

UM FUTURO DIGITAL: CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO
DE MARKETING DIGITAL DO GRUPO NABEIRO

Paulo Manuel Raposo Vivas

Projecto de Mestrado em Marketing

Orientador:

Dr. Rui Correia Nunes, Director Karma Network

Outubro 2013

UM FUTURO DIGITAL: CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO
DE MARKETING DIGITAL DO GRUPO NABEIRO

Paulo Manuel Raposo Vivas

Projecto de Mestrado em Marketing

Orientador:

Dr. Rui Correia Nunes, Director Karma Network

Outubro 2013

UM FUTURO DIGITAL: CRIAÇÃO DO DEP. DE MARKETING DIGITAL DO GRUPO NABEIRO

Paulo Manuel Raposo Vivas

Agradecimentos

Em primeiro lugar ao Grupo Nabeiro, na pessoa do Dr. Rui Miguel Nabeiro, por todo o apoio prestado e pela oportunidade de fazer um trabalho tão estruturante.

Ao Dr. Rui Correia Nunes, por ter aceitado orientar este projecto, foram fundamentais as suas linhas orientadoras, num âmbito muito focado no Digital e com uma visão global do Marketing englobado na gestão de empresas. Reconheço todo o esforço realizado, para acompanhar e ritmar o fluxo de trabalho e a coragem que teve em apoiar um trabalho inovador, de uma forma sincera e próxima, sem nunca me deixar perder o foco. Agradeço, ainda, a receptividade e empenho mostrado ao longo destes trabalhosos meses.

Ao Grupo Nabeiro, pela grande oportunidade que me deu em fazer um trabalho sobre esta área de uma forma tão específica. O apoio prestado pela Administração foi fundamental para que este trabalho fosse o mais próximo possível enquadrado dentro da filosofia do grupo e dos seus valores. Quero também agradecer a disponibilidade dos três elementos que trabalham na área Digital dentro do Grupo Nabeiro: Vanda Candeias, Catarina Jorge e Miguel Lambertini, pela sua partilha de experiências e ideias, que foram essenciais para dar mais sobriedade a este trabalho.

Aos meus superiores hierárquicos, Pedro Foles e Victor Alves, bem como a Gestora de Unidade Delta Q Rita Duarte, pela sua compreensão e apoio.

A toda a equipa Delta Q, por me ouvirem afirmar que o Digital é que é! É mesmo!

Aos meus amigos que compreenderam quando tinha de dizer “não” a momentos de convívio, aos quais tive que resistir! Jonatas Monteiro, Luís Freitas, José Semedo, Filipe Vieira e João Nuno. Obrigado pelos bons momentos e por me ouvirem falar do Digital e de todas as suas ferramentas e possibilidades infinitas, tanto como de futebol.

À Patrícia Alves e todos os colegas do INDEG pelo apoio prestado durante o mestrado.

À minha família que me apoiou desde o início, que entendeu a minha ausência e que esteve sempre à espera de atender algum pedido meu, fosse ele qual fosse. Em especial aos meus pais, não só por todas as oportunidades que me deram mas também por todo o apoio ao longo destes anos, nunca me faltou nada, brindo a vós!

Resumo

O digital está aí e deve ser uma opção estratégica das marcas que estão presentes nas áreas de Grande Consumo, como é o caso do Grupo Nabeiro.

As empresas devem apostar estrategicamente no digital e formarem equipas especializadas em áreas restritas, para que possam dar uma resposta segura, com percepção e conhecimento, explorando todas as potencialidades, bem como as oportunidades que surgem. Para tal, é necessário criar um **Departamento de Marketing Digital**. É o futuro, pelo menos para aqueles que se querem afirmar e serem pioneiros nesta área, de modo que amanhã possam tirar partido das oportunidades que surgem no mercado.

De facto, as empresas começam a ganhar consciência do poder deste meio e tomam medidas para estar presentes, porém, por vezes fazem-no de um modo inconsequente, uma vez que fazem as suas acções sem um conhecimento fundamentado, não planeando as referidas e sem uma exploração de todas as potencialidades que existem.

Como mencionado anteriormente, este paradigma tende a alterar-se, ainda que de uma forma lenta, o que acaba por ser um enorme entrave, uma vez que no digital, as alterações processam-se de uma forma muito mais acelerada.

O digital chegou de vez à vida de todos. Podemos ter acesso ao “mundo digital” de uma forma rápida e segura, estejamos nós em casa, na esplanada, num autocarro ou mesmo num avião. Na realidade, o Digital tornou-se numa extensão de nós próprios, na qual continuamos a viver de uma forma mais ou menos permanente. Obviamente que isto tem um impacto enorme nas empresas e marcas, que têm aqui um espaço infinito para explorarem novas oportunidades de negócio e de relação com os seus clientes.

Palavras-chave: Marketing Digital; Departamento de Marketing Digital; Estratégia Digital; Grupo Nabeiro.

