as ameaças deste tipo de negócio.

Tendências do mercado

O mercado, em termos gerais, está a deslocar-se, não de país ou cidade, mas para um ambiente virtual. O número de utilizadores da Internet em todo o mundo aumentou 2,27 biliões, quase o dobro do que era à 5 anos atrás (1,15 biliões). Na Europa o crescimento passou de 322 milhões em 2007, para 501 milhões em 2012, um crescimento de 56%. Através da figura 14, consegue-se ter uma perspetiva de crescimento. A Ásia e a Europa foram os continentes onde se registou um maior crescimento de utilização (Pingdom, 2012).

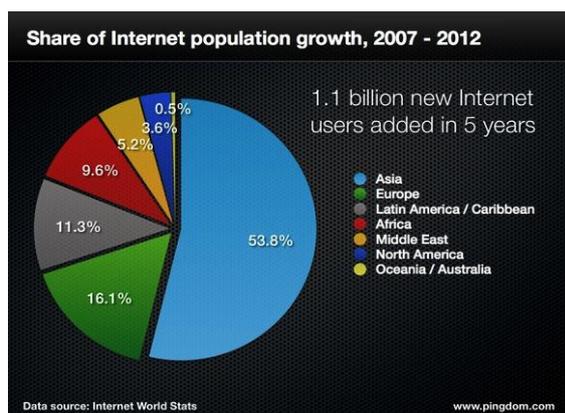


Figura 14: População da internet a crescer de 2007 a 2012

Fonte: <http://royal.pingdom.com/2012/04/19/world-internet-population-has-doubled-in-the-last-5-years/>

Constata-se que o comportamento dos indivíduos está a alterar, o uso da Internet está neste momento no topo do *ranking* com 61% de utilizadores seguido da televisão com 54% e 36% para a rádio. Atividades como blogs e redes sociais estão a ganhar força e velocidade nos mercados em grande crescimento, o *social networking* está a crescer através dos telemóveis, deixando o computador para trás, as redes sociais como o Facebook e o LinkedIn estão a substituir o *e-mail* (Digital Life, 2010). O mundo digital está a transformar a forma de vida social, de desenvolvimento e interação.

O mercado atual está a alterar o seu comportamento, o computador e a Internet estão hoje presentes no quotidiano da maioria da população mundial e os portugueses não são exceção. Toda as livrarias locais com presença *on-line* e as livrarias de grande impacto *on-line* são as concorrentes da LA, principalmente aquelas que para além da venda, promovem momentos culturais e de lazer e os propagam ativamente *on-line*.

Se o mercado está a mudar, as empresas tem de se adaptar a ele, a dimensão atual deste novo mercado é infinita e global, segundo os dados do INE, o mercado da Internet tem ganho um lugar na vida dos consumidores portugueses, em 10 anos de observação do acesso e utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) pelas famílias, o INE verificou um aumento do número de agregados com acesso a computador e Internet em casa: desde 2002 o acesso a computador e o acesso à Internet apresentam um crescimento médio anual de 11% e 17%, respetivamente (INE, 2011).

De acordo com os dados recolhidos na Marketest, durante o ano 2011, 5041 mil portugueses com 4 e mais anos navegaram na Internet a partir de computadores pessoais, o que representou uma subida de 1.3% relativamente ao ano anterior (4749 mil portugueses), se recuarmos 16 anos atrás, o aumento é de 10 vezes, passando de 6,3% em 1997 para 62.3% observados em 2012. Na lista de *websites* com mais utilizadores únicos, a primeira posição foi do www.google.pt, com 4936 mil indivíduos, seguido do Facebook, com 4743 mil utilizadores únicos, e do Youtube, com 4599 mil utilizadores únicos (Marktest, 2012). No mercado *e-commerce* português, o *website* da Fnac lidera em número de utilizadores únicos, mas foi no *website* de leilões Leiloes.net que os internautas visualizaram mais páginas. O *website* da Fnac recebeu 1012 mil visitantes diferentes durante o segundo trimestre de 2012, seguido do *website* da Worten com 794 mil e da Pixmania com 630 mil utilizadores únicos (Markest, 2012). Estes dados indicam que os portugueses estão cada vez mais familiarizados com a Internet e já não passam sem ela. Verifica-se que é nos lares jovens com idades médias até aos 30 anos que existe um uso mais frequente da Internet com 91.2% (Marktest, 2012).

Análise do Comportamento dos compradores de livros: A procura num contexto de convergência

O mercado das livrarias engloba todo o tipo de consumidores, desde as crianças até ao idoso, o mesmo se aplica ao mercado *on-line*, podemos então concluir que este mercado segue uma estratégia de cobertura completa do mercado. Devido a esta alargada cobertura, uma das formas de conhecer como se comporta o consumidor digital, é através das suas sucessivas interações com a rede, o 1ºP definido por Conrado Adolpho, como a “*Pesquisa*”.

Nos últimos anos, temos assistido a grandes mudanças no panorama das livrarias, as que querem sobreviver têm inovado e modernizado os seus serviços, com a Internet apareceram as livrarias *on-line* e um novo conceito de compra e procura. O comportamento do consumidor alterou-se, hoje temos um consumidor mais racional, que planeia as suas compras no sentido de as otimizar, mudando o seu modo de consumo de fora para dentro de casa, o chamado *Homing*, a procura antes de comprar, a comparação de preços, o leque de oferta *off-line* e *on-line* têm um papel cada vez mais dominante na vida dos portugueses.

Estando o país a atravessar uma situação económica difícil, onde as incertezas económicas e

financeiras são uma grande preocupação para as famílias portuguesas que vêem o seu rendimento cada vez mais condicionado devido às medidas de austeridade, muitos são os portugueses que se refugiam na cultura e no lazer para passar o seu tempo livre. O aumento dos hábitos de leitura cresceu de acordo com os últimos dados do Plano Nacional de Leitura, o fator financeiro poderá ser um dos principais motivos.

De acordo com o Plano Nacional Leitura, no que respeita à importância da leitura para a sua vida pessoal, 80% dos portugueses consideram-na importante ou muito importante, o grau de escolaridade também exerce uma clara influência na valorização da leitura na vida pessoal. Todos os que têm ensino superior consideram que a leitura é importante ou muito importante na sua vida, sendo que o valor percentual dos que têm a mesma perceção decresce progressivamente com a diminuição do nível de escolaridade. Ainda assim, os valores situam-se sempre acima dos 75%, exceto entre aqueles que não completaram qualquer nível de ensino. São os jovens com idades compreendidas entre os 15-24 anos que consideram a leitura uma atividade bastante ou muito útil nas suas vidas. Para 56% a leitura é um prazer. É ainda encarada como uma escolha por 54%, um passatempo por 51% e um hábito por 44%. Em menor número são aqueles que a percecionam como uma obrigação, cerca de 23% (Gepe, 2011).

Se os portugueses leem mais, mas gastam menos dinheiro em livros, poderá concluir-se que a procura por momentos de lazer e cultura de forma gratuita é uma preocupação do presente. A disponibilidade *on-line* e a partilha de livros poderá ser um dos motivos para a quebra na compra. Entre Setembro de 2011 e Fevereiro de 2012 os portugueses fizeram compras *on-line* no valor de 1.630M€, colocando-se na linha da frente das compras *on-line*: 97% dos utilizadores portugueses recorre à internet para pesquisar informação sobre os bens que pretende adquirir, e 78% compra *on-line* destas compras 16% foram em livros ou revistas de acordo com os últimos dados do estudo do Barómetro Trimestral do comércio eletrónico, no segundo trimestre de 2012 (Markest, 2012).

Segundo a RTP Notícias em 2012 os descontos e promoções para manuais escolares disponíveis na Internet começam a reunir as preferências dos pais e dos alunos universitários, fenómeno a que a crise económica não é "de todo" alheia (Lusa, 2012).

1º P: Pesquisa

Para perceber como o consumidor se comporta irá ser realizado um levantamento sobre a sua forma de pesquisa *on-line*. O consumidor hoje é mais exigente e procura criteriosamente todos os produtos e informações, como refere Adolpho, “o consumidor *on-line* externaliza aquilo que no mundo *off-line* não tem condições para fazer”.

Para conhecer o consumidor foram utilizadas ferramentas de pesquisa, como o Google Trends, o Google Adwords e as sugestões do Google. Com estas ferramentas irá perceber-se quais são as palavras-chave que têm uma maior utilização nas pesquisas do consumidor, de forma a colocar a livraria no primeiro plano de pesquisas do Google. O Google é um dos maiores e mais utilizados motores de busca atraindo grande parte das pesquisas de todo o mundo. As análises realizadas podem ser verificadas no anexo IV.

Sendo este o mercado livreiro, o consumidor irá utilizar na sua pesquisa palavras como livro, livros, livraria, *downloads*, *e-books*, leitura, etc.. Para esta análise, as palavras selecionadas foram livro, livros, livraria e *e-book*, através destas quatro palavras, conseguimos perceber as mais utilizadas, procuradas e as conjugações que delas derivam.

Pode-se concluir que o consumidor quando procura um livro, muitas das vezes dirige-se diretamente aos *websites* das próprias livrarias. Quando a sua procura é a palavra livraria, é na região litoral (Lisboa, Leiria e Coimbra) com mais de 90% que se centra a pesquisa. Dos termos mais relacionados com a palavra livraria, à que destacar a Bertrand, com 100% de relacionamento face aos 40% da Fnac. A palavra *e-book*, ainda não tem muita relevância e a sua pesquisa apenas se verifica na região de Lisboa e Porto. Das pesquisas relacionadas com as palavras livro e livros, centram-se na conjugação destas com outras, como *on-line*, *download*, feira, resumo, escolares, etc.

Análise do Ambiente político, económico, social e tecnológico (PEST)

Variável Política

O impulsionamento do governo com o Plano Nacional de Leitura, promove a leitura e o

desenvolvimento de competências de literacia nas escolas, nas famílias, e também nas comunidades locais e sociais. O desenvolvimento deste projeto ajudou a reforçar as competências de leitura, e presentemente os portugueses estão a ler mais e sobretudo estão a valorizar os hábitos de leitura

Variável Económica

Portugal vive hoje uma situação de crise económica e social que se agrava de dia para dia. O aumento dos impostos, a diminuição dos salários e o desemprego presente em muitas famílias, provoca um corte nas compras. Os bens que não são de primeira necessidade como os livros são os primeiros a serem cortados nas despesas familiares.

No estudo realizado pela consultora GfK, verifica-se que no primeiro semestre de 2011 os portugueses compraram menos livros do que no mesmo período de 2010, uma descida de 3%, sendo o Verão e o período antecedente ao Natal a altura onde verifica uma maior compra de livros (Coutinho, 2011).

A compra de livros em Portugal é bastante concentrada, 70% das vendas são realizadas entre as cadeias de hipermercados, as lojas Bertrand e Fnac. A compra de livros pela Internet é ainda muita reduzida, representando uma percentagem inferior a 10%, entre os *websites* portugueses e estrangeiros, verificando-se, no entanto, uma tendência crescente (Portugal Start-Up, 2011).

Variável Social

Dos dados recolhidos de 2008, relativamente ao Plano Nacional de Leitura, os hábitos de leitura tendem a aumentar, 68% dos portugueses considera que no país se lê menos do que no conjunto da União Europeia. “Comparando com a Europa, os portugueses ainda leem pouco mas a tendência é positiva”. A maior parte dos inquiridos, 79% reconhece a utilidade da leitura, enquanto menos da metade, 44%, afirma ter hábitos de leitura. O gosto de ler está presente em 58% da amostra e 61% vê a leitura como um prazer. A importância da leitura para o enriquecimento pessoal decresce consoante o grau de escolaridade, uma vez que 98% dos inquiridos com ensino superior considera a leitura importante ou mesmo muito importante na sua vida, contrapondo a 50% dos que não completaram qualquer grau de

ensino. O gosto pela leitura está presente em 98% dos inquiridos com ensino superior e em 29% daqueles que não têm nenhuma formação (Barcellos, 2008).

Variável Tecnológica

O aumento da leitura contrasta com a quebra da compra de livros, mas tendo em conta a familiaridade dos portugueses com os suportes digitais e o fácil acesso a eles através da Internet é de prever que a promoção de livros de suporte digital se torne cada vez mais comum. *Websites* como o Clube de Leituras, surgem no sentido de oferecer gratuitamente cultura e lazer aos portugueses, atualmente integra 30 livros digitais dirigidos a crianças em idade escolar ou pré-escolar, organizados por quatro grupos etários, que podem ser lidos de forma autónoma ou ouvidos, acompanhando a escrita. O número de visitas à biblioteca *on-line* totalizou um milhão até 2012, o que constitui um bom indicador da forte visibilidade e utilização.

Pode-se concluir que a compra de livros no mercado tradicional tem vindo a decrescer, não porque os portugueses não considerem a leitura importante, mas sim devido à redução do poder de compra e ao endividamento das famílias portuguesas. Todavia, as vendas no mercado *on-line* têm registado uma subida nos últimos anos. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) representam uma oportunidade para alargamento do mercado das livrarias. As vendas *on-line*, a procura de produtos, a comparação de preços, o pedido de opiniões, o fator-F, levam à criação de novos “mundos virtuais”. A nova tecnologia, chamada de “nuvem”, permite aceder a toda a informação a partir de um computador, telemóvel de nova geração ou I-pad.

Neste contexto, embora seja difícil atenuar os efeitos das ameaças resultantes da forte concorrência das grandes superfícies e da redução do poder de compra dos portugueses, há uma oportunidade de alargamento do mercado proporcionada pelas TIC, pelo que se recomenda à Livraria Arquivo promover o seu negócio através da criação de uma plataforma de *e-commerce*.

Análise da competitividade

Análise da competitividade tem por objetivo avaliar a competitividade atual e potencial da LA no mercado, que depende da quota de mercado que a empresa detém no mercado e dos trunfos que detém em relação à concorrência. Portanto, parte da análise da situação concorrencial da empresa para depois avaliar a natureza e a força da vantagem concorrencial sobre cada um dos concorrentes. A finalidade é identificar o tipo de vantagem concorrencial (defensável) que a empresa detém face à concorrência. Esta análise pressupõe simultaneamente a análise interna da empresa e a análise da concorrência alargada e direta.

Análise da situação da empresa

Para analisar a situação da empresa de vantagem/desvantagem face aos concorrentes é necessário identificar aspetos que sejam importantes na caracterização da estrutura empresarial, tais como as políticas de Gestão de Pessoas, Comercial, de Marketing e dos Serviços.

A) Política de Gestão de Pessoas

Apesar de estar dentro de um grupo com cerca de 180 trabalhadores, a motivação e o empenho dos colaboradores da Livraria Arquivo é fundamental para que exista um bom funcionamento interno e externo na empresa. O espírito de equipa existente em todo o grupo acrescenta valor à organização, e sendo a LA um local onde o contato com o cliente é constante esse revela-se ainda mais importante. Os 8 colaboradores da livraria¹ trabalham com sentido de orientação para o cliente e mantêm um espírito de entreaajuda no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais e da satisfação dos clientes. Quando há um maior pico de vendas, os colaboradores das áreas administrativas ajudam na loja, desta forma existe uma melhor utilização dos recursos humanos permitindo que se poupe em contratações nas épocas sazonais.

B) Política Comercial

¹ 8 colaboradores com as seguintes funções:

Vendas exteriores: 1
Atendimento ao balcão: 3
Atendimento caferaria: 1
Operações logisticas: 1
Gerente de loja: 1
Administrativo: 1

A aquisição de livros e a sua comercialização estão sujeitos às escolhas das editoras, são elas que definem as novidades a apresentar. À administração da LA cabe a escolha de livros que definem e caracterizam a identidade da empresa, dando origem ao que a livraria chama de Fundo Livreiro, e inserindo-se aqui também os restantes produtos colocados à venda na loja. A fixação dos preços nos livros já vem estabelecida pela editora, a única forma de mexer no preço é através de campanhas e do cartão cliente. Os restantes produtos os preços são fixados de acordo com o preço de custo e as margens praticadas pela empresa. Todo o processo que decorre até o produto final ser colocado à venda, passa pela receção da mercadoria, armazenamento, colocação da etiqueta de venda e a exposição na livraria.

Comportamento das vendas da livraria Arquivo ao longo dos últimos 5 anos:

2008 – 400.000,00 €

2009 – 500.000,00 €

2010 – 495.500,00 €

2011 – 461.000,00 €

2012 – 421.600,00 €

A tendência é de queda no que respeita ao volume de vendas, pois as grandes superfícies têm roubado clientes às livrarias locais e a situação económica do país também não tem ajudado. Desde a abertura do LeiriaShooping em 2010, com a Fnac e a Bertrand a queda tem-se verificado anualmente. Tendo em conta o presente cenário concorrencial e económico a LA para o ano de 2013, espera vender o mesmo que 2012, mantendo o mesmo número de atividades culturais. Apesar da procura de livros estar em queda, as vendas de artigos de papelaria e de *design* e marcas representadas nacionalmente pela LA ajudam a superar este momento crítico da economia portuguesa. Acresce o contributo residual das vendas da cafetaria onde o cliente pode desfrutar de um café ou de um chá enquanto escolhe o seu livro.

C) Política de Marketing

A livraria Arquivo foi distinguida em 2011 como PME de prestígio, ao longo dos anos a livraria tem vindo a ganhar notoriedade no mercado local.

As ações de marketing até então realizadas pela livraria Arquivo, têm como objetivo captar novos públicos, identificados como “consumidores de bens culturais”, com poder de compra e com importantes valores culturais e sociais. São cinco as etapas definidas pela empresa para captar mais consumidores para a loja física: o *marketing de eventos*, onde se define o plano para as agendas culturais ao longo do ano, o *marketing dos livros*, onde se definem campanhas com promoções de livros, *marketing de serviços*, através da feira do livro, o *marketing juvenil*, através do clube arquivinho promovendo atividades para as crianças e o *marketing interno*, tentando apostar na formação, na comunicação e na motivação dos colaboradores.

C.1) Política de Gama

Livro: são o *core business* da livraria, sempre a par das últimas novidades de forma a não diferenciar da concorrência.