JEL: M31, M10

Abstract

Digital is here and should be a strategic choice of the brands that are present in several areas, including the Fast Moving Consumer Goods, as is the case of the Group Nabeiro.

Companies must invest strategically in digital, creating teams specialized in restricted areas so that they can respond safely, with awareness and knowledge, exploring all the possibilities and opportunities. So, it is necessary to create a **Digital Marketing Department**. It is the future, at least for those who want to affirm and be pioneers in this area, so that tomorrow can take advantage of opportunities that arise in the market.

In fact, companies begin to gain awareness of the power of this medium and taking steps to be present, but sometimes they do it in a way inconsistent, since they make their actions without a reasoned knowledge, no planning and without an exploration all the potentialities that exist.

As mentioned earlier, this paradigm tends to change, even slowly, which turns out to be a huge obstacle, since the digital change process is a much more accelerated.

The Digital came to life once for all. We have access to the digital world in a quick and safe way, whether we are at home, on the terrace, a bus or even on a plane. In fact, the Digital became an extension of ourselves, in which we continue to live in a more or less permanent. Obviously this has a huge impact on the businesses and brands that have an infinite opportunity here to explore new business and relationships with their customers.

Key words: Marketing Digital; Digital Marketing Department; Digital Strategy; Group Nabeiro.