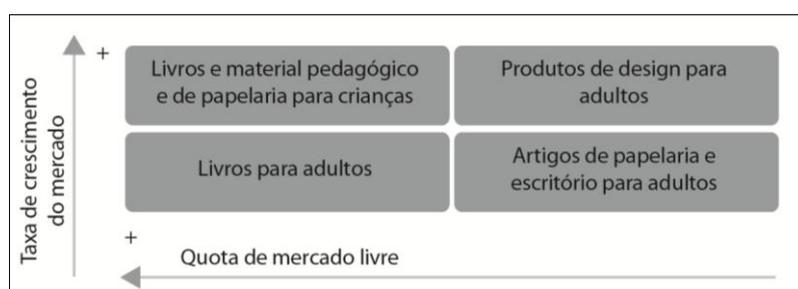
Produtos de papelaria: produtos de escrita, blocos, lanternas, canetas, cadernos, artigos de escritório pessoais e material escolar.

Produtos de design: as t-shirts Criarte, a ourivesaria de autor ou outros trabalhos de arte (como ilustração, serigrafia, fotografia, etc), a Moleskine, a Envirosax, etc.

As marcas que a LA representa em Portugal são emblemáticas, como o lendário caderno Moleskine®, usado nos últimos dois séculos por artistas e pensadores, como Vincent Van Gogh, Pablo Picasso, Ernest Hemingway e Bruce Chatwin. A Moleskine é sinónimo de cultura, viagens, recordações, imaginação e identidade pessoal, tanto na vida quotidiana como no mundo digital. Identifica uma família de cadernos, diários, agendas e inovadores guias de cidades para diferentes funções. A Envirosax, patente numa filosofia ecológica, pretende ajudar a criar um futuro melhor para o planeta, através de uma mensagem colorida e do uso do saco *eco-friendly* e reutilizável. Finalmente a Criarte, uma marca LA mergulhada na Alma Portuguesa, onde mensagens com citações de autores portugueses são produzidas em edições limitadas de T-shirts e livros de notas.

Nas gamas livros e artigos de papelaria há duas linhas: uma destinada a adultos outra a crianças. Tendo em conta a taxa de crescimento dos livros, artigos de papelaria, artigos de *design* para adultos e de livros de artigos de papelaria para criança, na tabela 5 é apresentada a matriz de produtos que deverá ser analisada com precaução porque se desconhece a quota do mercado real, tendo esta análise sido baseada na percepção dos colaboradores da LA.

Tabela 5: Análise dinâmica da gama de atividades



C.2) Política de Preços

Neste segmento de mercado, o preço dos livros é o grande impulsionador da compra, principalmente quando se está a competir com preços praticados nos hipermercados e grandes superfícies. Neste sentido há que atenuar a força do fator preço através do nome e da referência que a LA representa para a cidade de Leiria e dos serviços personalizados que oferece. Neste caso, o cliente da LA coloca na sua equação de valor não apenas o valor monetário que se paga, mas toda a relação que está por detrás do produto/marca.

C.3) Política de comunicação

A livraria Arquivo, criou um espaço bem estruturado e definido, onde cada detalhe foi minuciosamente pensado, acrescentando valor e qualidade à insígnia LA. O consumidor final, não vê apenas uma livraria, mas um local onde pode comunicar, aprender e descontraír.

São várias as ações comunicacionais realizadas ao longo dos anos para promover o espaço que é a Arquivo, desde apresentações de livros, debates, workshops, exposições, momentos de leitura, etc. A disposição dos livros, a montra e o vestuário dos colaboradores são outro ponto comunicacional.

Cada vez mais próxima da cultura e da sociedade, em 2011 a livraria Arquivo altera o seu logótipo, deixa de ser apenas “Arquivo” e passa a ser, “Arquivo Bens Culturais”, uma alteração que vai ao encontro da filosofia da empresa.

O processo de comunicação já foi analisado no ponto 4 e foram identificados os problemas e as suas causas. É de destacar, o baixo orçamento atribuído à comunicação *off-line*, a fraca presença *on-line* da LA, a falta de comunicação e de alternativas de layouts, a falta de informação sobre o consumidor e a falta de atualização no *website* anteriormente existente que acabou por “*morrer*”.

D) Política de serviços

Para além de ser uma livraria, a LA também é um espaço para socializar, quer seja pelas ações que promove, quer seja pelo bar/cafetaria que tem à disposição dos clientes e do espaço para estudo e Internet. Os embrulhos personalizados que desenvolvem também são mais um custo acrescido.

Conclusão

Para concluir, é de notar o esforço que a LA tem feito ao longo dos anos para manter a vitalidade que vigorou até ao aparecimento do Leiriashopping. Das políticas fomentadas na livraria é de salientar a agenda mensal desenvolvida com o intuito de atrair mais consumidores e aumentar as vendas, a dinâmica criada na loja através da montra, da roupa dos colaboradores, da distribuição dos artigos e do espaço de convívio criado para o cliente descontraír. Por outro lado, verifica-se que toda a comunicação está focalizada para a loja, não havendo uma estratégia de convergência entre os canais *on-line* e *off-line*. O *on-line* é pouco expressivo, as redes sociais sendo o único meio de contacto virtual deixam a empresa oculta e ameaçada pela concorrência. Conhecer o consumidor é uma prioridade, este é um ponto onde a LA deve focar todos os seus esforços, criando campanhas que interajam e possibilitem a troca e recolha de informação com o consumidor.

Análise da cadeia de valor da LA

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de

diferenciação que possam adicionar valor ao cliente. Na figura 15 é apresentada a cadeia de valor da LA.

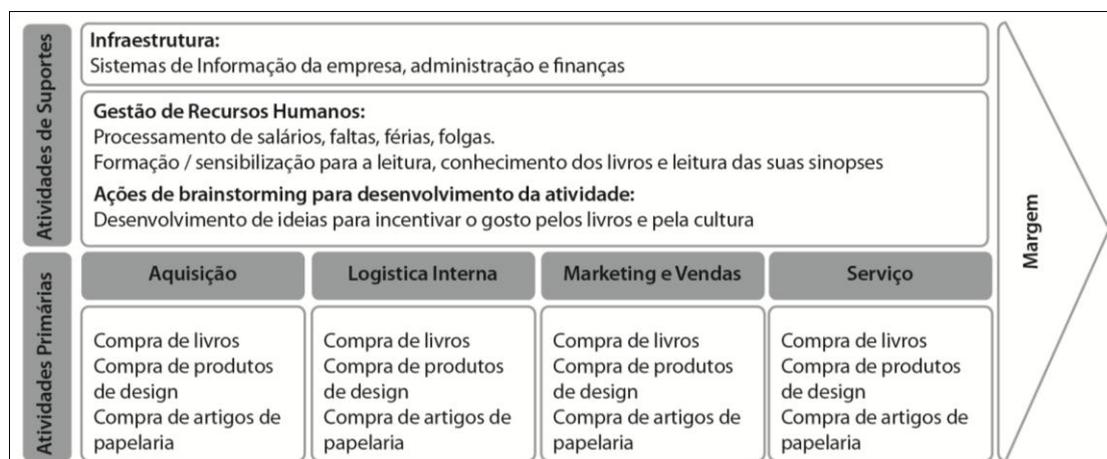


Figura 15: cadeia de valor da LA

Fonte: elaboração própria

Para melhor aproveitar os recursos existentes, deveria ser atribuído a um funcionário toda a responsabilidade em administrar a comunicação *on-line* e *off-line*. Este deveria ter formação em base de dados e *design*. É necessário aumentar e melhorar a comunicação tornando-a mais dirigida e adequada ao perfil dos clientes.

Identificação da Concorrência

O mercado livreiro é muito vasto, são inúmeras as livrarias espalhadas por todo o país. Com a Internet a oferta cresceu, comprar um livro está hoje a um *click* de distância, a qualquer hora em qualquer lugar.

Tendo em conta o posicionamento da LA, ser um espaço aprazível de informação, cultura e venda e promoção de livros e produtos selecionados, definiu-se a concorrência da livraria Arquivo a analisar. Para este projeto irão ser consideradas as livrarias *on-line* com maior relevância no setor, em Portugal, a Amazon, uma referência de vendas mundiais e a Wook a maior livraria *on-line* portuguesa, e as livrarias locais com presença *on-line*.

- Amazon

Em 1994 Jeff Bezos resolveu abrir um negócio audaz na Internet, a venda de livros *on-line*, a Amazon. O que começou por venda apenas de livros, uma espécie de “prateleira eletrónica”,

hoje oferece uma vasta gama de produtos. A Amazon virou uma das bússolas mais confiáveis e simpáticas de se navegar na fascinante Internet. O que começou com a pretensão de ser apenas a maior livraria da Terra, é hoje a maior loja de produtos. Em 2012 a empresa vendeu mais de 22 milhões de produtos em 178 países e com uma faturação de US\$ 18.625 bilhões, e mais de 21 centros de distribuição espalhados pelo mundo, totalizando mais de 840.000 m² de espaço em depósito (Melo, 2013). O *website* recebe mais de 750 milhões visitas anuais. Além disso, possui seis páginas internacionais: além da Amazon.com nos Estados Unidos, existem *websites* locais na Inglaterra, Alemanha, Japão, França, Canadá, China, Espanha e Itália. A Amazon é o 10º *website* mais visitado da Internet. Só a América do Norte foi responsável por 54.7% das vendas em 2010. O maior volume de vendas regista-se no mês de dezembro, com aproximadamente 3.4 milhões de encomendas diárias para 200 países (Mundo das marcas, 2012). A venda de livros eletrónicos é hoje superada pela venda de livros de capa dura. Em 2011 por cada 100 edições impressas, o *website* vende 105 eletrónicas, (Público, 2011), em 2012 o aumento foi de 70% para os e-books e 5% para os livros impressos (Melo, 2013).

Detalhes do *website*: www.amazon.com

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: sim

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: sim

Botão para partilha de redes sociais: não

Newsletter: não

Blog: não

Produtos: descrição dos produtos, fotos e ampliação das mesmas

Publicidade: sim

Social Monitoring: Facebook *likes*: 16,443,934; Facebook *talking*: 272,846;

Twitter: 1275 tweets e 431.798 seguidores

Mobile: sim

Análise SEO

Alexa Rank:

Global: 8

Websites liking: 1,182,993

Keywords: Amazon, amazon.com, kindle, kindle fire, Amazon kindle

Meta Tags: On-line retailer of books, movies, music and games along with electronics, toys, apparel, sports, tools, groceries and general home and garden items.

Robot txt: Disallow all crawlers access to certain pages

Geomapping: não

- Wook

Criada em 1999 ainda com o nome Webboom, a Wook, é a maior livraria *on-line* portuguesa, uma espécie de Amazon portuguesa. Com cerca de 400 mil clientes espalhados por vários pontos do globo e seis milhões de produtos disponíveis, o *website* Wook chega em 2012 a todos os *smartphones* e *tablets* através de uma versão “*mobile*”, apresentada em abril pelo grupo Porto Editora. A versão visa facilitar o acesso ao *website*, que conta com mais de 100 mil visualizações diárias “É uma forma de acompanhar os tempos e a grande adesão das pessoas às novas tecnologias”, explica Paulo Gonçalves, responsável pelo Gabinete de Comunicação e Imagem da Porto Editora. Dividida em três categorias chave (livros, "software" e filmes) a valência mais significativa da Wook são os livros (Chaves, 2012).

Detalhes do *website*: www.wook.pt

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: sim

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: sim

Botão para partilha de redes sociais: não

Newsletter: sim

Blog: não

Produtos: descrição dos produtos, fotos e ampliação das mesmas

Publicidade: não

Mobile: sim

Análise SEO

Alexa Rank:

Global: 48,856

Nacional: 417

Websitesliking: 1,709

Keywords: wook, livros escolares, wook livros escolares, manuais escolares

Meta Tags: A Wook é a maior livraria portuguesa *on-line*. Vende para todo o mundo livros e eBooks portugueses, ingleses, espanhóis e franceses, livros escolares, livros

Robot txt: não

Geomapping: não

Livrarias locais

Das 9 livrarias espalhadas pela cidade de Leiria apenas 4 fazem concorrência direta à LA: Fnac, Bertrand, Boa Leitura e Ardina. As restantes não apresentam as valências necessárias para se poder considerar um concorrente direto, quer seja pela ausência de *website*, quer seja pela venda *on-line* apenas para empresas, ou pela ausência da componente cultural existente no espaço físico.

- Fnac

A 28 de Fevereiro de 1998 iniciou-se um ponto de viragem na oferta cultural e tecnológica em Portugal. A marca Fnac, criada em França em 1954, rapidamente conquistou o mercado português. A resposta dos consumidores nacionais ao conceito Fnac foi de tal forma imprevisível que a operação da Fnac em Portugal tem vindo a revelar-se um fenómeno e um caso ímpar de sucesso, tanto em Portugal como no seio do Grupo Fnac. Atualmente, a Fnac Portugal é uma das mais rentáveis do Grupo Fnac, com uma ampla gama de produtos à venda, desde livros, música, filmes, fotografia, som e imagem, microinformática, etc., dispõe ainda de inúmeros serviços, cafetaria e eventos culturais.

Detalhes do *website*: www.fnac.pt

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: sim

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: sim

Botão para partilha de redes sociais: não

Newsletter: sim

Blog: não

Produtos: descrição dos produtos, fotos e ampliação das mesmas

Publicidade: não (de outras empresas)

Social Monitoring: Facebook likes: 214,517; Facebook talking: 2,791; Twitter

Mobile: não

Análise SEO

Alexa Rank:

Global: 11,895 (fnac.pt) e 1,655,689 (culturalfnac.pt)

Nacional: 39 (fnac.pt) e 9,484 (culturalfnac.pt)

Websites liking: 1,957 (fnac.pt) e 9,484 (culturalfnac.pt)

Keywords: fnacpt, "fnac.pt, dual sim

Meta Tags: Livros, música, filmes, TV, LCD, Informática e Jogos. Compreon-linena

Fnac.pt

Robot txt: <http://www.fnac.pt/robots.txt>

Geomapping: não

- Bertrand

A Bertrand é uma das mais prestigiadas editoras portuguesas e uma das mais antigas casas editoriais europeias, com quase trezentos anos de história. O percurso editorial da Bertrand acompanha os mais consagrados nomes da literatura portuguesa e estrangeira com uma ampla variedade de livros que vão das ciências sociais e humanas aos livros infanto-juvenis e da arte e arquitetura à divulgação científica passando pela banda desenhada e pelos livros práticos. Em 2010 o Grupo Porto Editora adquire o DirectGroup constituído pela Editora Bertrand, Distribuidora Bertrand, Livrarias Bertrand e Círculo de Leitores. Com esta aquisição, surgiu o Grupo BertrandCírculo.

Detalhes do *website*: www.bertrand.pt/

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: sim

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: sim

Botão para partilha de redes sociais: sim

Newsletter: sim

Blog: não

Produtos: descrição dos produtos, fotos e ampliação das mesmas

Publicidade: não (de outras empresas)

Social Monitoring: Facebook likes: 17,020; Facebook talking: 910;

Mobile: não

Análise SEO

Alexa Rank:

Global: 268,329

Nacional: 1,536

Websitesliking: 703

Keywords: livraria *on-line*, livros *on-line*, livros, portugueses, eBooks, ebooks, ingleses, estrangeiros, literatura, ficção, ensino, livraria virtual

Meta Tags: A Bertrand é a maior rede de livrarias de Portugal. De norte a sul do país, procuramos estar sempre perto de si. Na Bertrand *on-line*, para além de todos os livros portugueses, encontra edições estrangeiras e eBooks.

Robot txt: <http://www.bertrandeditora.pt/robots.txt>

Geomapping: não

- Boa Leitura

A Livraria Boa Leitura, Lda., nasceu em Fevereiro de 2001 com o objetivo de comércio a retalho de livros e artigos multimédia. A sua atividade abarca todos os segmentos de mercado, com maior ênfase no livro escolar, técnico e universitário, apresenta uma grande diversidade que a tornou uma referência no meio estudantil e universitário.

Detalhes do *website*: www.boaleitura.com

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: sim

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: sim

Botão para partilha de redes sociais: não

Newsletter: sim

Blog: não

Produtos: descrição dos produtos, fotos e ampliação das mesmas

Publicidade: não (de outras empresas)

Social Monitoring: não

Mobile: não

Análise SEO

Alexa Rank

Global: 24,951,598

Websites liking: 8

Meta Tags: Livraria Boa Leitura Início Quem Somos Contactos Promoções Destaques

Pesquisa: Todos os Livros Novidades Promoções Destaques Newsletter: Novidades

Código de ...

Keywords: historia universal, leiria, ISBN: 9789720111074, livrarias, bastidores

Robot txt: não foi identificado

Geomapping: sim

- Ardina

O Ardina é um espaço que pretende conjugar harmoniosamente os conceitos de informação, cultura e *lifestyle*. Com uma área de exposição de publicações alargada, disponibiliza um vasto número de edições, generalistas e especializadas. Na Ardina pode encontrar artigos de papelaria, material escolar, ideias originais para presentes ou tomar um café.

Detalhes do *website*: www.ardina.pt

Idiomas: não

Área Reservada a Clientes: não

Área Reservada a Fornecedores: não

Encomendas *on-line*: não

Botão para partilha de redes sociais: sim

Newsletter: não

Blog: não

Produtos: não

Publicidade: não (de outras empresas)

Social Monitoring: Facebook likes: 516;

Mobile: não

Análise SEO

Alexa Rank

Global: 0

Websitesliking: 1

Meta Tags: não tem

Keywords: e-mails

Robot txt: não foi identificado

Geomapping: sim (Facebook)

A figura 16, apresenta os pontos fortes e fracos da concorrência direta da Livraria Arquivo.

Concorrente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none">- Valor da marca;- Diversidade de produtos;- Aposta nos eventos culturais;- Convergência do canal <i>off-line</i> com o <i>on-line</i>;- Bom espaço físico.	<ul style="list-style-type: none">- Diversificação dos produtos /títulos, apostando cada vez mais na eletrônica.
	<ul style="list-style-type: none">- Antiguidade da marca;- Atendimento personalizado;- Variedade de livros;- Aposta em eventos culturais;- Forte aposta em livros escolares.	<ul style="list-style-type: none">- Não existe convergência do canal <i>off-line</i> com o <i>on-line</i>;- Venda apenas de livros;- Espaço físico limitado.
	<ul style="list-style-type: none">- Aposta em livros escolares, acadêmicos e científicos;- Atendimento personalizado na loja.	<ul style="list-style-type: none">- Não promove outro tipo de interação com o cliente, para além da venda;- Espaço físico limitado.
	<ul style="list-style-type: none">- Aposta na venda de diversos produtos para além dos livros;- Espaço físico que dá para sociabilizar, com cafetaria;- Atendimento personalizado na loja;- Aposta em eventos culturais;- Aposta nos produtos nacionais.	<ul style="list-style-type: none">- Má localização física;- Espaço físico limitado.