JEL: M31, M10

Índice

| | |
|---|------------|
| AGRADECIMENTOS..... | I |
| RESUMO | II |
| ABSTRACT | III |
| SUMÁRIO EXECUTIVO | 1 |
| CAPÍTULO I – PROBLEMÁTICA E OBJECTIVOS..... | 3 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA | 3 |
| 1.2 OBJECTIVOS | 4 |
| CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO: GRUPO NABEIRO | 5 |
| 2.1 GRUPO NABEIRO – DELTA CAFÉS..... | 5 |
| 2.2 MISSÃO..... | 6 |
| 2.3 ACTIVIDADE DESENVOLVIDA PELO GRUPO NABEIRO | 6 |
| CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA..... | 7 |
| 3.1 A INTERNET..... | 7 |
| 3.1.1 A evolução da Internet..... | 7 |
| 3.1.2 A Internet e as Empresas..... | 10 |
| 3.1.3 A Internet e o Consumidor..... | 11 |
| 3.2 O MARKETING NA INTERNET | 11 |
| 3.2.1 Marketing 1.0 e 2.0..... | 11 |
| 3.2.2 Marketing: Internet a ferramenta perfeita | 12 |
| 3.2.3 Estratégia de E-Marketing | 12 |
| 3.2.4 A importância do Social Marketing..... | 14 |
| 3.3 O CONSUMIDOR NO SÉCULO XXI..... | 15 |
| 3.3.1 O Comportamento do Consumidor..... | 16 |
| 3.3.2 A Exigência ética por parte dos Consumidores | 17 |
| 3.4 PLANEAR UM NEGÓCIO ONLINE | 19 |
| 3.5 O E-COMMERCE | 21 |
| 3.5.1 Vender Online: novas ferramentas – Loja Online..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6 OS DEPARTAMENTOS DE MARKETING DIGITAL | 25 |
| 3.6.1 A importância Estratégica dos Departamentos de Marketing Digital..... | 25 |
| 3.6.2 Funções dos Departamentos de Marketing Digital..... | 26 |
| 3.6.3 Estruturas de Departamentos de Marketing Digital | 27 |
| 3.6.4 Desenvolvimento de trabalhos: Interno versus Externo..... | 29 |
| 3.6.5 O investimento nos Departamentos de Marketing Digital | 29 |
| 3.7 AS EMPRESAS PORTUGUESAS E O DIGITAL..... | 30 |
| CAPÍTULO IV – ACTUALIDADE DO DIGITAL NO GRUPO NABEIRO | 34 |
| 4.1 A ACTUALIDADE DO GRUPO NABEIRO – PANORAMA GLOBAL | 34 |
| 4.1.1 Delta Q | 34 |
| 4.1.2 Mercados Internacionais..... | 35 |
| 4.1.3 Delta Cafés (Grupo Nabeiro)..... | 35 |
| 4.1.4 Agências | 36 |
| 4.2 PLATAFORMAS DE SUPORTE | 37 |
| 4.2.1 CMS (Content Management System)..... | 37 |
| 4.2.2 Alojamento de Portais | 38 |
| 4.2.3 Integração de Sistemas..... | 38 |
| 4.2.4 Base de Dados | 39 |
| 4.2.5 Envio de Newsletter..... | 39 |
| 4.2.6 ORM e a Monitorização de Resultados | 39 |
| 4.3 REDES SOCIAIS..... | 39 |
| 4.3.1 Facebook..... | 40 |
| 4.3.2 Twitter..... | 40 |
| 4.3.3 YouTube..... | 40 |
| 4.3.4 Outras Redes Sociais..... | 41 |
| 4.3.5 Outras Plataformas Digitais | 41 |
| CAPÍTULO V - FORMAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL ... | 42 |
| 5.1 UMA PROPOSTA PARA UM FUTURO DIGITAL | 42 |
| 5.2 O DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL | 43 |
| 5.2.1 Definição Conceptual do Departamento de Marketing Digital | 43 |
| 5.2.2 Definição Prática do Departamento de Marketing Digital..... | 54 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL | 67 |
| 6.1 PRIMEIRA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO | 67 |
| 6.2 SEGUNDA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO | 70 |
| 6.2.1 <i>Política para as Plataformas</i> | 71 |
| CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES | 72 |
| 7.1 A ACTUALIDADE DO DIGITAL NO GRUPO NABEIRO..... | 72 |
| 7.2 O PANORAMA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO DIGITAL..... | 72 |
| 7.3 ENQUADRAMENTO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL | 73 |
| 7.3.1 <i>Centro de Competências Estratégicas vs. Centro de Serviços</i> | 73 |
| 7.3.2 <i>Enquadramento do Departamento de Marketing Digital dentro do Grupo Nabeiro</i> | 73 |
| 7.4 ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL..... | 74 |
| 7.5 IMPLEMENTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL..... | 74 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 75 |
| ANEXOS | 78 |
| ANEXO I. ORGANOGRAMA GRUPO NABEIRO..... | 78 |
| ANEXO II. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA PELO GRUPO NABEIRO | 79 |
| ANEXO III. CUSTOS ESTIMADOS DA ESTRUTURA DIGITAL DO GRUPO NABEIRO..... | 84 |
| ANEXO IV. CUSTOS ESTIMADOS PARA O NOVO DEPARTAMENTO DIGITAL GRUPO NABEIRO | 85 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| QUADRO 1: A UTILIZAÇÃO DA INTERNET NO MUNDO | 8 |
| QUADRO 2: OBJECTIVOS PARA O E-MARKETING | 13 |
| QUADRO 3: THE INTERNET AS A NEW MARKETPLACE: IMPLICATIONS FOR CONSUMER BEHAVIOUR AND MARKETING MANAGEMENT | 16 |
| QUADRO 4: FUNCIONALIDADES E REQUISITOS DE INFORMAÇÃO PARA UM PORTAL DE <i>E- COMMERCE</i> | 24 |
| QUADRO 5: QUAL É O MELHOR MEIO (INTERNO; EXTERNO; HÍBRIDO) PARA DESENVOLVER O PROJECTO/TAREFA? | 29 |
| QUADRO 6: RESUMO DAS ACTIVIDADES DIGITAIS DELTA Q PORTUGAL | 34 |
| QUADRO 7: RESUMO DAS ACTIVIDADES DIGITAIS DOS MERCADOS INTERNACIONAIS | 35 |
| QUADRO 8: RESUMO DAS ACTIVIDADES DIGITAIS DA DELTA CAFÉS | 36 |
| QUADRO 9: PRESENÇAS NO FACEBOOK GRUPO NABEIRO | 40 |
| QUADRO 10: PRESENÇAS NO TWITTER GRUPO NABEIRO | 40 |
| QUADRO 11: PRESENÇAS NO YOUTUBE GRUPO NABEIRO..... | 41 |
| QUADRO 12: PRESENÇAS NOUTRAS REDES SOCIAIS NO GRUPO NABEIRO | 41 |
| QUADRO 14: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DE TAREFAS/PROJECTOS | 61 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| FIGURA 1: FAMÍLIAS COM ACESSO A COMPUTADOR, LIGAÇÃO À INTERNET E DE BANDA LARGA EM CASA, 2008-2012 (%) EM PORTUGAL | 9 |
| FIGURA 2: PESSOAS ENTRE 16 E 74 ANOS QUE UTILIZAM COMPUTADOR, INTERNET E COMÉRCIO ELECTRÓNICO, 2008-2012 (%) EM PORTUGAL | 10 |
| FIGURA 3: ESQUEMA ANÁLISE SWOT | 19 |
| FIGURA 4: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INDIVÍDUOS QUE REALIZAM PELO MENOS UMA COMPRA ONLINE NOS ÚLTIMOS 12 MESES EM PORTUGAL (2004-2011, EM % DA POPULAÇÃO) | 22 |
| FIGURA 5: A UTILIZAÇÃO DO E-COMMERCE EM PORTUGAL – INDIVÍDUOS QUE UTILIZAM A INTERNET PARA COMPRAR ATRAVÉS DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO, 2002-2011 (%) | 23 |
| FIGURA 6: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA VODAFONE - CRIAÇÃO DA UNIDADE DIGITAL .. | 26 |
| FIGURA 7: EMPRESAS PARTICIPANTES NO ESTUDO DA BEST PRACTICES: MASTERING DIGITAL MARKETING STRUCTURE & STRATEGY | 28 |
| FIGURA 8: ESTRUTURA SUGERIDA PELA ECONSULTANCY, PARA O DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL DA VODAFONE | 28 |
| FIGURA 9: A SUA EMPRESA TEM UMA ESTRATÉGIA DIGITAL CLARAMENTE DEFINIDA? | 30 |
| FIGURA 10: A SUA EMPRESA TEM UMA ESTRATÉGIA DIGITAL CLARAMENTE DEFINIDA? | 30 |
| FIGURA 11: QUE PERCENTAGEM DO ORÇAMENTO DE MARKETING/COMUNICAÇÃO/MEIOS DA SUA EMPRESA REPRESENTA O MARKETING DIGITAL? | 31 |
| FIGURA 12: QUE PERCENTAGEM DO ORÇAMENTO DE MARKETING/COMUNICAÇÃO/MEIOS DA SUA EMPRESA REPRESENTA O MARKETING DIGITAL? | 31 |
| FIGURA 13: QUAIS OS PRINCIPAIS OBJECTIVOS DAS ACÇÕES DE MARKETING DIGITAL DA SUA EMPRESA? | 32 |
| FIGURA 14: CANAIS DIGITAIS UTILIZADOS..... | 32 |
| FIGURA 15: QUAIS AS MAIORES BARREIRAS À EXECUÇÃO DE UMA CAMPANHA DE MOBILE MARKETING?..... | 33 |
| FIGURA 16: COMO PREVÊ QUE EVOLVA O ORÇAMENTO DE MARKETING DIGITAL DA SUA EMPRESA PARA AS SEGUINTEs ÁREAS?..... | 33 |
| FIGURA 17: HIPÓTESES DE ENQUADRAMENTO DO DMD | 44 |
| FIGURA 18: MODELO RELACIONAL ENTRE O DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL E AS OUTRAS ESTRUTURAS DO GRUPO NABEIRO | 46 |
| FIGURA 19: ESTRUTURA PROPOSTA PARA O DEPARTAMENTO DE MARKETING DIGITAL DO GRUPO NABEIRO..... | 52 |
| FIGURA 20: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SINTETIZADA DO GRUPO NABEIRO..... | 53 |
| FIGURA 21: DEPARTAMENTO MARKETING DIGITAL GRUPO NABEIRO - 1ª FASE | 68 |
| FIGURA 22: DEPARTAMENTO MARKETING DIGITAL GRUPO NABEIRO - 2ª FASE | 70 |

Lista de Abreviaturas

| | |
|-----------|--|
| CMS | Content Management System |
| DMD | Departamento de Marketing Digital |
| DSI | Direcção de Sistemas de Informação |
| GN | Grupo Nabeiro |
| KPI | Key Performance Indicators |
| MD | Marketing Digital |
| MI | Mercados Internacionais |
| MRAN, LDA | Manuel Rui Azinhais Nabeiro, LDA. |
| ORM | Object Relational Mapping |
| PVO | Proposta de Valor Online |
| SLA | Service Level Agreement |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats |
| TIC | Tecnologias da Informação e da Comunicação |
| WOM | Word-of-Mouth |

Sumário Executivo

Muitas empresas ainda estão simplesmente presentes no digital por uma questão de fé! O que provoca em determinadas situações alguns dissabores, uma vez que as marcas além de não explorarem todas as potencialidades do digital, arriscam ainda em alguns casos, serem alvo de situações complexas que podem manchar a sua credibilidade (basta recordar as famosas crises de Redes Sociais, em grande parte provocadas pelo desconhecimento de como se gere uma comunidade ou como se deve actuar perante determinadas adversidades).

O Grupo Nabeiro encontra-se atento à crescente importância que o digital vem ganhando, pelo que trabalha determinadas áreas (do digital) com objectivos bem definidos. No entanto, actualmente dispõe de uma estrutura simplificada e sem uma organização lógica, a qual deve ser melhorada de forma que seja possível trabalhar ao nível da especialização e com uniformização de plataformas.

As empresas devem apostar no digital estrategicamente, formarem equipas especializadas em áreas restritas que possam dar uma resposta segura, com percepção e conhecimento. Para tal, é necessário criar um **Departamento de Marketing Digital**. É o futuro, pelo menos, daqueles que se querem afirmar neste meio.

No caso do Grupo Nabeiro, é sugerida a criação de um **Departamento de Marketing Digital** com um modelo de independência face as diferentes unidades do grupo, uma vez que este se apresenta como fundamental em termos estratégicos. Este departamento deverá ter três níveis de gestão, de forma que se possa ter uma independência interna superior, isto sem detrimento das agências que terão um papel de execução em projectos mais complexos. É proposto um modelo de departamento que terá de ser implementado em duas fases distintas, de modo a consolidar os processos.

Depois desta implementação o Grupo Nabeiro ficará pronto para enfrentar o futuro com segurança, que passará a ser digital, mas quando tal acontecer, apenas será o início do projecto.

Algo muito importante na abordagem do modelo a implementar, tem a ver com a estratégia e definição de processos a adaptar, uma vez que poderíamos estar a referir-nos a um departamento apenas prático, ou por outro lado, estratégico com uma

componente prática. Tendo em conta que a estratégia deve estar dentro das marcas e não nas agências, o modelo apresentado é baseado num Centro de Competências Estratégicas com valências práticas para rotinas diárias.