Figura 16: Pontos fortes e fracos da concorrência da livraria Arquivo

O *website* de cada concorrente local será analisado tendo como base o modelo de Lee&Kozar. Foram realizados questionários para perceber o que pensam os consumidores dos 4 *websites* locais (Fnac, Bertrand, Boa Leitura e Ardina), onde 1 significa totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito. Os resultados podem ser observados na figura17.

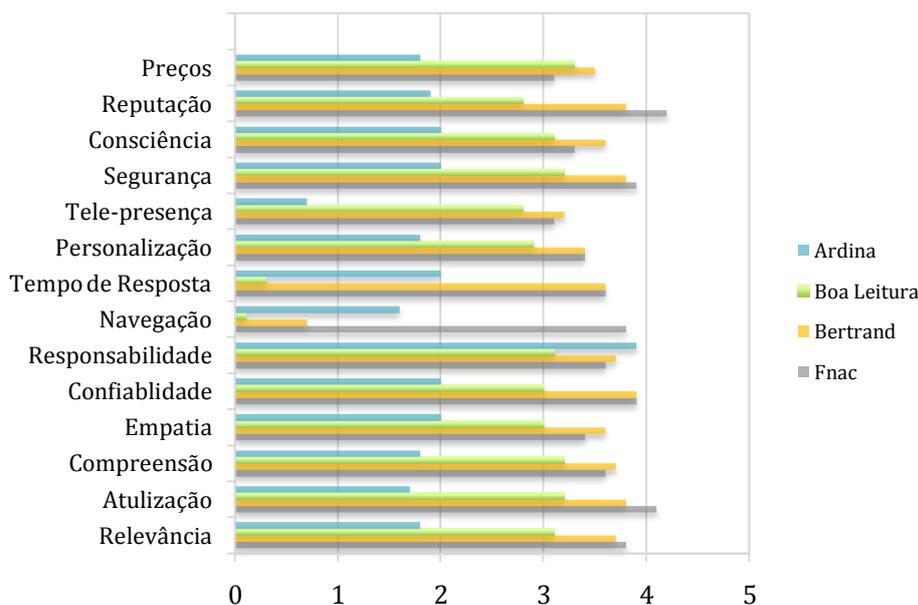


Figura 17: Resultados do questionário sobre os *websites* (anexo III).

Da leitura da figura 17, podemos concluir que os *websites* com melhor performance a nível de qualidade da informação (relevância, atualização e compreensão) e de serviço (empatia, confiabilidade e responsabilidade) são o *website* da Fnac e o da Bertrand, onde os valores ultrapassam o nível de satisfação, estando acima dos 3 pontos. A nível da qualidade do sistema (navegação, tempo de respostas, personalização, telepresença e segurança) o *website* da Fnac mantém-se à frente dos restantes pela superior qualidade da navegação. No que se refere à qualidade dos serviços de venda, a Fnac é ultrapassada pela Bertrand na consciência e nos preços praticados. Podemos concluir que os *websites* da Fnac e da Bertrand são os que transmitem maior confiança ao consumidor, pois das respostas obtidas à exceção da navegação no *website* na Bertrand, os valores estão acima dos 3 pontos, o que significa clientes mais que satisfeitos com a performance dos *websites*.

Resultados da análise de competitividade: Vantagem concorrencial

As livrarias físicas Fnac e Bertrand, pela sua antiguidade e pela sua dimensão em termos cobertura do mercado português, pelas diversas lojas que possuem e política de sortido que têm, apresentam uma vantagem concorrencial em termos de notoriedade e de poder de mercado face a uma livraria local como a LA. Nas pesquisas realizadas para compreender o que procura e como procura o consumidor os termos relacionados com as palavras

pesquisadas “livro, livros, livraria” verificou-se que tanto Fnac como Bertrand, estavam presentes. Em 2010, o *website* da Fnac, foi entre os *websites* de comércio em Portugal, o mais utilizado de acordo com os dados da Marketest.

Mesmo neste contexto de grande intensidade concorrencial, quer *off-line*, quer *on-line*, a LA encontra o seu lugar no mercado apresentando uma vantagem concorrencial no mercado de Leiria. Essa vantagem resulta da sua política de serviços à comunidade promovendo projetos culturais que impulsionam a vida dos leirienses, oferecendo-lhes mais do que uma venda mas também um espaço de interação e convívio. É através dessa oferta que a LA se diferencia e procura promover a frequência da loja e as vendas de livros e de produtos de papelaria.

4.2.4 Definição de Oportunidades: Os fatores críticos de sucesso

A definição de oportunidades será feita a partir da análise estratégica, resumida na análise de SWOT a seguir apresentada.

Pontos Fortes	Oportunidades
Antiguidade da LA no mercado Leiriense;	Mercado <i>on-line</i> ;
Realização de eventos culturais;	Conhecer o consumidor;
Aposta na qualidade do serviço prestado.	TIC.
Pontos Fracos	Ameaças
Competências dos Recursos Humanos em <i>e-commerce</i> ;	Concorrência <i>on-line</i> ;
Ausência de <i>website</i> ;	Quebra no poder de compra;
Ausência de uma estratégia de web marketing.	

Tabela 6: Análise SWOT da LA

A Internet mudou a concepção do ser humano como unidade autónoma e faz com que nos compreendamos como um coletivo (Adolpho, 2012). A tecnologia molda-nos e nós moldamos a tecnologia, assim como as pessoas mudam a sociedade e a sociedade muda as pessoas. Por mais forte que seja o nome e o reconhecimento que a Livraria Arquivo detenha, a Internet misturou e fundiu as pessoas em trocas de experiências e culturas. Esta é a

oportunidade que a Arquivo tem de chegar mais perto das pessoas, apresentando os seus ideais, ganhando reconhecimento pelo que faz, como faz e vende. Sem dúvida que a concorrência e a pressão de grandes empresas para a redução dos preços é uma grande ameaça, mas há que a contornar, através de uma estratégia baseada na diferenciação, reduzindo assim a sensibilidade ao preço. Uma presença na internet é uma oportunidade a explorar pela LA. Todavia, a LA deve continuar a apostar na qualidade do serviço prestado, na organização de eventos que impulsionem o reconhecimento da livraria na cidade de Leiria, fomentando as suas atividades culturais e conciliando as suas atividades tradicionais (*off-line*) com as atividades *on-line*, procurando a personalização da relação.

4.2.5 Definição dos objetivos e da Livraria Arquivo

Tendo por base os resultados da análise estratégica e a definição de oportunidades definiu-se como objetivos estratégicos para a LA, o investimento numa plataforma de *e-commerce*, a valorização da carteira de clientes e o aumento na qualidade da sua comunicação. Tendo ainda em atenção que os objetivos definidos pela LA aquando da aceitação de facilitadora deste projeto foram: aumentar as vendas e aumentar as visitas/frequências à loja. Acredita-se que a estratégia mais adequada para atingir estes objetivos é apostar no marketing relacional de convergência.

Assim, tendo por base por um lado, a estratégia de marketing, os objetivos estratégicos e os elementos estruturantes da LA (missão, visão e valores) e, por outro, os resultados da aplicação do método DMAIC, segue-se o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais em função das variáveis do marketing mix relevantes para concretizar a implementação da estratégia de marketing e/ou as perspetivas financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento associadas à elaboração do BSC.

Apresentamos de seguida o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais (quadro 1).

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Investir numa plataforma de <i>e-commerce</i>	Melhorar convergência <i>on-line</i> e <i>off-line</i>
	Aumentar a operacionalidade do SI
	Aumentar as competências e a motivação dos colaboradores em MK e TI
Aumentar o valor da carteira de clientes da LA	Aumentar a Lealdade
	Aumentar as vendas
	Aumentar a satisfação
Aumentar a qualidade da comunicação da LA	Aumentar a notoriedade
	Melhorar e personalizar a comunicação
	Aumentar a taxa de cobertura dos clientes

Quadro 1: Quadro de objetivos estratégicos e objetivos operacionais

Os objetivos operacionais foram definidos em função das quatro perspectivas do BSC: Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Inovação e Financeira. Apresentamos de seguida o mapa estratégico (fig.18), que ajudará a perceber as relações de causa e efeito entre os objetivos e poderá ser usado para comunicar o projeto aos administradores do grupo Movicortes e aos colaboradores da LA.

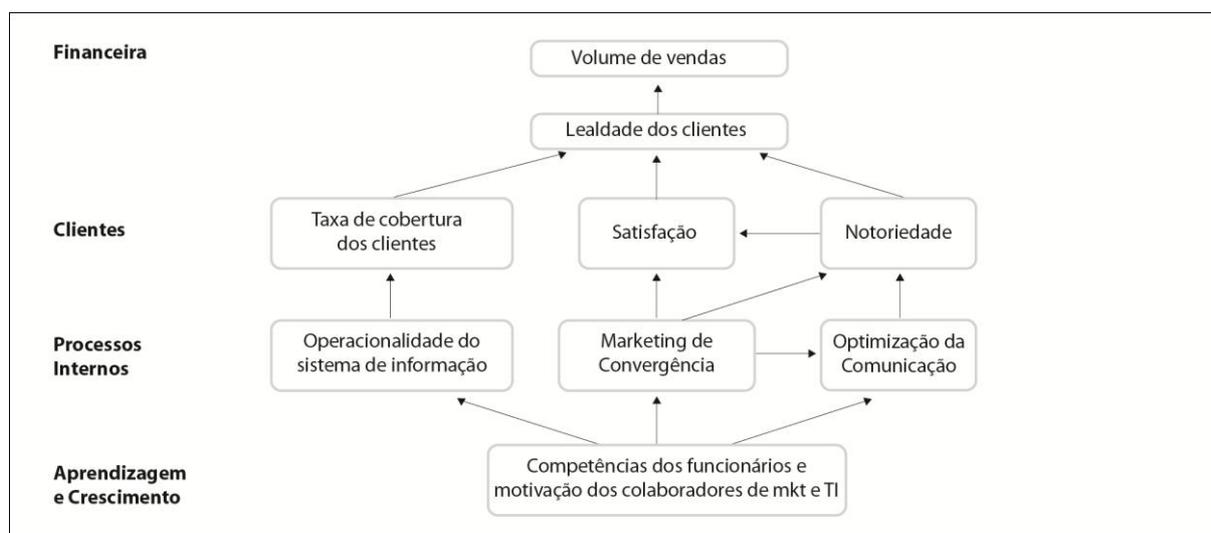


Figura 18: Mapa estratégico da LA

Planificação das ações, orçamentação e calendarização: O Balance Scorecard

Pode-se fazer a seguinte leitura do mapa estratégico, para que a empresa cresça é necessário aumentar as vendas (Perspetiva Financeira), para que tal aconteça é necessário fidelizar os

clientes satisfazendo as suas necessidades, apostando na notoriedade da LA e na taxa de cobertura dos clientes na loja (Perspetiva do Cliente). Para que isto seja possível, há que melhorar a operacionalidade dos SI, otimizar a comunicação e praticar um marketing de convergência entre as atividades *on-line* e *off-line* (Perspetiva dos Processos). Por fim, para melhorar os processos identificados é necessário trabalhar as competências dos funcionários e investir na sua formação e motivação (Perspetiva da aprendizagem).

Uma vez definidos os objetivos operacionais, iremos completar o *Balanced ScoreCard* (BSC) com as ações para alcançar esses objetivos e com a definição dos indicadores e das metas para podermos avaliar a implementação do BSC (quadro 2).

	Operacionais	Ações	Indicadores	Metas	2013	2014	2015	
Finanças	Aumentar as vendas	Criação de uma plataforma <i>e-commerce</i>	Taxa de crescimento das vendas <i>on-line</i>	35% em 3 anos	10%	10%	15%	
			Nº de vendas <i>on-line</i>	2500 pessoas em 3 anos	270	800	1420	
Clientes	Aumentar a lealdade	Ações de promoção, propagação e personalização <i>on-line</i>	Nº de clientes <i>on-line</i>	1100 pessoas em 3 anos	150	350	600	
			Nº de visitantes <i>on-line</i>	4000 pessoas em 3 anos	600	1500	1900	
			Nº de interações <i>on-line</i>	2000 pessoas em 3 anos	400	7000	900	
			Nº de transações por cliente	Mínimo de 2 compras por ano				
			Tempo de permanência no	Mínimo de 8m				
	Aumentar a taxa de cobertura dos clientes	Comunicação Personalizada	Visualizações (taxa de abertura de <i>e-mails, newsletters</i> e <i>landingpage</i>)	90% em 3 anos	15%	25%	50%	
	Aumentar a satisfação	Serviço de apoio ao cliente <i>off-line</i> e <i>on-line</i>	Grau de satisfação	80% de aumento (questionário anual)				
	Aumentar a notoriedade	Criação de, <i>e-mails, landingpag</i> e <i>enewsletters</i>	Taxa de abertura de <i>e-mails, newsletters</i> e <i>landingpage</i>	90% em 3 anos	15%	25%	50%	
			Nº de visualizações e ligações ao <i>website</i> e redes sociais	50% em 3 anos	5%	15%	25%	
			Tempo de permanência no <i>website</i>	Mínimo de 8m				
Taxa de participação			Mínimo de 100 pessoas por evento					
Processos Internos	Aumentar a operacionalidade do	Implementação do software de CRM	Nº de contatos da base de dados	4091 em 3 anos	800	1540	1751	
	Aumentar e personalizar a comunicação	Criação de base de dados	Tempo de implementação	1 ano de implementação	1 base de dados até final de 2013			
		Segmentação da base de dados dos clientes	Periodicidade do trabalho de segmentação	12 por ano, 1 por mês	12	12	12	

			Nº de segmentações realizadas	6 vezes por mês	72	72	72
		Elaboração de um plano comunicacional <i>on-line</i> anual	Taxa de execução do plano de comunicação	90% por ano	90%	90%	90%
		Comunicação personalizada	Ações de comunicação	25 por mês	300	300	300
	Melhorar a convergência <i>on-line</i> e <i>off-line</i>	Criação de opções de convergência	Nº de opções de convergência	3 em 3 anos	De compra	De devolução e de troca	
		Criação de linha de apoio ao cliente	Grau de satisfação dos clientes	75% devem estar satisfeitos com o serviço			
Aprendizagem e crescimento	Aumentar as competências e a motivação dos colaboradores em marketing e TI	Formação profissional	Nº de trabalhadores que frequentaram a formação	Formação para todos os colaboradores em 3 anos	50%	70%	100%
			Nº de layouts realizados	74 em 3 anos	18	24	32
			Nº de contatos na base de dados	4091 em 3 anos	800	1540	1751
	Atribuição de prémios	Valor do prémio	Até 150 euros	80€	100€	150€	
		Nº de avaliações de desempenho	Avaliações trimestrais (4 avaliações por ano)				
		Nº de destaques	1 funcionário por mês				

Quadro 2: BSC da LA para o período de 2013 -2015

Orçamentação (anexo V):

Website

Produção através de um *freelancer* (Nelson Reis): 700€

Incograf: 3.450€

Valores para envio de newsletters através do *software* E-goi

Periodicidade	Mensal	5% de desconto Semestral	2 meses grátis Anual	6 meses grátis Bianaual			
	€15 por mês	€25 por mês	€38 por mês	€75 por mês	€140 por mês	€250 por mês	Sob consulta CONTACTE-NOS!
Nr. de contactos	2500	5000	10000	25000	50000	100000	>100000
Envio de email	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO	ILIMITADO	-

Tabela 7: Valores para envio de *newsletters* através da plataforma E-Goi

Software de CRM

PHC:

Net edition: 267€

Max edition 447€

Incentea: *Primavera* para PME

Perpétuo (*On-Premise*): 315€

Subscrição: 115€ (1 ano) e 199€ (2 anos)

Cloud – aproximadamente 55€ mensais

Conclusão

Através do método DMAIC, foi possível averiguar quais os problemas que existem na livraria Arquivo. Ter uma base de dados completa e útil e um *website* é o caminho principal para que a LA atinga os seus objetivos. Estes são dois fios condutores que se encontram e interligam entre si, possibilitando não só a realização de campanhas segmentadas como a sua divulgação. É de reforçar a importância que todos os colaboradores têm para que este projeto seja exequível, a formação e o conhecimento de novos *softwares* é fundamental para que o progresso aconteça.

5 Desenvolvimento – Web Marketing

No capítulo 5 será desenvolvida a estratégia de *Web Marketing* tendo em consideração a metodologia DMADV, as etapas *design* e a validação. No quadro 3 estão representados os pontos que serão desenvolvidos neste capítulo. O ponto 5.1 diz respeito ao investimento de um *website* de *e-commerce* onde se desenvolveu o *layout* e o *design* para o novo *website*, o ponto 5.2 corresponderá a ações práticas desenvolvidas para promover o aumento da notoriedade da LA, o ponto 5.3, corresponde ao desenvolvimento de ações de promoção para aumentar a lealdade à LA, através de ações de promoção, propagação e personalização.

Avaliação						
Objetivo	Ação	Atividade	Atores	Meios	Interação	Finalidade
Aumentar as vendas	Investimento e colocação <i>on-line</i> de um <i>website e-commerce</i> num futuro próximo	Desenvolvimento do <i>layout e design</i> para o <i>website</i>	Cibernautas	<i>Website</i>	Colocação <i>on-line</i> do <i>website</i> e promoção deste através das redes sociais e de <i>landing page</i>	Aumentar o relacionamento com o consumidor
Aumentar a notoriedade	Interação do Facebook com o utilizador	Criação de concurso <i>on-line</i> através do Facebook	Crianças, amigos e familiares	Facebook	Envio de <i>newsletters</i> com informação sobre concurso	Promover partilhas, comentários, likes e votações.
	Interação do Facebook e do blog da LA com o utilizador	Realização de um vídeo com a apresentação de um livro a publicar no Facebook e colocação de conteúdos no Blog	Cientes LA Leitores Amigos da escritora	Facebook e Blog	Interação do Blog com o Facebook, através de um texto inserido no Blog e do vídeo com a apresentação de um livro no Facebook	Aumentar a interação das redes sociais, aumentar as partilhas, comentários e likes.
Aumentar a lealdade	Ações de promoção, propagação e personalização <i>on-line</i>	Elaboração de um plano anual comunicacional e métodos de divulgação	Cibernautas Clientes LA	<i>Website</i> , Facebook, Blog, <i>e-mail</i> .	Interação através do <i>website</i> , de <i>newsletters</i> , <i>e-mails</i> , <i>landing page</i> e redes sociais com o consumidor	Aumentar o relacionamento com o consumidor

Quadro 3: Planificação das etapas a desenvolver no ponto 5.