Este novo paradigma do Digital é fruto das melhorias tecnológicas, todos os dias recebemos notícias de inovações nesta área, pelo que podemos afirmar que o caminho do digital só agora começou. É vital antecipar tendências, estar na linha da frente, ser-se pioneiro e especialista. As empresas devem ditar as “regras do jogo” e não as agências, que detêm uma série de competências dentro do digital e que acabam muitas vezes, por não serem especialistas em nenhuma área específica, não estando sequer a par das novidades e tendências futuras.

CAPÍTULO I – Problemática e Objectivos

1.1 Tema e Problemática

Este tema surge devido à necessidade de organizar e dotar o Grupo Nabeiro (GN), de uma Equipa e Ferramentas que permitam a sua actuação no âmbito digital, de uma forma organizada, com uma estrutura conhecedora da área.

O GN apresenta no seu portfólio diversas marcas que necessitam de ter uma presença nas plataformas digitais, bem com uma estratégia clara e uma perfeita definição das acções, sendo necessário a criação de um Departamento de Marketing Digital que permita dar resposta aos gestores das diferentes unidades de negócio que o grupo detém no mercado nacional e internacional.

Pretende-se, com este trabalho, estudar a melhor forma de estruturar esse departamento, como deve funcionar e ser gerido.

As empresas estão a transportar cada vez mais para o meio digital a sua comunicação e as suas vendas. Tendo em conta este cenário, é essencial estar presente neste meio, de uma forma séria, responsável, profissional, mas, ao mesmo tempo, flexível. Em alguns casos, este meio será um suporte, noutros será o protagonista de determinadas campanhas ou acções.

O meio digital exige rapidez de resposta, pelo que as marcas, empresas e grupos empresariais devem estudar a melhor forma de alocar recursos (internos ou externos) que possam dar respostas em tempo útil. Estes recursos além de criarem projectos, devem monitorizar e responder a questões que possam surgir, através da criação e colocação em prática de planos para o efeito. Existem situações em que as marcas perdem valor e são colocadas em causa devido à falta de resposta ou respostas menos correctas nas plataformas digitais e têm causado algumas crises, nomeadamente nas Redes Sociais, pelo que existem marcas que têm sido penalizadas devido a questões de falta de organização e desconhecimento da área.

Além do referido anteriormente, é vital as organizações aproveitarem bem as plataformas disponíveis e, sempre que possível, de uma forma transversal, para que possam ser utilizadas em diferentes projectos, amortizando custos e criando uma

especialização nas plataformas seleccionadas, o que torna a execução dos projectos mais rápida e simples.

1.2 Objectivos

O principal objectivo consiste na criação de um DMD dentro do GN, de modo a que o referido possa ficar dotado de uma infra-estrutura que dê uma resposta clara a todas as solicitações das diferentes marcas e unidades de negócio.

Mas quando é referido um departamento, isto abrange a forma como este deve estar organizado e como deverá funcionar, sendo tal vital, uma vez que estamos a falar num novo elemento dentro do GN. Para tal, deverão existir papéis claros dentro deste grupo de trabalho, chegando ao pormenor de formalizar fichas de funções, articuladas com uma metodologia de trabalho, que permita a execução do fluxo de trabalho das diferentes tarefas.

CAPÍTULO II – Enquadramento: Grupo Nabeiro

2.1 Grupo Nabeiro – Delta Cafés

Conhecedor do mercado do café e empreendedor por natureza, Rui Nabeiro decide em 1961 criar a sua própria marca de cafés. Na vila alentejana de Campo Maior, num pequeno armazém com 50 metros quadrados e sem grandes recursos, inicia a actividade com apenas duas bolas de torra de 30 kg de capacidade.

Nos seus primeiros passos, a Delta Cafés teve de conquistar a confiança do mercado: ao conquistar amigos, que recomendavam a marca, ganhava clientes fidelizados, possibilitando um crescimento sustentado do negócio. Esta é a filosofia de gestão de Rui Nabeiro: Uma Marca de Rosto Humano com um relacionamento comercial na base de “Um Cliente um Amigo”. A tática de actuação é a personalização da relação marca – cliente, sendo cada situação identificada como única e individualizada da globalidade dos negócios.

A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, encarando de forma serena as novas exigências do mercado através do desenvolvimento de novos produtos e serviços de qualidade global. É neste contexto que surge em 1984 a separação da actividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda. (MRAN, Lda), da actividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A., primeira empresa certificada neste sector, em 1994, pelo sistema de normas NP 29002.

Seguindo uma estratégia de “mono marca”, criaram-se diferentes tipos de serviços, segmentados por unidades de negócio/comunicação. O modelo de fornecimento preferencial é a Auto Venda, apoiado em equipas especializadas de assistência técnica, sistemas de linhas verdes e *merchandising* personalizados.

Este percurso culminou, em 1998, na reengenharia no Grupo Nabeiro/Delta Cafés, dando origem à criação de 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas para o reforço da actividade principal do grupo. Verificou-se ainda a implementação do SAP como plataforma do sistema de informação de gestão.

2.2 Missão

A missão da MRAN, Lda. está inserida na filosofia do Grupo Nabeiro e transmite o ideal de fidelização baseado na ideia de potencializar a rentabilidade global do negócio dos clientes. Neste sentido a missão define-se por uma expressão, “Um cliente, um amigo”.

Esta é uma missão muito abrangente e transmite a aposta do grupo na criação de relações personalizadas, baseadas na amizade e confiança, com cada cliente. O objectivo último é a criação de relações duradouras e de parceria que potenciem o desenvolvimento de todos os intervenientes que interagem com a Delta. Assim, esta missão apesar de simples consegue ter um carácter bastante estratégico e operacional, uma vez que define o posicionamento futuro e o que fazer para o alcançar.

Esta relação tem sido coroada desde 2002 e consecutivamente ao longo dos anos, com a nomeação da Delta Cafés como “The Most Trusted Brand” na categoria dos cafés - Marca de Confiança do consumidor português.

2.3 Actividade Desenvolvida pelo Grupo Nabeiro

O sucesso da Delta Cafés, fez com que nos finais dos anos 90, fosse alvo de uma segunda reestruturação organizativa, que aconteceu em resultado da emergência de novas tipologias de negócio, da necessidade de desenvolver novos produtos de qualidade e pela exigência crescente de prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café, isto além da própria expansão internacional da marca e da actividade comercial da empresa. Nasceu assim o Grupo Nabeiro/Delta Cafés, constituído por 22 empresas, com 180 profissões e mais de 2.000 colaboradores.

CAPÍTULO III – Revisão da Literatura

3.1 A Internet

O surgimento da internet não foi simplesmente uma inovação paradigmática, mas praticamente, a personificação de um conceito bíblico de sermos todos um. A internet une-nos na medida em que, delinea, a cada bit, a tessitura da nossa existência, cada vez mais baseada na era da informação. A internet, paradoxalmente em relação à sua grandeza sistémica, permite o prosaico, deixando espaço para que exerçamos as nossas individualidades e vontades (Adolpho, 2012).

A Internet é o tecido das nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a electricidade foi na Era Industrial, na nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede eléctrica como a um motor eléctrico na razão da sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da actividade humana (Castells, 2003).

3.1.1 A evolução da Internet

Inicialmente desenvolvida para fins militares; a internet teve o seu ascendente, aquando do surgimento do www (Word Wide Web), em 1989. Em comparação com outros meios de comunicação a Internet tem tido uma evolução exponencial (Laudon *et al*, 2004).

Com fins puramente de entretenimento, trabalho ou estudo, em Portugal, tal como em regiões desenvolvidas, a internet tem um elemento de destaque, sendo essencial no desenvolvimento da sociedade e das empresas (Castells, 2003).

Segundo Dionísio *et al* (2009) temos, de facto, assistido, ao longo dos últimos anos, à evolução de um novo modelo de sociedade que é sustentado em grandes alterações de índole social e tecnológica. Esta nova sociedade da informação será mais do que a simples continuação da sociedade industrializada, apresentando novas regras e padrões de comportamento. Neste novo contexto existem dois pilares fundamentais da mudança: a evolução tecnológica e o efeito de rede.

A *Lei de Moore*, indica-nos que a capacidade de processamento e armazenamento duplica a cada 18 meses, sendo que o custo se mantém.

A *Lei de Metcalfe* indica que o valor de uma rede de telecomunicações é proporcional ao quadrado do número de *utilizadores* do sistema (Metcalf, 2006).

Segundo Chaffey (2008), e baseando-se nestas duas leis, considerando porém que apenas uma pequena percentagem da população se encontra ligada à internet, pode verificar-se que o potencial de crescimento é exponencial.

Existem ainda outros factores que vieram exponenciar o acesso à internet, os *smartphones e tablets* - dispositivos móveis que permitem aceder a um conjunto de funcionalidades, entre elas a internet móvel, que conta actualmente com a rede 4G (4ª Geração Móvel) que assenta na tecnologia LTE (Long Term Evolution) e permite aceder à internet em mobilidade com velocidades de *download* até 150 Mb. Estes dois factores: melhoria e inovação dos dispositivos móveis e do significativo aperfeiçoamento de acesso à rede em mobilidade - permitem que hoje seja possível aceder à internet de uma forma simples e segura. Podemos então referir, que nunca foi tão fácil estarmos ligados ao mundo.