5.1 *Layout e design do website*

O desenvolvimento do planeamento (2ºP) do *website* para a Livraria Arquivo, deverá ter em conta a pesquisa e a análise da concorrência desenvolvida no ponto 4, bem como os resultados dos questionários realizados sobre os diferentes *websites* de livrarias locais, aproveitando as referências qualitativas e quantitativas obtidas.

O seu aspeto deverá ter em conta a usabilidade, qualidade, tempo de espera e os conteúdos. As fotos existentes e os vídeos devem ser valorizados, pois cada produto deve ter uma descrição e uma ampliação da imagem. Todos os elementos devem ser persuasivos, mostrando os benefícios do produto/serviço apresentado. A fim de gerar tráfego, o *website* deve possuir *links* redirecionados para a página do Facebook e Blog.

Para gerar tráfego, o *website* poderá ter como palavras-chaves principais as palavras **livro**, **livros**, **livraria**, **livros escolares**, **cultura**, **eventos**, **atividades**, ou seja famílias de palavras que derivam da palavra “**livr**”, pois esta foi a palavra-chave com maior número de procura como se pode verificar na análise da atratividade do mercado no anexo IV. O url da livraria

Arquivo é www.arquivolivraria.pt, onde se insere a palavra-chave “**livr**”, e é um domínio que existe há mais de 3 anos, não sendo completamente desconhecido para os motores de busca.

A missão do *website* é fornecer conteúdos atuais sobre as atividades, produtos e campanhas da livraria Arquivo, contudo, pretende-se obter contatos de potenciais clientes de forma a se poder estabelecer e aumentar a notoriedade e o reconhecimento da livraria.

A partir do momento que o planeamento do *website* está definido, partir-se-á para a produção (3ºP - Produção) e posteriormente para o desenvolvimento dos seus conteúdos (4ºP - Publicação).

No anexo VI apresenta-se a estrutura do *website*, as políticas de preço e distribuição e no anexo VII o *design* desenvolvido para 5 páginas do *website* da Livraria Arquivo (*Homepage*, *Eventos*, *Loja*, *Clube Arquivinho* e *Registo*).

Considerações a ter para o *website*:

- Facilidade de navegação;
- Facilidade de conteúdos;
- Facilidade na comunicação;
- Transmissão de segurança no acesso à informação e às transações;
- Navegação cruzada entre o *website* e as redes sociais (*Website*, Facebook, Blog, Youtube e *Landing page*).

5.2 Desenvolvimento prático

Devido à contenção de custos existente na Livraria Arquivo, para realizar ações de promoção para a livraria, aproveitou-se o fato de as redes sociais serem um meio de comunicação tendencialmente gratuita pelo que se planejaram e desenvolveram duas ações distintas de promoção.

Ação 1:

Para quem: Pais e filhos

Como: Publicação de trabalhos desenvolvidos por crianças que participaram no evento do clube Arquivinho no Blog da Arquivo.

Os trabalhos publicados foram realizados no dia 16 de fevereiro, durante o momento de leitura moderado por Susana Neves.

Aproveitando a vantagem de poder criar concursos a custo zero no Facebook, foi colocado *on-line* um concurso para votar nos desenhos realizados por crianças num workshop sobre os poetas portugueses, Fernando Pessoa, Eça de Queirós e Sophia de Mello Bryner, concurso este realizado através do Clube Arquivinho. Para além da publicação via Facebook, foram também enviadas *newsletters* através da plataforma E-goí, para os *e-mails* que a livraria Arquivo possui do clube Arquivinho.

Resultados

Para o concurso funcionar era necessário identificar os pais das crianças, um trabalho que só seria possível com a ajuda da livraria Arquivo. Devido à falta de tempo e colaboração por parte da livraria, esta identificação não foi realizada e após um mês do *post* no Facebook a adesão foi muito fraca.

No envio das *newsletters* por *e-mail*, verificou-se também uma fraca adesão, dos 852 *e-mails* enviados através da plataforma E-goí, apenas 38 foram abertos, do qual resultaram 4 reenvios. Este envio teve de ser realizado em 2 partes devido ao limite máximo de envios gratuitos ser de 500 contatos.

No Facebook, apenas existiu uma partilha e 9 *likes*, apesar de ter sido visto por quase 500 pessoas.

Apesar da fraca adesão, verificou-se que a maioria dos votos é proveniente dos *e-mails* enviados, o que nos leva a considerar que se os pais tivessem sido identificados via Facebook, a propagação seria bastante interessante, tendo em consideração que das 26 votações existentes, 10 votos foram para o Alexandre Borges e 10 para a Carolina Pereira, o que nos leva a supor que o *link* para votação foi partilhado entre amigos e familiares dos pais das crianças. Esta ação pode ser visualizada no anexo VIII.

O facto de não terem sido identificados os familiares no Facebook das respetivas crianças, provocou a ausência de participação, de comentários e de partilhas. A publicação não se propagou e caiu no esquecimento a partir do momento que mais *posts* foram sendo colocados no mural do Facebook.

Ação 2º

Para quem: Clientes da livraria Arquivo, historiadores, leitores em geral.

Como: Publicação de vídeo com apresentação de um livro *on-line*, através do youtube no Blog e no Facebook da Livraria Arquivo.

Com o objetivo de promover os eventos realizados na livraria Arquivo, de forma a imortalizar o momento, foram realizadas filmagens durante a apresentação do livro de Maria Inácia Rezola, “Melo Antunes, uma Biografia Política”. O objetivo seria colocar um comentário escrito pela autora no Blog da Arquivo ou um texto escrito pela Livraria Arquivo, fazendo uma ligação ao Facebook onde estaria o vídeo publicado.

Esta ação daria para perceber o interesse do consumidor por estas iniciativas, quem eles eram e posteriormente convidá-los a estarem presentes em futuros eventos.

Resultados

Não houve resultados possíveis de analisar, embora todo o trabalho de campo tenha sido realizado e o vídeo tratado com a apresentação dos principais momentos que decorreram na apresentação do livro. Os conteúdos escritos necessários, devido à falta de tempo e colaboração por parte da LA não foram realizados o que levou a nunca ter sido publicado nas redes sociais esta ação de propagação.

5.3 Promoção

Existem várias formas de promover a livraria Arquivo, através da promoção (5ºP), da propagação (6ºP) e da personalização (7ºP) consegue-se estar cada vez mais perto do consumidor.

No quadro 4 está delineado o plano anual para a promover *on-line* a Livraria Arquivo.

Veículo de Comunicação	Frequência	Suporte	Resultados esperados	Recurso	2013						2014					
					jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai
Website	Semanal	<i>on-line</i>	. atingir novos clientes <i>on-line</i>	média de 6h para dinamizar conteúdos e analisar resultados												
Blog	Diário	<i>on-line</i>	. dinamizar interação com o consumidor	1h diária para promover a interatividade com o utilizador												
Facebook	Diário	<i>on-line</i>	. dinamizar interação com o consumidor	1h diária para promover a interatividade com o utilizador												
Newsletter	Mensal	Direct mail	. gerar tráfego . crosseling . novos clientes	média de 4h para a criação e envio												
E-mail e Landing Page	Quinzenal	Direct mail	. gerar tráfego . crosseling . novos clientes . base de dados	média de 4h para a criação e envio												
Youtube	Mensal	<i>on-line</i>	. dinamizar interação com o consumidor	Promover no mínimo 1 livro apresentado por mês <i>on-line</i>												

Quadro 4: Plano anual para a promoção da comunicação *on-line* da LA.

Ações de promoção para a LA:

Colocação *on-line* do novo *website*: plataforma de *e-commerce*, onde o utilizador poderá estar a par das novidades e promoções *off-line* e *on-line* e ainda a possibilidade de compra. Deverão ainda ser implementadas ações interativas onde se promove os eventos realizados, através de imagens e vídeos com ligação às redes sociais.

Blog: fomentar a participação através de comentários, partilhas e *posts* inseridos pelos utilizadores. Criar a partilha nos conteúdos inseridos com o Facebook e o Youtube. O blog deve ser usado como uma ferramenta de comunicação, onde os conteúdos inseridos devem espelhar os valores da marca LA.

Facebook: fomentar a participação no Facebook, através de *posts* e de comentários inseridos pelos utilizadores.

A criação de concursos nas redes sociais é uma forma de propagar a Livraria Arquivo *on-line* a custo zero. Sendo a livraria Arquivo representante da Moleskine em Portugal, poderá lançar um concurso onde se pede às pessoas para fazerem um vídeo ou fotografias que contem a sua história com a Moleskine. Através desta iniciativa estamos a promover a participação do utilizador nas redes sociais da Livraria Arquivo, a promoverem-se e a partilharem com os seus amigos o seu trabalho. Como prémio pelo melhor trabalho, este poderá ser exposto na montra da livraria ou na sala de exposições.

Newsletter: será um meio informativo digital mensal, com o objetivo de dar a conhecer o que decorre na livraria Arquivo, como pode ser visto pelo *layout* desenvolvido no anexo IX. Numa fase inicial o envio deverá ser generalista, uma vez que a Livraria Arquivo não possui uma base de dados com informação suficiente para se poder segmentar o consumidor.

A partir do momento que se construa uma base de dados coerente e informativa, o envio de *newsletters* deverá ser segmentado por nichos, de forma a poder potencializar um determinado produto para aquele segmento específico, tornando a comunicação cada vez mais próxima e pessoal.

A partir do momento que o *website* estiver *on-line*, o pedido de envio de *newsletters* será mais um meio para obter informação sobre potenciais clientes e começar com eles uma relação.

O envio de *newsletters* pode ser realizado através da plataforma E-goí, gratuita até aos 500 contatos, a partir deste número os preços oscilam de acordo com a tabela 7.

E-mail e Landing page: criação de *Landing page* a fim de promover o *website* e as redes sociais, gerando o aumento do *raking* nos motores de busca e simultaneamente conseguir informações sobre os consumidores de forma a potencializar campanhas cada vez mais personalizadas. Numa fase inicial esta página terá como objetivo pedir ao consumidor que preencha um pequeno formulário do qual resultará a oferta de 5€ em compras na loja *on-line*, como pode ser visualizado pelo *layout* desenvolvido no anexo X. Este *layout* pode ser realizado pela empresa através do programa *pt.wix.com*, um *software* gratuito *on-line*.

Para além de recolher informação, esta campanha proporcionará tráfego para o *website* da livraria, uma vez que por cada formulário preenchido resultará um clique para visitar o *website*. Como agradecimento pelo tempo gasto, deverá ser enviado uma sms a agradecer. O envio nesta fase inicial será feito aleatoriamente através da recolha de *e-mails* e de bases de dados gerais.

Youtube: utilizar este canal para poder promover a realidade do que se passa nos eventos da Livraria Arquivo. Os eventos realizados na LA deverão ser gravados e posteriormente tratadas as filmagens selecionando os melhores momentos a publicar *on-line*. Estes vídeos devem ser colocados no Youtube e partilhados através das redes sociais e do *website*. Esta iniciativa oferece aos consumidores que não estiveram presentes a possibilidade de visualizarem o que decorreu na LA.

Com o Youtube a empresa oferece aos seus visitantes informações reais que a tornam credível, ajudando-a na obtenção de *status*, notoriedade e tráfego para o *website* oficial.

Propagação (6ºP)

O objetivo principal deste ponto é criar uma comunicação que se propague *on-line*. No ponto 5.2 tentou-se colocar em prática ações que produzissem o efeito viral através do Facebook, mas para que tal funcione o fator tempo é fundamental.

Há que promover temas inovadores que envolvam as pessoas e lhes provoque a necessidade de partilha. As campanhas, os vídeos, as imagens devem ser bem estruturadas, conhecer bem o público-alvo é fundamental para que a ação se propague e se alcance bons resultados.

Personalização (7ºP)

O consumidor espera que a empresa personalize para si, para isso a livraria Arquivo tem de ter uma base de dados que lhe permita recolher o máximo de informação possível acerca do consumidor.

Para além da promoção através da *landing page* e de *newsletters* que ajudam na recolha de informação para a construção da base de dados, é ainda possível recolher informação através

de compras passadas. A partir do momento que a livraria Arquivo possua uma base de dados que a ajude a perceber quem são os clientes, mais fácil será segmentar a comunicação.

Quando a livraria Arquivo começar a perceber que um determinado grupo de clientes, tem uma determinada preferência de leitura, poderá aproveitar essa informação e criar *newsletters* informativas para promover livros para esses segmentos. A criação de uma comunidade *on-line*, também deverá ser uma estratégia a ter em consideração, as pessoas gostam de partilhar informação entre si.

Validação

Este será o último ponto da metodologia DMADV, a validação (*verify*) do proposto no desenvolvimento do novo *website* para a livraria Arquivo e as várias ações de promoção delineadas, como se pode verificar no quadro 5.

O *website* da livraria Arquivo, apenas será possível de analisar 6 meses após a sua colocação *on-line*. A partir destes 6 meses, deverá ser feita uma análise mensal, tentando perceber quantas visitas há ao *website*, se são visitas únicas ou repetidas e quanto tempo em média passa o consumidor no *website*.

A livraria Arquivo deve ainda analisar os *links* externos que apontam para si. Renegociar com outras entidades a colocação de *links* nas suas páginas, quantos mais *links* apontarem para si, melhor será o seu *page-rank*. No presente momento a livraria Arquivo tem o seu *link* nos *websites* do grupo a que pertence, www.movicortes.pt, www.jornaldeleira.pt, www.moleskine.pt, tem ainda nas páginas www.assirioalvim.blogspot.pt e <http://www.fabricoproprio.net/shops.html>.

Devem também ser analisadas com detalhe as redes sociais, tentar perceber se existe influência a partir do momento que o *website* está *on-line*, qual a participação dos utilizadores no Facebook e no Blog decorrente das ações desenvolvidas e quantos *links* foram redirecionados para o *website*.

Avaliação				
Website	Facebook	Blog	Lading Page	Newsletter
Semanal	Diário	Diário	Bimestral	Bimestral
<p>A avaliação deverá ser feita seis meses após implementado, depois deverá ser feita através do painel de administração do site.</p> <p>Analisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . visitas mensais . origem das visitas (cidade/país) . tempo permanência . palavras e frases procuradas nos motores de busca 	<p>Avaliação será feita no próprio Facebook, e pelos cliques que redirecionaram para o site.</p> <p>Analisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . interação dos consumidores . impacto dos conteúdos . quem partilha e visualização . quem pública <p>Focalizar todos os esforços para fomentar a interação de partilha dos utilizadores.</p>	<p>Avaliação será feita no próprio Blog, e pelos cliques que redirecionaram para o site.</p> <p>Analisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . interação dos consumidores . impacto dos conteúdos . quem partilha e visualização <p>Focalizar todos os esforços para fomentar a interação de partilha dos utilizadores.</p>	<p>A avaliação será feita na semana após o envio.</p> <p>Analisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . taxa de entregas . taxa de abertura . taxa de quem as encaminhou . taxa de quem foi ao site . taxa de preenchimento <p>A partir desta análise deve ser verificado os resultados obtidos e alterar de acordo com as necessidades</p>	<p>A avaliação será feita na 2 semanas após o envio.</p> <p>Analisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . taxa de entregas . taxa de abertura . taxa de quem as encaminhou . taxa de quem foi ao site <p>A partir desta análise deve ser verificado os resultados obtidos e alterar de acordo com as necessidades.</p>

Quadro 5: Quadro de validação para as várias ações propostas para a LA

6. Conclusão

No contexto de recessão económica e de elevada concorrência que emerge do poder negocial das grandes superfícies comerciais e do aparecimento das vendas *on-line*, a Livraria Arquivo confronta-se com um problema de perda de competitividade que se traduz numa redução das vendas e numa diminuição de frequência de clientes na livraria. É no sentido encontrar solução para o seu problema que a LA aceita ser facilitadora deste projeto.

Nesse sentido, foi identificado como crítico o processo de comunicação. Assim, neste projeto, começou-se por analisar os métodos de comunicação presentes na Livraria Arquivo, de forma a perceber as lacunas presentes e propor melhorias fundamentais para sobreviver no mercado de hoje. Para tal desenvolveu-se uma análise através da metodologia DMAIC, que permitiu ter uma visão mais profunda e conhecedora da empresa.

Dessa análise, percebeu-se os objetivos do projeto, quer de aumento de vendas, quer aumento das visitas/frequência da loja física, poderiram passar pela criação e implementação de uma plataforma de comércio electrónico. Sendo assim, formulou-se uma estratégia relacional de convergência que combine uma presença *off-line*, através da loja física, com uma presença *on-line*, através de uma loja virtual. Terminou-se com o desenvolvimento de um projeto de *Web Marketing* tendo para o efeito sido adotada a metodologia DMADV.

Reconhecida na cidade de Leiria como uma livraria que promove e serve a comunidade em diversos projetos culturais, é através desta vantagem de diferenciação que se deve aproveitar para entrar no mercado *on-line* convergindo-o com o *off-line*.

A implementação do projecto depende da orientação da gestão da LA. Envolve algum investimento em *software* e numa plataforma de comércio electrónico, mas sobretudo exige a adopção de uma cultura orientada para o cliente e o envolvimento e empenhamento de todos os que lá trabalham.

A ausência de uma base de dados na empresa parece ser um dos problemas urgentes a solucionar num curto espaço de tempo, só através de uma base de dados útil a LA poderá chegar mais perto do cliente e criar com ele uma relação de conhecimento, partilha e interação. A formação dos colaboradores também é fundamental, para poder responder às necessidades do mercado, não só é importante ter formação em CRM, como é importante perceber e criar *layouts* apelativos para as campanhas desenvolvidas, promovendo-as através de *e-mails* e *newsletters* no *website* e nas redes sociais.