Segundo o sitio da internet <http://digitaldiscovery.eu>, a penetração da internet no mundo é de apenas 30,2%, o que deixa uma grande margem de progressão. De destacar que o índice no caso da América do Norte é de 78%, enquanto que na Europa se aproxima dos 60%, o que significa, que mesmo no caso da Europa, existem uma enorme margem de progressão.

| A Utilização da Internet no Mundo | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--|--|---------------------|---------------------------|
| Regiões do Mundo | População (Est. 2011) | Utilizadores de Internet (31 Dez 2000) | Utilizadores de Internet (31 Dez 2011) | Penetração (% Pop.) | Crescimento (2000 a 2011) |
| África | 1.037.524.058 | 4.514.400 | 118.609.620 | 11,4% | 2527,4% |
| Asia | 3.879.740.877 | 114.304.000 | 922.329.554 | 23,8% | 706,9% |
| Europa | 816.426.346 | 105.096.093 | 476.213.935 | 58,3% | 353,1% |
| Oriente Médio | 216.258.843 | 3.284.800 | 68.553.666 | 31,7% | 1987,0% |
| América do Norte | 347.394.870 | 108.096.800 | 272.066.000 | 78,0% | 151,7% |
| América Latina/Carafbas | 597.283.165 | 18.068.919 | 215.939.400 | 36,2% | 1037,4% |
| Oceânia/Austrália | 35.426.995 | 7.620.480 | 21.293.830 | 60,1% | 179,4% |
| Total Mundial | 6.930.055.154 | 360.985.492 | 2.095.006.005 | 30,2% | 480,4% |

Quadro 1: A utilização da Internet no Mundo

Fonte: <http://digitaldiscovery.eu/dados-internet-web-nivel-mundial/>

Segundo o Inquérito à “Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias” de 2012, realizado pelo INE, aproximadamente dois terços das famílias têm acesso a Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) em casa. Os indicadores obtidos em 2012 confirmam a evolução positiva do acesso às TIC pelas famílias. De 2008 a 2012 observa-se um crescimento médio anual de cerca de 12% no acesso a banda larga em casa, em 2008 quase 40% das famílias tinham acesso a banda larga, situando-se este tipo de ligação à Internet em 60% em 2012. Para o período considerado, no acesso a computador e à Internet, verificou-se um crescimento médio anual de cerca de 8%, para cada uma das tecnologias.

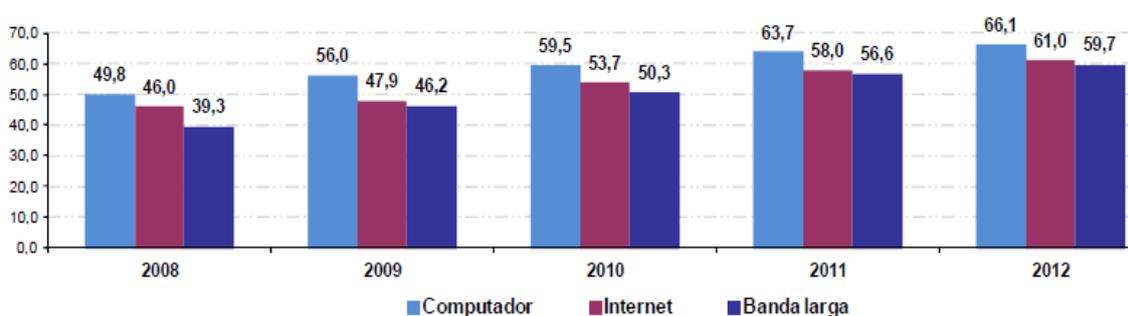


Figura 1: Famílias com acesso a computador, ligação à Internet e de banda larga em casa, 2008-2012 (%) em Portugal

Fonte: Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias 2012 – INE.

Ainda, segundo o estudo do INE, em 2012, 62% das pessoas com idade entre 16 e 74 anos utilizam o computador e 60% a internet. Entre 2008 e 2012 estes níveis de utilização representam um crescimento médio anual de 8% na utilização de computador e 9% na utilização de Internet. Já em termos de comércio electrónico, embora com um nível relativo de utilização mais baixo por parte da população (13%), apresenta uma taxa de crescimento médio anual de 20% no período considerado, verificando-se que entre 2008 e 2012 mais do que duplicou a proporção de pessoas que utilizam o comércio electrónico.

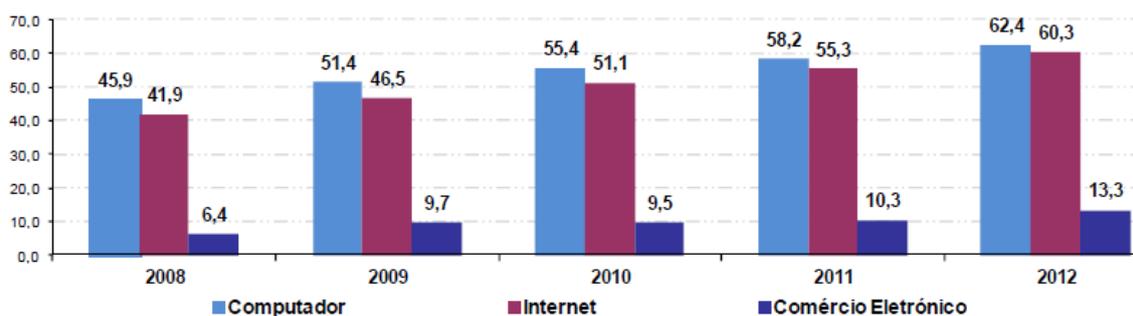


Figura 2: Pessoas entre 16 e 74 anos que utilizam computador, Internet e comércio electrónico, 2008-2012 (%) em Portugal

Fonte: Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias 2012 – INE.