Uma empresa presente nas redes sociais não pode sobreviver apenas pelos *likes* e pelos *posts* que coloca. Para obter reconhecimento e notoriedade precisa de criar interação com o utilizador, precisa que este coloque comentários, coloque *posts* e perguntas à empresa.

A ausência de um *website* é uma falha crucial, é fundamental ter novamente uma presença *on-line*, para isso foi desenvolvido um novo layout, onde a interação, a atualização e a novidade são os pontos principais para que o *website* tenha o sucesso merecido. É muito importante não esquecer estes pontos, não esquecer de analisar e avaliar o comportamento do consumidor na nova plataforma e adapta-la às suas necessidades para que não se deixe “morrer” novamente.

As limitações presentes neste projeto devem-se essencialmente à falta de colaboração da empresa na cedência de informação em tempo oportuno. Outra limitação é o facto de não existir vínculo laboral entre a responsável pela realização do projecto e a LA, isso originou uma maior dificuldade na obtenção de dados e de ajuda no desenvolvimento prático das atividades delineadas. Se essa ajuda tivesse existido a aplicação prática que se desenvolveu no ponto 5.2 poderia ter vindo a demonstrar resultados bastante interessantes para a empresa a custo zero.

São diversas as atividades que podem ser realizadas para a promoção, propagação e personalização da comunicação da LA através do canal *on-line* com benefícios e a custo zero. A colocação *on-line* do *website* e a sua integração com as redes sociais é um começar de novo para a LA, contudo para que todo o trabalho aqui delineado resulte é essencial haver recursos humanos focalizados e disponíveis para a integração destes canais de comunicação e de todas as ações propostas neste projeto.

O cliente deve ser o foco de atenção da LA, que deve usar as novas tecnologias de comunicação e informação disponíveis para estreitar e personalizar a relação com o cliente e aumentar a eficiência e eficácia da comunicação.

Bibliografia

Acepi. (10 de 07 de 2012). *Acepi.pt*. Obtido em 13 de 01 de 2013, de <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=1213>

Adolpho, C. (2012). *Os 8p's do Marketing Digital*. Texto.

Alturas, B. (2004). In-Home Shopping through internet: consumer satisfaction and perceived risk. *IADIS - International Conference Internet*.

Anderson, R. E., & Srinivasa, S. S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *20*, 123-138.

Avelar, M. d. (27 de Março de 2012). *Livro Semanias*. Obtido em 10 de Outubro de 2012, de Diariio Económico: <http://livrosemanias.economico.sapo.pt/16306.html>

Bampo, M., Ewing, M. T., Mather, D. R., Stewart, D., & Wallace, M. (2008). The Effects of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance. *19*, 273-290.

Barbosa, M., Gonçalves, R., Babo, R., & Morais, E. P. (2010). Obtido em 26 de Novembro de 26, de <http://hdl.handle.net/10198/4301>

Barcellos, A. (18 de 04 de 2008). *Público*. Obtido em 18 de 12 de 2012, de <http://publico.pt/sociedade/noticia/portugueses-afirmam-que-os-habitos-de-leitura-estao-a-crescer-1326318>

Belancer, F., Hiller, J. S., & Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and website attributes. *Strategic Information Systems* , 245-270.

Bits. (11 de 12 de 2009). *Sapo Noticias*. Obtido em 17 de 11 de 2011, de Metade dos internautas Portugueses, planeiam compras *on-line*: http://tek.sapo.pt/noticias/internet/metade_dos_internautas_portugueses_planeiam_c_1034580.html

bportugal. (6 de 2012). Obtido em 8 de 11 de 2012, de bportugal: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf

Bulger, D. (1999). *The evolution of relationship marketing: reaching an audience of one*. Direct Marketing.

Cai, S., & Xu, Y. (. (2011). Designing Not Just for Pleasure: Effects of *Website* Aesthetics on Consumer Shopping Value. *International Journal of Electronic Commerce*, *15*, 159-187.

- Chaves, A. (2 de 5 de 2012). *Público*. Obtido em 20 de 1 de 2013, de <http://p3.publico.pt/cultura/livros/2792/wook-maior-livraria-portuguesa-on-line-ja-esta-no-telemovel>
- Chong, H., Cates, D., & Rauniar, R. (janeiro de 2010). Obtido em 8 de abril de 2012, de Business Library: http://findarticles.com/p/articles/mi_7096/is_1_19/ai_n57368378/pg_2/?tag=content;col1
- Chong, H., Cates, D., & Rauniar, R. (jan de 2010). Validity of Delone and Mcleans's e-commerce model in B2C student loan industry. *International Technology and Information Management* .
- Coutinho, I. (30 de 10 de 2011). *Jornal Público - Cultura*. Obtido em 5 de 11 de 2012, de Jornal Público: <http://www.publico.pt>
- Digital Life*. (10 de 10 de 2010). Obtido em 05 de 11 de 2012, de Digital Life: <http://2010.tnsdigitallife.com/>
- Gepe*. (6 de 2011). Obtido em 05 de 11 de 2012, de Gepe: http://www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=364&fileName=PNL_5anos.pdf
- Ha, H.-Y. (2004). Factors influencing consumer perceptions of brand trust on-line. *Journal of Product & Brand Management*, 13, 329-342.
- Hallahan, K. (2001). Improving public relations web websites through usability research. *Elsevier B.V.*
- Halonen, R., Acton, T., Golden, W., & Conboy, K. (2009). *DELONE&MCLEAN SUCCESS MODEL AS A DESCRIPTIVE TOOL IN EVALUATING A VIRTUAL LEARNING ENVIRONMENT*. Obtido de ARAN - Access to Research at NUI Galway: <http://hdl.handle.net/10379/222>
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. (1999). Building Con Trust On-line. *COMMUNICATIONS OF THE ACM* , 80-85.
- Hoffman, D., & Novak, T. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-MediatedEnvironments Conceptual Foundatio. *Journal of Marketing* , 50-68.
- INE*. (2011). Obtido em 26 de 04 de 2012, de INE: www.INE.pt
- Johnson, D. S. (2007). Achieving customer value from electronic channels through identity commitement, calculative commitment, and trust in tecnologia. *Journal of Interactive Marketing*, 21 (4).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity . *Journal of Marketing*, 57, 1-57.
- Keller, K. L. (2006). *Gestão Estratégica de Marca*. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual Lisboa.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (Vol. 11). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Lee, W., & Benbasat, I. (Abril de 2003). Designing an electronic commerce interface: attention and product memory as elicited by web design. *Elsevier B.V.* , 240-253.

Lee, Y., & Kozar, K. A. (2005). Investigating the effect of website quality on e-business success. An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Elsevier B.V.*

Lin, C. C., Chiou, W. C., & Pergn, C. (Maio de 2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006. *Elsevier B.V.*

Lohse, G., & Spiller, P. (1998). Electronic Shopping. *Communications oh the ACM* , 81-87.

Lusa. (12 de 09 de 2012). *RTP Noticias*. Obtido em 15 de 01 de 2013, de <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=583653&tm=6&layout=121&visual=49>

Lusa. (02 de 09 de 2012). *RTP Noticias*. Obtido em 15 de 01 de 2013, de RTP Noticias: os descontos e promoções para manuais escolares disponíveis na Internet começam a reunir as preferências dos pais e dos alunos universitários, fenómeno a que a crise económica não é "de todo" alheia.

Marktest. (11 de 2 de 2012). Obtido em 26 de 4 de 2012, de Marktest: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171c.aspx>

Marketest. (27 de 10 de 2009). *Grupo Marketest*. Obtido em 16 de 11 de 2011, de <http://www.marktest.com/wap/a/pn/id~1445.aspx>

Marktest. (06 de 03 de 2012). Obtido em 11 de 04 de 2012, de Marktest: <http://www.marktest.com/wap/a/pn/id~1936.aspx>

Marktest. (28 de 09 de 2012). *Grupo Marktest*. Obtido em 15 de 01 de 2013, de <http://www.marktest.com/wap/a/pn/id~1a1a.aspx>

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional*. Lisboa: Sílabo.

Maul, S. (6 de 2011). O Factor "F". *Marketeer* , pp. 18-22.

McKinney, V., Yoon, K., & Zahedi, F. (2002). The measurement of webcustomer satisfaction: an expectation and disconfirmation approach. *Information Systems Research* .

Melo, E. (30 de 1 de 2013). *Revolução eBook*. Obtido em 20 de 1 de 2013, de <http://revolucaoebook.com.br/amazon-vende-70-mais-ebooks- apenas-ano/>

Mundo das marcas. (26 de 10 de 2012). Obtido em 20 de 1 de 2013, de <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/amazon-livros-dot-com.html>

Nielsen, J. (2001). *Users first—web usability: why and how*.

Público. (19 de 5 de 2011). *Público*. Obtido em 20 de 1 de 2013, de <http://publico.pt/tecnologia/noticia/amazon-ja-vende-mais-livros-electronicos-do-que-em-papel-1495001>

Palmer, J. W. (2002). Web usability, design and performance metrics. *Information System Research*, 13, 151-167.

Palvia, P. (2009). The Role of trust in e-commerce relational exchange: a unified model. *Elsevier B.V.*

Park, C., & Lee, T. M. (2009). Information direction, website reputation and ewom, effect: A moderating role of product type. *Journal Business Research*.

Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (maio de 2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 236-263.

Pingdom. (19 de 4 de 2012). Obtido em 04 de 11 de 2012, de Pingdom: <http://royal.pingdom.com/2012/04/19/world-internet-population-has-doubled-in-the-last-5-years/>

Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean - Filosofia das Organizações Vencedoras*. (Lidel, Ed.) Lisboa: 3ª edição.

Portugal Start-Up. (28 de 12 de 2011). Obtido em 28 de 05 de 2012, de Portugal Start-Up: <http://start-upportugal.blogspot.pt/2011/12/analise-do-mercado-livreiro.html>

PSD. (2012). *PSD*.

Quinteiro, M. G. (03 de 2011). *Producao on-line*. Obtido em 24 de 10 de 2012, de <http://www.producaoon-line.org.br/rpo/article/view/640/769>

Reeves, B., & Nass, C. (1996). *The media equation: how people treat computers, television, and new media like real people and places*.

Rublescki, A. (15 de 01 de 2009). *Biblioteca On-line das Ciências da Comunicação*. Obtido em 9 de 11 de 2011, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rublescki-anelise-webmarketing-cibercliente.pdf>

Satolo, E. G., Andrietta, J. M., Miguel, P. A., & Calarge, F. A. (maio/agosto de 2009). Análise da utilização de técnicas e ferramentas no programa Seis Sigma a partir de um levantamento tipo survey. *Produção*, 400-416.

Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting Web Website Visitors into Buyers: How Web Website Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and On-line Purchase Intentions. *Journal of Marketing*, 70, 133-148.

Six Sigma. (2012). Obtido em 04 de 01 de 2013, de <http://www.isixsigma.com/methodology/>

Song, M., & Woomyundong, S. (2001). Market Strategies in the Internet Content Business.

Sultan, F., Urban, G. L., Shankar, V., & Bart, I. Y. (12 de 2002). Determinants and Role of Trust in E-Business: A Large Scale Empirical Study. (S. S. Collection, Ed.)

Teo, H.-H., Oh, L. B., Liu, C., & Wei, K.-K. (2003). An empirical study of the effects of interactive on Web user attitude. *Elsevier* .

Tezza, R., Borgia, A. C., & Andrade, D. F. (fevereiro de 2011). Measuring web usability using item response theory: Principles, features and opportunities. *Elsevier B.V.* , 167-175.

Vescovi, T., Gazzola, P., & Checchinato, F. (janeiro de 2010). Obtido em 6 de janeiro de 2012, de <http://www.marketing-trends-congress.com/node/4>: http://www.marketing-trends-congress.com/websites/default/files/Vescovi_Gazzola_Checchinato.pdf

Wikipédia. (s.d.). *Usabilidade*. Obtido em 16 de Março de 2012, de Wikipédia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Usabilidade>

Wind, Y., & Mahajan, V. c. (2003). *Marketing de Convergência*. São Paulo: Pearson Education.

Yoon, D., Choi, S. M., & Sohn, D. (2008). *Building Customer Relationship in Electronic Age: The Role of Interactivity of E-Commerce Websites*. Psychology & Marketing.

Zhang, P., & Dran, G. v. (2002). User Expectations and Rankings of Quality Factors in Different Web Website Domains. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 9-33.

Fluxograma para a comunicação da LA

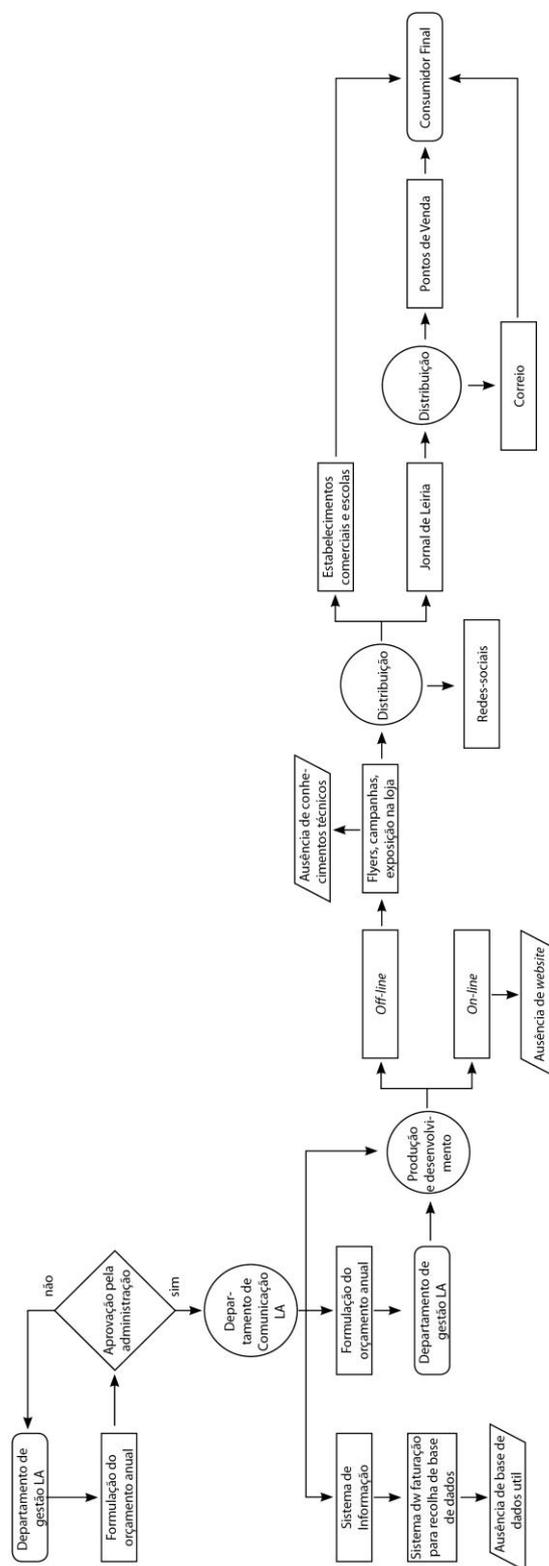
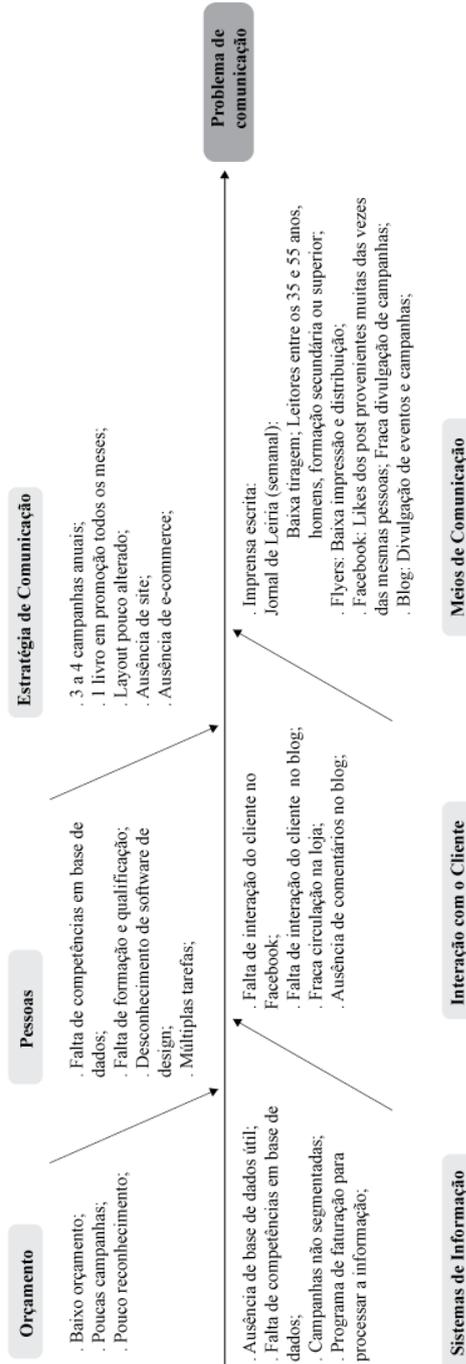


Diagrama de causa efeito



Conjunto de ações para clarificar o diagrama de causa/efeito

Causa	Problema	Ações de melhoria	Efeito
Orçamento	Baixo orçamento (1100€ em 2012)	Verificação das reais necessidades para definir um orçamento justo	Melhor cobertura de mercado Mais campanhas Mais meios de publicação
Departamento de Comunicação	Colaboradores	Planeamento, desenvolvimento e implementação das ações Formação em programas de design, para desenvolver os layouts das campanhas	Maior número de campanhas desenvolvidas para diferentes segmentos Design mais apelativo e diferenciado para cada segmento e cada necessidade
	Ausência de <i>website</i>	Implementação de um <i>website</i> com <i>e-commerce</i>	Dar a conhecer a empresa Dinamização das campanhas <i>on-line</i> Relacionamento com o consumidor Melhor conhecimento do consumidor Novo ponto de venda Aumento das vendas Aumento da notoriedade
	Redes Sociais	Interação com o consumidor, provocar a sua participação nos comentários, inserção de notícias e likes	Aumenta a notoriedade Aumenta o dinamismo da empresa Provocar o efeito de marketing de guerrilha
Sistema de Informação	Base de dados	Melhorar a base de dados de forma a poder segmentar a comunicação. Saber quem são os clientes, o que fazem, o que gostam, as suas idades e estado civil	Mais conhecimento permite conhecer melhor o consumidor, criar uma relação com ele, segmentando a comunicação de acordo com o seu perfil
		Promover formação em base de dados	Uma melhor recolha de informação, trará um maior conhecimento do consumidor
		Recolha dos dados através de um <i>software</i> de base de dados.	
Publicação	Meios	Publicar em <i>outdoors</i> e outros jornais as campanhas.	Fazer a informação chegar ao consumidor, sem que este a procure.
		Promover as campanhas ativamente nas redes sociais.	Ganhar notoriedade, reconhecimento e novos visitantes, revertendo em vendas futuramente.
		Colocar <i>on-line</i> o <i>website</i> para divulgar novas campanhas e eventos.	
		Das atividades desenvolvidas aproveitar o canal <i>on-line</i> , como o Youtube para divulgar os resultados e promover o que aconteceu na loja física.	

Quadro 6: Ações de clarificação do diagrama de causa/efeito

Questionário *on-line* sobre a qualidade de 4 *websites* (Fnac, Bertrand, Boa Leitura e Ardina).

Questionário: Qualidade dos sites Fnac, Bertra Boa Leitura e Ardina

No âmbito de estudo da qualidade de quatro sites afilizados a quatro livrarias da cidade de Leiria (Fnac, Bertrand, Boa Leitura e Ardina), para o projeto final do mestrado de Marketing Realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, venho solicitar a sua colaboração na realização deste questionário.

Deverá dirigir-se aos sites das respetivas livrarias para esta avaliação:

www.fnac.pt
www.bertrand.pt
www.boaleitura.com
www.ardina.pt

Obrigado.

Sexo

- Masculino
 Feminino

Idade

Sample Question 2

FNAC

Qualidade do Site

	1	2	3	4	5
Relevância	<input type="radio"/>				
Atualização	<input type="radio"/>				
Compreensão	<input type="radio"/>				
Empatia	<input type="radio"/>				
Confiabilidade	<input type="radio"/>				
Responsabilidade	<input type="radio"/>				
Navegação	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta	<input type="radio"/>				
Personalização	<input type="radio"/>				
Tele-Presença	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				

Consciência	<input type="radio"/>				
Reputação	<input type="radio"/>				
Preços	<input type="radio"/>				

Bertrand

Qualidade do Site

	1	2	3	4	5
Relevância	<input type="radio"/>				
Atualização	<input type="radio"/>				
Compreensão	<input type="radio"/>				
Empatia	<input type="radio"/>				
Confabilidade	<input type="radio"/>				
Responsabilidade	<input type="radio"/>				
Navegação	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta	<input type="radio"/>				
Personalização	<input type="radio"/>				
Tele-Presença	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				
Consciência	<input type="radio"/>				
Reputação	<input type="radio"/>				
Preços	<input type="radio"/>				

Boa Lettura

Qualidade do Site

	1	2	3	4	5
Relevância	<input type="radio"/>				
Atualização	<input type="radio"/>				
Compreensão	<input type="radio"/>				
Empatia	<input type="radio"/>				
Confabilidade	<input type="radio"/>				
Responsabilidade	<input type="radio"/>				
Navegação	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta	<input type="radio"/>				
Personalização	<input type="radio"/>				
Tele-Presença	<input type="radio"/>				

Segurança	<input type="radio"/>				
Consciência	<input type="radio"/>				
Reputação	<input type="radio"/>				
Preços	<input type="radio"/>				

Ardina

Qualidade do Site

	1	2	3	4	5
Relevância	<input type="radio"/>				
Atualização	<input type="radio"/>				
Compreensão	<input type="radio"/>				
Empatia	<input type="radio"/>				
Confiabilidade	<input type="radio"/>				
Responsabilidade	<input type="radio"/>				
Navegação	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta	<input type="radio"/>				
Personalização	<input type="radio"/>				
Tele-Presença	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				
Consciência	<input type="radio"/>				
Reputação	<input type="radio"/>				
Preços	<input type="radio"/>				

Never submit passwords through Google Forms.

Resultados

Fnac

TimeShare	Sexo	Idade	FNAC [Releivínis]	FNAC [Atualizayk]	FNAC [Compreendk]	FNAC [Empatía]	FNAC [Confirabilidade]	FNAC [Responsabilidade]	FNAC [Navegayk]	FNAC [Tempo de resposta]	FNAC [Personalizayk]	FNAC [Tele-Presenya]	FNAC [Seguranga]	FNAC [Conceivínis]	FNAC [Reputayk]	FNAC [Privacy]
11-27-2012 0:03:33			4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11-27-2012 0:32:59	Feminino	31	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
11-27-2012 0:33:48	Masculino	31	2	2	2	2	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3
11-27-2012 1:06:05	Masculino	28	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	5
11-27-2012 8:46:49	Masculino	33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
11-27-2012 9:19:24	Masculino	32	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
11-27-2012 9:25:33	Feminino	28	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3
11-27-2012 9:31:37	Feminino	34	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 9:34:57	Masculino	29	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
11-27-2012 9:37:14	Feminino	35	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3
11-27-2012 9:40:23	Feminino	32	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3
11-27-2012 9:48:43	Feminino	30	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4
11-27-2012 9:55:43	Feminino	32	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
11-27-2012 10:21:13	Masculino	32	4	5	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2
11-27-2012 10:23:27	Feminino	56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
11-27-2012 10:45:16	Feminino	28	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3
11-27-2012 10:55:09	Masculino	29	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	3
11-27-2012 11:30:52	Masculino	29	4	4	3	3	2	3	2	1	1	4	3	4	4	1
11-27-2012 12:19:33	Masculino	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	3
11-27-2012 13:34:29	Masculino	30	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	5	2
11-27-2012 14:15:10	Feminino	30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
11-27-2012 14:42:48	Feminino	33	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3
11-27-2012 14:53:50	Feminino	25	3	4	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2
11-27-2012 17:41:27	Feminino	41	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
11-27-2012 19:00:21	Feminino	30	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1
11-27-2012 20:15:46	Masculino	34	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1
11-27-2012 21:07:17	Masculino	49	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
11-27-2012 22:47:39	Masculino	32	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
11-28-2012 2:26:31	Masculino	33	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4
11-28-2012 11:45:39	Feminino	36	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
11-28-2012 12:46:28	Feminino	29	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3
11-28-2012 14:46:07	Masculino	33	5	5	4	4	5	3	1	1	5	3	5	5	5	1
11-28-2012 21:51:08	Feminino	30	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
11-28-2012 0:13:21	Masculino	30	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4
11-28-2012 10:21:40	Masculino	60	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
11-29-2012 15:53:10	Feminino	32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-3-2012 17:23:55	Feminino	65	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
12-3-2012 19:28:23	Feminino	65	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
12-3-2012 20:43:03	Feminino	35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
12-5-2012 15:06:07	Feminino	33	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4
12-5-2012 15:08:02	Feminino	30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
12-5-2012 15:09:04	Feminino	30	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3
12-5-2012 15:11:30	Masculino	28	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
12-5-2012 15:13:35	Masculino	30	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3
12-5-2012 15:15:55	Masculino	32	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3
12-5-2012 15:34:40	Feminino	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12-5-2012 17:27:17	Feminino	25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
12-5-2012 18:25:43	Feminino	52	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4
12-6-2012 9:43:22	Feminino	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4
12-6-2012 16:40:45	Masculino	29	2	4	2	2	3	1	2	4	4	5	5	1	5	3
12-9-2012 21:02:45	Masculino	48	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2
12-10-2012 9:44:13	Feminino	35	5	6	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3
1-2-2013 15:14:12	Masculino	25	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4

Bertrand

TimeShare	Sexo	Idade	Bertrand [Releivínis]	Bertrand [Atualizayk]	Bertrand [Compreendk]	Bertrand [Empatía]	Bertrand [Confirabilidade]	Bertrand [Responsabilidade]	Bertrand [Navegayk]	Bertrand [Tempo de resposta]	Bertrand [Personalizayk]	Bertrand [Tele-Presenya]	Bertrand [Seguranga]	Bertrand [Conceivínis]	Bertrand [Reputayk]	Bertrand [Privacy]
11-27-2012 0:03:33			2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
11-27-2012 0:32:59	Feminino	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
11-27-2012 0:33:48	Masculino	31	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4
11-27-2012 1:06:05	Masculino	28	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4
11-27-2012 8:46:49	Masculino	33	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
11-27-2012 9:19:24	Masculino	32	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
11-27-2012 9:25:33	Feminino	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 9:31:37	Feminino	34	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
11-27-2012 9:34:57	Masculino	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
11-27-2012 9:37:14	Feminino	35	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	2	4	4	4
11-27-2012 9:40:23	Feminino	32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
11-27-2012 9:48:43	Feminino	30	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
11-27-2012 9:55:43	Feminino	32	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11-27-2012 10:21:13	Masculino	32	3	5	3	2	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3
11-27-2012 10:23:27	Feminino	56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11-27-2012 10:45:16	Feminino	28	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
11-27-2012 10:55:09	Masculino	29	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4
11-27-2012 11:30:52	Masculino	29	4	4	4	3	5	5	3	3	3	2	4	3	5	4
11-27-2012 12:19:33	Masculino	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4
11-27-2012 13:34:29	Masculino	30	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5
11-27-2012 14:15:10	Feminino	30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
11-27-2012 14:42:48	Feminino	33	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4
11-27-2012 14:53:50	Feminino	25	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 17:41:27	Feminino	41	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
11-27-2012 19:00:21	Feminino	30	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
11-27-2012 20:15:46	Masculino	34	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
11-27-2012 21:07:17	Masculino	49	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
11-27-2012 22:47:39	Masculino	32	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3
11-28-2012 2:26:31	Masculino	33	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	3
11-28-2012 11:45:39	Feminino	36	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
11-28-2012 12:46:28	Feminino	29	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4
11-28-2012 14:46:07	Masculino	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
11-28-2012 21:51:08	Feminino	30	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4
11-28-2012 0:13:21	Masculino	30	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5
11-28-2012 10:21:40	Masculino	60	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3
11-29-2012 15:53:10	Feminino	32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-3-2012 17:23:55	Feminino	65	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
12-3-2012 19:28:23	Feminino	65	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
12-3-2012 20:43:03	Feminino	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-5-2012 15:06:07	Feminino	33	4	3	4	4	4	4								

Boa Leitura

Timestamp	Sexo	Idade	Boa Leitura [Relevância]	Boa Leitura [Atualização]	Boa Leitura [Compreensão]	Boa Leitura [Empatia]	Boa Leitura [Confabilidade]	[Responsabilidade]	Boa Leitura [Navegação]	[Tempo de resposta]	[Personalização]	Boa Leitura [Tele-Presença]	Boa Leitura [Segurança]	Boa Leitura [Consciência]	Boa Leitura [Resposta]	Boa Leitura [Preços]
11-27-2012 0:03:33	Feminino	31	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
11-27-2012 0:33:48	Masculino	31	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1
11-27-2012 1:06:05	Masculino	28	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
11-27-2012 8:46:49	Masculino	33	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
11-27-2012 9:19:24	Masculino	32	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
11-27-2012 9:25:33	Feminino	28	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 9:31:37	Feminino	34	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
11-27-2012 9:34:57	Masculino	29	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4
11-27-2012 9:37:14	Feminino	35	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
11-27-2012 9:40:23	Feminino	32	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
11-27-2012 9:48:43	Feminino	30	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
11-27-2012 9:55:43	Feminino	32	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
11-27-2012 10:21:13	Masculino	32	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4
11-27-2012 10:23:27	Feminino	56	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
11-27-2012 10:45:16	Feminino	28	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 10:55:09	Masculino	29	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3
11-27-2012 11:30:52	Masculino	29	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4
11-27-2012 12:19:33	Masculino	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4
11-27-2012 13:34:29	Masculino	30	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3
11-27-2012 14:15:10	Feminino	30	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	5
11-27-2012 14:42:48	Feminino	33	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
11-27-2012 14:53:50	Feminino	25	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
11-27-2012 17:41:27	Feminino	41	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
11-27-2012 19:00:21	Feminino	30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
11-27-2012 20:15:46	Masculino	34	4	2	4	3	3	4	4	5	4	4	2	3	2	3
11-27-2012 21:07:17	Masculino	49	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
11-27-2012 22:47:39	Masculino	32	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	1	3
11-28-2012 2:26:31	Masculino	33	4	4	3	5	4	4	3	2	1	2	3	1	3	4
11-28-2012 11:45:39	Feminino	36	2													
11-28-2012 12:46:28	Feminino	29	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
11-28-2012 14:46:07	Masculino	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11-28-2012 21:51:08	Feminino	30	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
11-29-2012 0:13:21	Masculino	30	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2
11-29-2012 10:21:40	Masculino	50	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
11-29-2012 15:53:10	Feminino	32	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
12-3-2012 17:23:55	Feminino	65	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
12-3-2012 19:29:23	Feminino	65	3	4	3	4	3	4	3	65	3	4	4	3	3	4
12-3-2012 20:43:03	Feminino	35	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4
12-5-2012 15:06:07	Feminino	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
12-5-2012 15:08:02	Feminino	30	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5
12-5-2012 15:09:04	Feminino	30														
12-5-2012 15:11:30	Masculino	28	4	5	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	2	3
12-5-2012 15:13:35	Masculino	30	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
12-5-2012 15:15:55	Masculino	32	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
12-5-2012 15:34:40	Feminino	30	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
12-5-2012 17:27:17	Masculino	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-5-2012 18:25:43	Feminino	52	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
12-6-2012 9:43:22	Feminino	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
12-6-2012 16:40:45	Masculino	29	3	4	3	2	2	1	3	4	3	1	3	1	2	3
12-9-2012 21:02:45	Masculino	48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-10-2012 9:44:13	Feminino	35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1-2-2013 15:14:12	Masculino	25	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4

Ardina

Timestamp	Sexo	Idade	Ardina [Relevância]	Ardina [Atualização]	Ardina [Compreensão]	Ardina [Empatia]	Ardina [Confabilidade]	Ardina [Responsabilidade]	Ardina [Navegação]	Ardina [Tempo de resposta]	Ardina [Personalização]	Ardina [Tele-Presença]	Ardina [Segurança]
11-27-2012 0:03:33	Feminino	31	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
11-27-2012 0:33:48	Masculino	31											
11-27-2012 1:06:05	Masculino	28	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
11-27-2012 8:46:49	Masculino	33	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3
11-27-2012 9:19:24	Masculino	32	3	3	3	3	4	3	3	1	4	1	3
11-27-2012 9:25:33	Feminino	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 9:31:37	Feminino	34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 9:34:57	Masculino	29	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4
11-27-2012 9:37:14	Feminino	35	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2
11-27-2012 9:40:23	Feminino	32	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
11-27-2012 9:48:43	Feminino	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 9:55:43	Feminino	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 10:21:13	Masculino	32	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
11-27-2012 10:23:27	Feminino	56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 10:45:16	Feminino	28											
11-27-2012 10:55:09	Masculino	29	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
11-27-2012 11:30:52	Masculino	29	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4
11-27-2012 12:19:33	Masculino	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2
11-27-2012 13:34:29	Masculino	30	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1
11-27-2012 14:15:10	Feminino	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 14:42:48	Feminino	33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 14:53:50	Feminino	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 17:41:27	Feminino	41	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11-27-2012 19:00:21	Feminino	30	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
11-27-2012 20:15:46	Masculino	34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-27-2012 21:07:17	Masculino	49	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
11-27-2012 22:47:39	Masculino	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11-28-2012 2:26:31	Masculino	33	4	3	3	3	3	4	4	1	1	1	4
11-28-2012 11:45:39	Feminino	36											
11-28-2012 12:46:28	Feminino	29											
11-28-2012 14:46:07	Masculino	33											
11-28-2012 21:51:08	Feminino	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
11-29-2012 0:13:21	Masculino	30	2	1	1	2	3	3	1	3	1	2	3
11-29-2012 10:21:40	Masculino	50	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4
11-29-2012 15:53:10	Feminino	32											
12-3-2012 17:23:55	Feminino	65	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
12-3-2012 19:29:23	Feminino	65	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
12-3-2012 20:43:03	Feminino	35	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
12-5-2012 15:06:07	Feminino	33	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	2
12-5-2012 15:08:02	Feminino	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12-5-2012 15:09:04	Feminino	30											
12-5-2012 15:11:30	Masculino	28	2	3	4	3	2	2	1	5	2	1	4
12-5-2012 15:13:35	Masculino	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12-5-2012 15:15:55	Masculino	32	2	2	3	2	2	3	1	5	1	1	2
12-5-2012 15:34:40	Feminino	30	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4
12-5-2012 17:27:17	Masculino	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12-5-2012 18:25:43	Feminino	52	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12-6-2012 9:43:22	Feminino	29	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
12-6-2012 16:40:45	Masculino	29	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
12-9-2012 21:02:45	Masculino	48	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3

Pesquisa pelo Google Trends

A análise realizada no Google Trends para a pesquisa de palavras utilizadas pelos portugueses nos últimos 12 meses, mostram que a palavra livro é a mais utilizada das quatro, tendo um pico sazonal nos meses de abril e novembro. A palavra livros é igualmente pesquisada embora o seu maior foco de pesquisa se centre nos meses de verão. O maior número de pesquisas da palavra livro e livros, centra-se na região da Guarda, Bragança e Portalegre. O índice de pesquisa para a região de Leiria ronda os 60%. Vários são os termos que se relacionam com as palavras livro e livros, como “o livro”, “livros”, “resumo do livro”, “feira do livro”, “livro *on-line*”, “download de livros”. “livros escolares”, mas curioso é que em ambas as pesquisas as palavras Fnac e Bertrand aparecem.

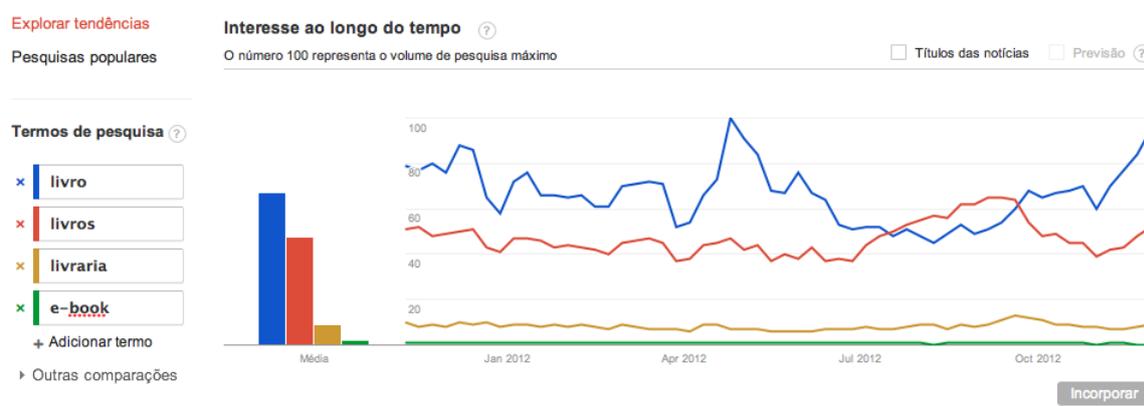


Figura 19: Gráfico de pesquisa Google Trends

Pesquisa pelo Google Adwords

Na análise anterior verificamos que a palavra e-book, é uma palavra pouco pesquisada, por esse motivo, no Google Adwords não será considerada. Através da tabela que segue, verifica-se que as palavras chave livro, livros e livraria são as mais utilizadas, indo ao encontro do que já se tinha verificado na análise no Google Trends.

Observando a tabela 8, verifica-se que a palavra “livro” é a que maior número de pesquisa apresenta, principalmente no mês de novembro, é também neste mês que as palavras “livros, livros download, livros para baixar, livros grátis e livraria e papelaria” atingem o seu pico de pesquisa. Com estes dados, poderemos retirar as sazonalidades nas pesquisas dos consumidores, palavras como “livraria, comprar livros, livros escolares, livros usados” o seu pico de pesquisa centra-se na época escolar, nos meses de agosto e setembro.

Palavra-chave	Portugal												
	Média	Out-12	Set-12	Ago-12	Jul-12	Jun-12	Mai-12	Abr-12	Mar-12	Fev-12	Jan-12	Dez-11	Nov-11
Livro	823000	823000	673000	673000	673000	673000	823000	823000	823000	673000	823000	823000	1000000
Livros	673000	673000	673000	673000	673000	550000	673000	673000	673000	673000	673000	673000	823000
Livraria	74000	74000	90500	60500	60500	49500	60500	60500	74000	60500	74000	74000	74000
livros download	49500	60500	49500	49500	49500	40500	49500	49500	60500	49500	60500	49500	60500
download de livros	49500	60500	49500	49500	49500	40500	49500	49500	60500	49500	60500	49500	60500
livros para download	49500	60500	49500	49500	49500	40500	49500	49500	60500	49500	60500	49500	60500
livros escolares	40500	27100	110000	135000	110000	27100	14800	9900	6600	6600	9900	9900	18100
livros para baixar	40500	49500	40500	33100	33100	33100	33100	40500	40500	40500	40500	40500	49500
livros on-line	27100	27100	27100	27100	27100	22200	22200	22200	27100	22200	27100	22200	27100
livros em pdf	27100	40500	27100	22200	27100	22200	22200	22200	27100	22200	22200	18100	22200
livros on-line	22200	27100	27100	22200	27100	18100	22200	22200	27100	22200	27100	22200	22200
livros grátis	22200	27100	22200	22200	22200	18100	22200	22200	27100	22200	22200	22200	27100
livros em português	12100	14800	12100	9900	9900	9900	12100	12100	12100	9900	12100	9900	12100
livros de português	12100	14800	12100	9900	9900	9900	12100	12100	12100	9900	12100	9900	12100
compra de livros	8100	8100	12100	12100	9900	5400	5400	5400	6600	6600	6600	5400	6600
livros usados	8100	9900	22200	22200	12100	5400	5400	5400	5400	4400	4400	4400	5400
livraria e papelaria	8100	8100	9900	8100	6600	5400	5400	5400	6600	8100	9900	9900	9900
livros comprar	8100	8100	12100	14800	12100	6600	6600	5400	6600	6600	6600	6600	8100
livros para comprar	8100	8100	12100	14800	12100	6600	6600	5400	6600	6600	6600	6600	8100
comprar livros	8100	8100	12100	14800	12100	6600	6600	5400	6600	6600	6600	6600	8100
onde comprar livros	8100	8100	12100	14800	12100	6600	6600	5400	6600	6600	6600	6600	8100

Tabela 8: Tabela de palavras-chave

Sugestões do Google

Quando digitamos a palavra “livro, livros e livraria”, as sugestões que obtemos são: livros, livros *on-line*, livros grátis, livraria cultura, livraria saraiva, etc.

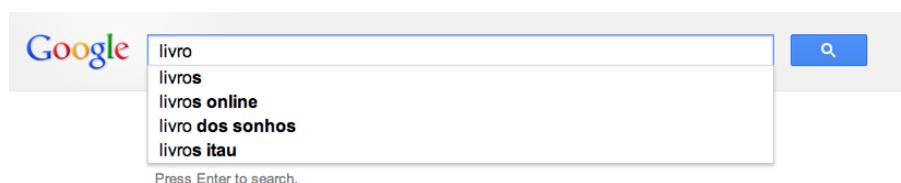
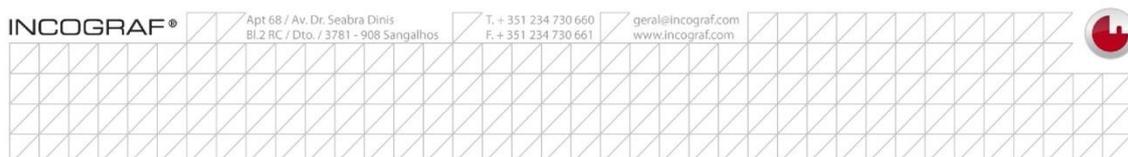


Figura 20: Gráfico de pesquisa do Google

Orçamentação

Website:



Para:

Marta Silvério

Assunto:

Orç. 285.13

De:

André Duarte

Sangalhos, 15 de abril de 2013

Proposta de preço para o seguinte fornecimento:

1. WEBSITE

WEBSITE: 3.450,00 € (sem inserção de conteúdos)

Domínio .com e alojamento com uma capacidade de 3GB e manutenção da gestão de conteúdos no N/ servidor, no segundo ano e seguintes. 225,00 €

Atentamente,

Orçamentação para *software* de CRM:

Preços para o *software* PHC

	net Edition	max Edition Brevemente	
	€22,²⁵/equivalente mensal 1 utilizador 1 base de dados de 500 Mb Pagamento anual de €267 (€81 de desconto)	€37,²⁵/equivalente mensal 1 utilizador 1 base de dados de 500 Mb Pagamento anual de €447 (€141 de desconto)	
	OU	OU	
	€29/mês 1 utilizador 1 base de dados de 500 Mb	€49/mês 1 utilizadores 1 base de dados de 500Mb	

Por cada utilizador adicional

<p>€15,20 / equivalente mensal</p> <p>Por utilizador Pagamento anual de €182,40</p>	<p>€29,25 / equivalente mensal</p> <p>Por utilizador 50% desconto a partir do quinto utilizador Pagamento anual de €351</p>
OU	OU
<p>€19/mês</p> <p>Por Utilizador</p>	<p>€39/mês</p> <p>Por Utilizador 50% desconto a partir do quinto utilizador</p>

Expanda o seu sistema a qualquer momento

<p>€8 / equivalente mensal</p> <p>Por cada base de dados adicional ou por cada 500 Mb Pagamento anual de €96</p>	<p>€8 / equivalente mensal</p> <p>Por cada base de dados adicional ou por cada 500 Mb Pagamento anual de €96</p>
OU	OU
<p>€10/mês</p> <p>Por cada 500 Mb</p>	<p>€10/mês</p> <p>Por cada 500 Mb</p>

Preços para o *software* PRIMAVERA

Perpétuo, os preços são:

PRIMAVERA STARTER

2 postos apenas

Vds + Inv + Cco + Ban + Enc

315 €

Contrato Continuidade obrigatório - 185 €

Na Subscrição, os preços são:

PRIMAVERA STARTER EASY

1 posto apenas #

Versão Actual

1 Ano (Vds + Inv + Cco)

115 €

7.5

2 Anos (Vds + Inv + Cco)

199 €

7.5

Produto em regime de subscrição **anual** *

* O contrato de subscrição (Subscription Service Agreement) é um tipo de contrato exclusivamente associado aos produtos Easy. Inclui updates de produto mas não se enquadra na mesma framework do CSA. A não renovação da subscrição implica que o software passe a trabalhar em modo de demonstração.

Na cloud

Módulos Funcionais	Valor por Utilizador (mensal)
Dashboard Designer	10 €
Vendas	5 €
Compras	5 €
Inventário (Stocks)	5 €
Contas Correntes	7,5 €
Bancos/ Caixa	7,5 €

Serviços/Funcionalidades Adicionais	Valor (mensal)
Nº de Empresas (cada empresa) *	5 €
Multi-armazém	10% do valor da mensalidade
Multimoeda	10% do valor da mensalidade
Espaço de armazenamento adicional (valor por cada 1,0 GB) **	10 €

* Na subscrição de qualquer Módulo Funcional é sempre cobrado o valor mínimo correspondente a 1 empresa. De momento o ELEVATION Business Suite está apenas disponível em modo mono-empresa, sendo a funcionalidade multi-empresa disponibilizada numa versão futura do produto.

** Cada cliente tem direito a 1 GB de espaço de armazenamento gratuito, a partir do momento que subscreve a utilização de um dos Módulos Funcionais.

A faturação deste produto é efetuada pela PRIMAVERA diretamente ao cliente final.

Anexo VI

O *design* do *website* é a cara da empresa *on-line*, à que ter em atenção alguns elementos importantes para que exista uma boa usabilidade, a acessibilidade, a navegabilidade e a qualidade do *website*. Para tal há que ter em consideração a definição do conceito gráfico e de comunicação, as cores, a tipografia escolhida, a apresentação das imagens e a forma como se constroem as páginas.

O *website* será desenvolvido apenas em português, os conteúdos, como já foi referido em capítulos anteriores, são o sucesso para um *website* se manter ativo ou morrer. Desta forma estão divididos em três aspetos, a *homepage*, página principal onde se encontram as páginas existentes, os destaques, a publicidade e os *links* que redirecionam para as redes sociais. Um espaço dedicado ao consumidor, com o contato da empresa, a política de privacidade, as perguntas mais comuns (FAQ) e um sistema de auto ajuda.

A estrutura do *interface* e do *backoffice*, será um ponto de ligação entre o consumidor e o conhecimento que este dá à empresa, através de mensagens enviadas, da bases de dados, dos *e-mails* rececionados e da segurança transmitida no ato da compra, fomentar-se-á uma relação de proximidade entre ambos.

Estrutura do *website*:

Front-Office

Funcionalidades transversais

- Caixa de Publicidade
- Pesquisa por palavra-chave
- Conteúdos Print Friendly e Print to pdf
- Galeria de imagens e vídeos
- RSS Feeds
- Adicionar *website* aos favoritos
- Ícone para sugerir *website* ou produto a um amigo
- Mapa do *website*

Menu de topo permanente:

- Área cliente
- Ajuda
- Registo
- Cesto compras
- Pesquisa por palavra-chave
- Criação da newsletter via *backoffice* e envio automático

Menu de rodapé permanente:

- Condições gerais de venda

- Trocas e devoluções
- Segurança e confidencialidade
- Mapa do *website*
- FAQ
- Contatos
- Quem somos (Institucional)
- Localização

Home Page:

- Quadro de notícias/campanhas
- Publicidade
- Destaques para áreas de informação
- Eventos
- Loja
- Clube Arquivinho
- Clube Leitura
- Links para redes sociais

Eventos:

- Agenda de eventos
- Comentários de eventos passados
- Fotografias dos eventos
- Vídeos dos eventos

Loja:

- Campanhas
- Catálogo de livros selecionados
- Produtos selecionados
- Promoções
- Opção de compra

Clube Arquivinho:

- Agenda de eventos
- Divulgação de trabalhos e comentários enviados
- Revista Palmo e Meio
- Imagens dos eventos Arquivinho
- Vídeo dos eventos Arquivinho

Clube de Leitura:

- Agenda de eventos
- Análise do último momento de leitura
- Livros de destaque
- Imagens dos eventos

Back-Office:

Gestão de conteúdos (texto, imagens, publicidade e vídeos)

A plataforma de gestão de conteúdos deve ser simples e intuitiva a fim de qualquer pessoa sem conhecimentos de HTML, possa fazer as atualizações e toda a gestão do *website*.

A plataforma deve permitir uma total liberdade de gestão e criação de conteúdos, fotos, vídeos, documentos para *download/print*, em todas as suas seções.

Área do cliente:

- A minha conta
- Dados da conta
- Alterar *password*

Encomendas:

- Consultar estado da encomenda
- Efetuar download das faturas
- Alterar morada
- Seguir a minha encomenda

Cesto de compras:

- Consultar a lista de compras

- Enviar a lista de compras
- Consultar as condições gerais de venda
- Alertas para ocasiões especiais, (dia do pai)
- Histórico de compras
- Comentários de clientes que compraram determinado livro ou produto
- Ajuda/FAQS
- Contatos

Toda a gestão de registos, encomendas, consultas de histórico e encomendas, deverá ter um *software* integrado desenvolvido especificamente para o *website*.

Newsletters

Através desta ferramenta criada a partir do *backoffice*, será possível criar campanhas/conteúdos que se pretendem divulgar a um determinado número de *e-mails* que estão registados na base de dados e no pedido de envio de *newsletters*.

Cada utilizador pode a qualquer momento cancelar o envio de *newsletters*.

Deverá ainda existir no *backoffice*, um conjunto de estatísticas que permita quantificar o envio total das *newsletters*, o total de devoluções, o total de recebidas, o total de abertas e o total de pessoas que clicaram no *website* através da newsletter.

O *software* a utilizar para o envio de newsletters será o E-Goi.

SMS

A todos os utilizadores que facultarem o número de telemóvel, será enviado um sms, em momentos específicos, como o despacho da encomenda, uma campanha para um determinado segmento, dias de aniversário.

Loja e carrinho de compras

Na loja *on-line*, estarão representados através de imagem e de um pequeno descritivo, os produtos e livros selecionados pela livraria Arquivo. Para cada produto/livro, será

disponibilizado um template onde o consumidor poderá visualizar melhor o produto através de uma imagem aumentada e obter o índice e prefácio de cada livro à venda.

Estando os e-books, a crescer no mercado das vendas, este deverá ser um produto a introduzir na loja *on-line* num espaço de seis meses após a sua implementação.

Deverá haver um crossselling, entre artigos e entre as compras efetuadas por outros utilizadores. Desta forma o utilizador ficará a saber que quem comprou o livro “x”, também comprou o livro “y”.

Cesto e gestão das encomendas/compras

Permite que o utilizador ao navegar pelos produtos à venda, possa adquirir e ir adicionando mais produtos ao seu cesto. O utilizador terá ainda a opção de gerir o seu carrinho, eliminando, aumentando as quantidades ou anular as compras sempre que desejar. Para o utilizador visualizar todas os produtos seleccionados para o cesto de compras, deverá clicar no cesto.

Após finalizar a compra, deverá carregar no botão concluir e automaticamente será direcionado para uma página de confirmação de dados, escolhendo á posteriori o método de envio e de pagamento. No final terá de confirmar ou cancelar todo o processo para se processar a compra final.

Os pagamentos das compras poderão ser feitos por cartões de débito/crédito (integração com *gateway* de pagamentos da PAYPAL), por cartões de débito/crédito (integração com *gateway* de pagamentos REDUNICRE ou através da referência Multibanco.

A gestão das encomendas será realizada a partir de uma listagem de encomendas através da data, do número de encomenda, por cliente e por estado de encomenda, este processo deverá estar em sintonia com a loja física a fim de gerir todo o *stock* existente. Na análise da cadeia de valor realizada no ponto 5.3.2.1, não existia logística externa, mas a partir do momento que a loja *on-line* for implementada, este será um dos pontos a tratar. O cuidado com o despacho das encomendas deverá ser fundamental para o sucesso da venda *on-line*, desde a embalagem, ao despacho até à entrega no consumidor.

Política de preços *on-line*

O custo inicial para a implementação do *website* será elevado, a empresa deverá fazer um esforço financeiro de forma a aumentar os gastos em comunicação, não apenas para a concretização do site mas também para a sua promoção.

Os preços praticados *on-line* deverão ser flexíveis, não só de acordo com o mercado mas de acordo com a sazonalidade. A estratégia de fixação de preços para os produtos que vai lançar inicialmente *on-line* será de penetração, nesta fase inicial a empresa deve apresentar preços baixos para penetrar profundamente no mercado.

Posteriormente, puderam ser definidas novas formas de fixação de preços de acordo com o segmento em questão. Para quem procura preços baixos, criar leilões, para quem a qualidade percebida é superior à sensibilidade ao preço promover produtos de *design* e de valor acrescentado que só se encontraram disponíveis *on-line*.

Política de distribuição

A partir do momento que o *website* começar a funcionar, dada a natureza dos produtos comercializados a distribuição deve haver uma convergência de canais, quer seja por telefone, *on-line* ou pessoalmente o tratamento deve ser o mesmo. A distribuição poderá ser personalizada, o cliente poderá escolher entre receber o livro em casa ou levantar na loja, deve ainda possibilitar ao cliente visualizar o estado da sua encomenda *on-line*.

O modo de pagamento será feito na totalidade no momento de efetuar a compra, após este comprovativo irá receber um *e-mail* com a especificação do que foi comprado, do valor e do local escolhido para o levantamento/entrega.

A distribuição dos produtos comprados *on-line* não deverá exceder os 3 dias após a encomenda, para tal os serviços de entregas são fundamentais, por este motivo deve haver um acordo com uma empresa de entregas, como os CTT, a Chronopost ou a DHL, de forma a cumprir com as entregas a tempo e horas.

Anexo VII

Layout do *Website*

Página “Home”

Agendas Moleskine 2013 agora a metade do preço.



Uma oportunidade única de comprar a sua Moleskine por metade do preço, até final de Fevereiro.

Livro do mês
Joseph Anton - Uma memória de Salman Rusdhié. -30%

Hoje com António Lobo Antunes, apresentação do seu mais recente livro **Não é meia noite quem quer.**

Agendas Moleskine 2013 agora a metade do preço. -50%

Clube de Leitura da Arquivo, dia 30 de janeiro, quarta, às 18h30 a conversa irá decorrer em torno do livro **Os Dias de Davanzati.**

Maratona de cinema da Arquivo quarta, 23 de janeiro.

HERDADE DO ROCIM
ALENTEJO



A não perder!

 <p>Workshop Vem decorar a capa para a próxima Moleskine, e podes ver a tua capa publicada em todo o mundo</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">ver +</p>	 <p>Novidades 2013 Viver Sem Medos de Sergio Fernandez Atreva-se a mudar de vida</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">ver +</p>	 <p>Revista para os mais novos Revista para todas as crianças, onde podes aprender e ver os teus trabalhos publicados.</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">ver +</p>	 <p>Video Apresentação do livro Maria Rebelo Pinto O Amor é Outra Coisa</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">ver +</p>
---	---	---	---



Media e Poder
-15%



Irma Voith
-10%

DESTAQUES



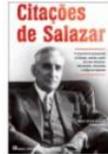
Temas

- Ficção Científica
- Literatura Fantástica
- Literatura de Viagem
- Policial e Espionagem
- Poesia
- Romance
- Crónicas
- Biografias
- Memórias e Testemunhos
- Outras Formas Literárias
- Linguística e Filologia
- Ensaio
- Monografias
- Epístolas e Cartas
- Leituras orientadas
- Ficção
- História da Literatura
- Contos
- Humor
- Revistas Literárias
- Thriller



Ritual de Amor
Nora Roberts
Edição de Português

Arquivo 15,10€



Citações de Salazar
Paulo Neves da Silva
Edição de Português - Publicado 02.2013
» envio em 24 horas

PVP 16,83€
Arquivo 15,30€



O Amor é Outra Coisa
Margarida Rebelo Pinto
Edição de Português - Publicado 11.2012
» envio em 24 horas

Arquivo 16,00€



Citações de Salazar
Paulo Neves da Silva
Edição de Português - Publicado 02.2013
» envio em 24 horas

PVP 17,00€
Arquivo 15,30€



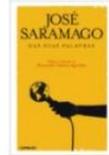
O inferno de Gabriel
de Sylvain Reynard
Edição de Português
» envio em 24 horas

PVP 16,83€
Arquivo 15,30€



A mão do diabo
José Rodrigues dos Santos
Edição de Português - Publicado 12.2012
» envio em 24 horas

PVP 25,63€
Arquivo 23,30€



Nas suas palavras
José Saramago
Edição de Português - Publicado 08.2010
» envio em 24 horas

PVP 13,64€
Arquivo 12,40€



A mentira sagrada
Luis Miguel Rocha
Edição de Português - Publicado 2012
» envio em 24 horas

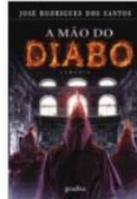
PVP 17,52€
Arquivo 15,93€

DESTAQUES



Temas

Ficção Científica
Literatura Fantástica
Literatura de Viagem
Policial e Espionagem
Poesia
Romance
Crónicas
Biografias
Memórias e Testemunhos
Outras Formas Literárias
Linguística e Filologia
Ensaio
Monografias
Epístolas e Cartas
Leituras orientadas
Ficção
História da Literatura
Contos
Humor
Revistas Literárias
Thriller



-10%

24h

A Mão do Diabo
de José Rodrigues dos Santos
Edição/reimpressão: 2012
Páginas: 592
Editor: Gradiva Publicações
ISBN: 9789896164942

P.V.P. 25,63€

Arquivo 23,30€



Quem viu este artigo também comprou



sobre o livro | comentários dos leitores | recomendar

Perseguida pelos negros segredos que atormentam Christian Grey, Anastasia Steele separa-se dele, e começa uma carreira numa prestigiada editora de Seattle. Mas por mais que tente, Anastasia não o consegue esquecer – ele continua a dominar-lhe todos os pensamentos. E quando Christian lhe propõe reatarm a relação com um novo e diferente acordo, ela não consegue resistir.

Aos poucos, uma a uma, começam a revelar-se as Cinquenta Sombras que torturam o seu autoritário e dominador amante. Enquanto Grey se debate com os seus demónios, e revela a Anastasia um lado inesperadamente romântico, ela vê-se obrigada a tomar a mais importante decisão da sua vida. Uma escolha que só ela pode fazer...

ARQUIVO

BENS CULTURAIS

Área Cliente | Ajuda | Registo | Cesto 0 itens

Home | Eventos | Loja | Clube Arquivinho | Clube Leitura



THE LUSTIGS:
a cover story

Workshop
Vem decorar a capa para a próxima Moleskine, e podes ver a tua capa publicada em todo o mundo.

[ver +](#)

Exposições
Os trabalhos expostos, da autoria de Telmo Chaparra, Cristiana Fernandes e Maria Pilo.

[ver +](#)

Lançamentos
O jornalista e escritor José Rodrigues dos Santos apresenta dia 18 de fevereiro às 19h o seu mais recente livro "A Mão do Diabo".

[ver +](#)

O que aconteceu
Margarida Rebelo Pinto esteve na livraria Arquivo para uma sessão de autógrafos.

[ver +](#)



1 Vídeos [ver +](#)

Se não pode ir ver o Chakall na livraria Arquivo, reveja aqui todos os momentos.

Spinoza: Biografia
Luis Nuno Rodrigues

Jovens e Ramos
Ricardo Araújo

Terra Última
André Louro

1 Comentários

Ana Filipa Patrício
Onde se vende Cultural Muito Bom
over a year ago

Helena Santos
Um espaço diferente onde se sente o "cheiro" dos Livr...
over a year ago

1 Agenda [ver +](#)

sab 2 17h	sab 9 16h30	sab 16 15h	qua 20 12h	sab 23 18h	qua 27 18h30
Pequenos artistas da Spain	Animação de história infantil	Clube de leitura Arquivinho	Maratona de Cinema	Apresentação do livro "Melo Antes"	Clube de leitura Arquivinho

MOLESKINE®

WHAT INSPIRES YOU?
Everything

A Moleskine® convidou figuras ilustres da moda a desenvolver o novo conceito de moda na Moleskine. Podes ver as suas histórias na Moleskine + MILK Photo Book.

<http://www.donpaper.fiftythree.com/>

ARQUIVO

BENS CULTURAIS

área cliente | ajuda | registo |  cesto 0 itens

Home | Eventos | Loja | **Clube Arquivinho** | Clube Leitura





Viva o Carnaval!

Vem conhecer as últimas novidades com a revista Palm e Meio, agora com novos desenhos e conteúdos.

[ver +](#)



Já votaste no concurso para o melhor artista Arquivinho?!

[ver +](#)



Sugestão de Leitura



Fotografias dos eventos



Vem fazer parte do Clube Arquivinho.

INSCREVE-TE JÁ!

Conhece todas as vantagens de seres sócio do Clube Arquivinho ao balcão da livraria Arquivo ou pelo e-mail: clubearquivinho@arquivolivraria.pt

Agenda

sab 2 17h	sab 9 16h30	sab 16 15h	qua 20 12h	sab 23 18h	qua 27 18h30
Pequenos artistas da Spain	Animação de história infantil	Clube de leitura Arquivinho	Maratona de Cinema	Apresentação do livro "Meio Antares"	Clube de leitura Arquivinho

MOLESKINE®



A Moleskine® convidou figuras ilustres da moda a desenvolver o novo conceito de moda na Moleskine. Podes ver as suas histórias na Moleskine + MILK Photo Book.

<http://www.onpaper.fiftythree.com/>



REGISTO

Se já é utilizador registado faça login.
 Se ainda não tem conta na **Livraria Arquivo**, preencha o formulário que se segue.
 Os campos assinalados com asterisco, referem-se a informações vitais para o processamento de futuras encomendas, pelo que são de preenchimento obrigatório.

Nome:	<input type="text" value="António Pereira"/>
Emails:	<input type="text" value="ap@hotmail.com"/>
Confirma o email:	<input type="text" value="ap@hotmail.com"/>
Password:	<input type="password" value="*****"/>
Confirme a sua password:	<input type="password" value="*****"/>
Morada:	<input type="text" value="Rua Principal, Leiria"/>
Localidade:	<input type="text" value="Leiria"/>
Código Postal:	<input type="text" value="2410"/> - <input type="text" value="000"/> * <input type="text" value="LEIRIA"/>
País:	<input type="text" value="Portugal"/>
Telefone:	<input type="text"/>
Sexo:	<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
Data de nascimento	<input type="text" value="15"/> <input type="text" value="Março"/> <input type="text" value="1975"/>

HERDADE
DO ROCIM
ALentejo



MOLESKINE®



A Moleskine® convidou figuras ilustres da moda a desenvolver o novo conceito de moda na Moleskine. Podes ver as suas histórias na Moleskine + MILK Photo Book.

<http://www.paper.fiftythree.com/>

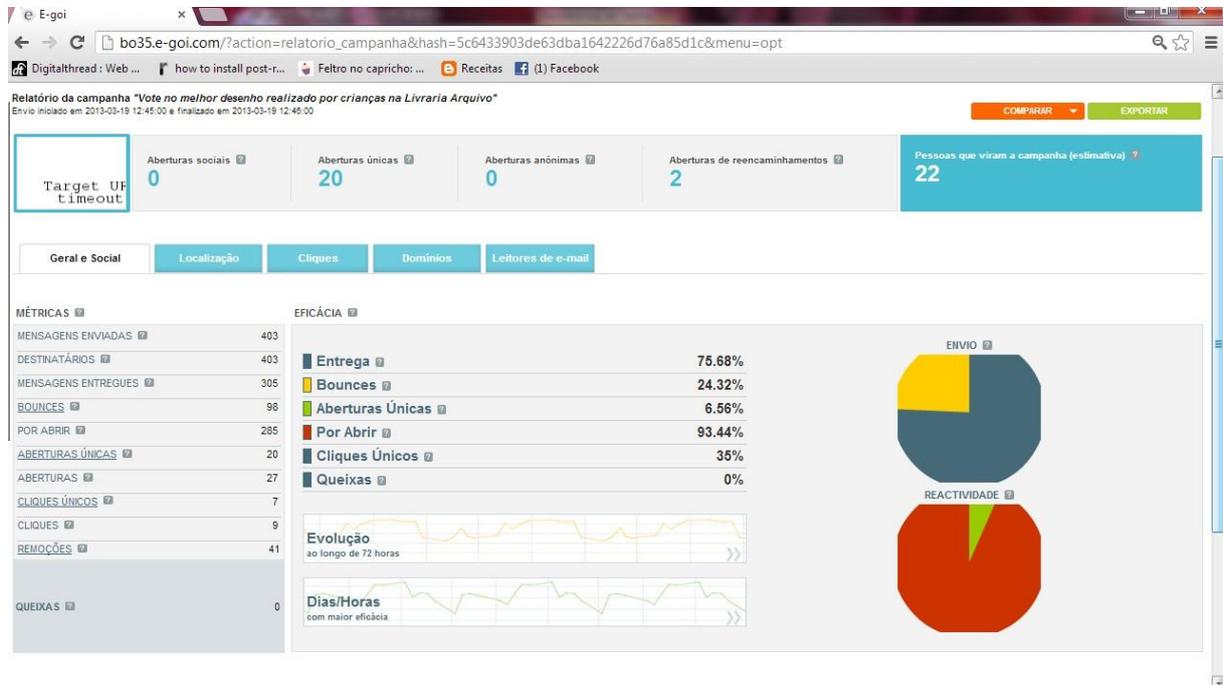
Promoção do concurso via Facebook e Newsletter

Resultados do envio da *newsletter* do concurso colocado em prática, através da plataforma E-go.

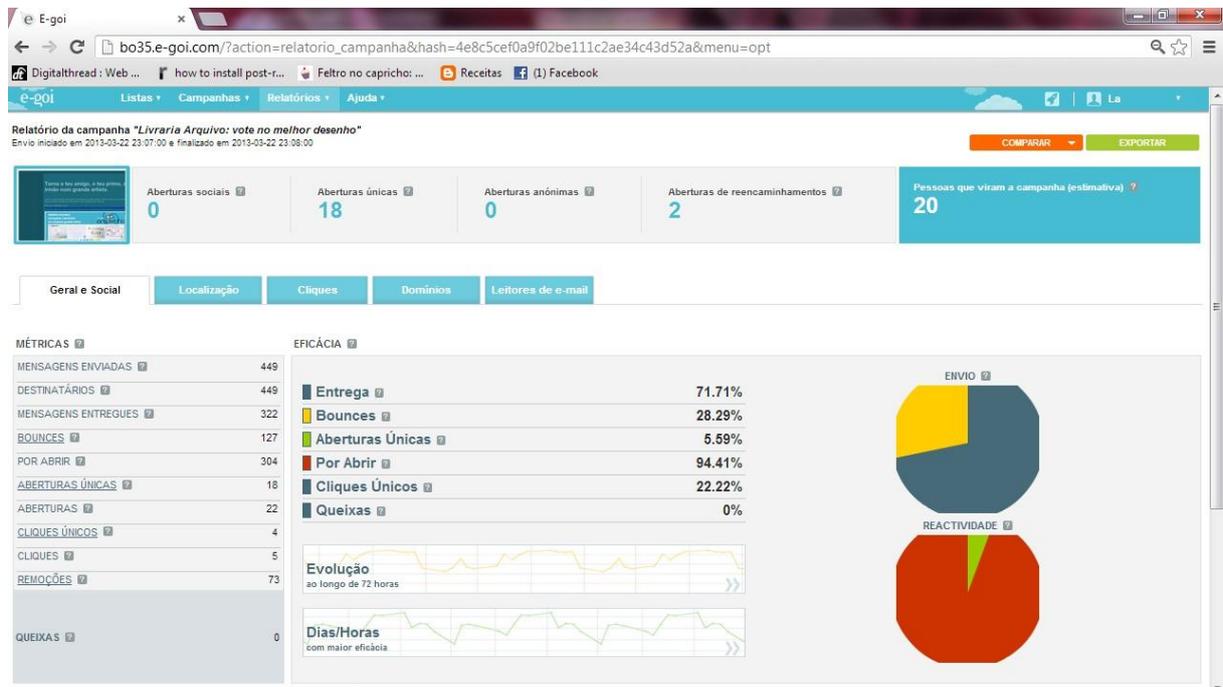
Newsletter enviada



Resultados do primeiro envio – 403 contatos



Resultados do segundo envio – 449 contatos



Resultados da votação:

Livraria Arquivo (Responses) ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Form Help All changes saved in Drive

fx | Vota no melhor desenho

	A	B	C	D
1	Timestamp	Vota no melhor desenho		
2	3/13/2013 17:39:45	7 - Carlos Cruz		
3	3/14/2013 14:40:58	18 - Carlota		
4	3/14/2013 15:12:10	15 - Carolina Pereira		
5	3/18/2013 14:05:01	15 - Carolina Pereira		
6	3/18/2013 14:07:55	15 - Carolina Pereira		
7	3/18/2013 14:13:43	15 - Carolina Pereira		
8	3/18/2013 14:14:12	15 - Carolina Pereira		
9	3/18/2013 14:17:43	15 - Carolina Pereira		
10	3/18/2013 17:20:28	15 - Carolina Pereira		
11	3/19/2013 17:18:39	15 - Carolina Pereira		
12	3/19/2013 21:55:10	6 - Francisca Dias		
13	3/20/2013 14:08:42	15 - Carolina Pereira		
14	3/20/2013 15:05:10	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
15	3/20/2013 23:23:55	9 - Anastasiya		
16	3/23/2013 22:07:25	15 - Carolina Pereira		
17	4/1/2013 18:01:16	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
18	4/1/2013 18:01:41	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
19	4/1/2013 18:01:52	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
20	4/1/2013 18:01:59	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
21	4/1/2013 18:02:15	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
22	4/1/2013 18:02:23	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
23	4/1/2013 18:02:29	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
24	4/1/2013 18:02:36	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
25	4/3/2013 21:21:18	11 - Catarina Borges Cordeiro		
26	4/3/2013 21:21:44	3 - Alexandre Cordeiro Borges		
27				
28				

+ Form Responses ▾

Newsletter

ARQUIVO

BENS CULTURAIS



Conheça a nova loja on-line da livraria Arquivo!

Pa cone pro demperi taectatet eitur, seque liciderum as eum qui blandus aut alibea dolupiendae vendant ionsecus dolorecabo. Ommolorior auditiolum explaut et eum dolore aditae voluptatur apienim quo vernam est optamodi dolorec aborepudant, quaspenis sequi cullumquam utatemodisit as quatquiatium eatem verferelacitibeatur re vid quatust, tem evelibus pel maiorepelese coriam, nes ese nosti com qui cusdand elluptaturio conet remporp orerferroivid quat.

OFERTA exclusiva, Moleskine Lego



NOVIDADES

APRESENTAÇÃO do livro "A Mão do Diabo" de José Rodrigues dos Santos
18 de fevereiro 19h



Pa cone pro demperi taectatet eitur, seque liciderum as eum qui blandus aut alibea dolupiendae vendant ionsecus dolorecabo. Ommolorior ium eatem verferelacitibeatur re vid quatust, tem evelibus pel maior epe lese coriam, nes ese nosti com qui cusda nd elluptaturio conet rempor auditiolum explaut et eum dolore aditae voluptatu.

PROMOÇÕES

Livros infantis com 15% de desconto!



Pa cone pro demperi taectatet eitur, seque liciderum as eum qui blandus aut alibea dolupiendae vendant ionsecus dolorecabo. Ommolorior ium eatem verferelacitibeatur re vid quatust, tem evelibus pel maior epe lese coriam, nes ese nosti com qui cusda nd elluptaturio conet rempor auditiolum explaut et eum dolore aditae voluptatu.

Landing Page

ARQUIVO
BENS CULTURAIS

[f](#) [e](#)

1. preencha o seu nome..... 2. o seu email..... 3. complete a sua oferta..... 4. e receba a sua oferta de 5€ para comprar!

Oferta de 5€ para gastar na nova loja on-line da livraria Arquivo!

Escreva o seu nome:

O seu email:
(para lhe podermos enviar o cheque prenda)

para receber mais ofertas

Oferta válida para o dia 30 de abril, das 12h às 15h. Esta oferta não poderá ser utilizada por outra pessoa. Se quiser receber as nossas ofertas noutra e-mail modifique os seus dados.