Das pessoas que utilizam Internet, 35% (mais 5 pontos percentuais que em 2011) declaram usar equipamento portátil para aceder à Internet em mobilidade, isto é, fora de casa e do local de trabalho.

3.1.2 A Internet e as Empresas

Segundo Adolpho (2012), estão a ocorrer novos processos de renovação do tecido económico, sendo que, à semelhança de outros ciclos de mudança, algumas empresas ainda não tomaram consciência do facto de que estas alterações podem pôr em causa a viabilidade num horizonte temporal muito curto. Decerto, recordamos algumas empresas que foram líderes de mercado e que desapareceram.

De Chaffey (2008) vemos, ainda, que esta rápida evolução da utilização da internet e do comércio *online*, coloca novos desafios às empresas, tanto nos negócios tradicionais, como nos novos negócios *online*. Sendo o mercado cada vez mais unificado, tudo o que sejam vantagens competitivas tornam-se mais complexas de conquistar, além disso, a constante inovação e resposta quase imediata torna tudo mais intenso, sendo que a concorrência, desta forma, se torna global.

Os negócios agora são macros a nível mundial, podendo atingir mercados que nem sequer estavam planeados, porém, a concorrência também passou a ser global, concorreremos com o mundo. A escala de potenciais clientes é gigante, mas o número de concorrentes também.

Urge a necessidade da especialização para que sejam evitados erros que podem levar ao insucesso do negócio *online*. Erros como portais inacessíveis, falha de entregas, falta de *stock* e respostas inadequadas, podem prejudicar o negócio de forma irreversível.

3.1.3 A Internet e o Consumidor

O Consumidor há vários anos tenta, em vão, exercer a sua cidadania apresentando ao mundo as suas próprias opiniões em relação aos produtos, serviços e outros elementos passíveis de críticas ou elogios. A massificação, que ainda reina, mas já não governa como outrora, gerava tanto ruído que nos era impossível ouvir a voz do consumidor insatisfeito (Adolpho, 2012).

Há 30 anos, o consumidor basicamente conjugava os verbos: ouvir, ler, ver, um comportamento marcado por uma passividade muito maior do que hoje em dia. Essa mudança foi potencializada devido às novas tecnologias, que possibilitam os portais web 2.0, mas, também, pelo desejo do consumidor participar. Tendo em vista esta mudança. (Adolpho, 2012).

O consumidor ganhou ainda mais destaque através do *Word-of-Mouth* (WOM), que tem sido reconhecido como um dos recursos mais influentes de transmissão de informações. Os avanços na tecnologia da informação e o surgimento de portais de redes sociais mudaram a forma como a informação é transmitida. Este fenómeno, impacta consumidores como essa informação facilmente acessível e que pode afectar muito a decisão de consumo (Jalilvand, 2012).

3.2 O Marketing na Internet

O impacto da internet tem sido notado por todos os sectores, sendo o Marketing um dos mais afectados e beneficiados.

3.2.1 Marketing 1.0 e 2.0

Está em voga falar-se da Web 2.0 sem que exista uma percepção que em muitos casos ainda existe uma Web 1.0.

A grande diferença introduzida pela Web 2.0 é o papel activo do utilizador, que abandona a sua passividade para ser um agente activo e que se expressa de um modo igualitário através de novos instrumentos, como Blogues ou Wikis (Carrera, 2012).

3.2.2 Marketing: Internet a ferramenta perfeita

Para os *Marketers*, a Internet neste momento representa uma das mais importantes ferramentas que têm ao seu alcance. Podemos destacar cinco características desta ferramenta (Laudon *et al*, 2004):

- **Mediatização:** permite uma assinalável rapidez entre a concepção e a implementação de campanhas promocionais e inclusivamente estudos de mercado.
- **Personalização:** trabalhar de forma mais personalizada juntos dos clientes/utilizadores, de forma a dar uma oferta mais próxima do perfil a que nos dirigimos.
- **Quantificação:** facilmente mensurável. É possível quantificar uma recolha de informação de uma forma simples, desde que exista uma boa estrutura montada por detrás.
- **Envolvimento do utilizador:** permite interagir com o utilizador, inclusivamente colocando-o como um activo da marca, uma vez que é possível que este dê as suas opiniões e participe de forma construtiva na criação de produtos e serviços.
- **Efeito Rede:** os clientes na internet quando satisfeitos com as marcas, podem ser os seus maiores embaixadores, havendo canais onde tal pode ser maximizado, como é o caso das Redes Sociais.

3.2.3 Estratégia de E-Marketing

Para que uma plataforma na internet tenha sucesso, antes de começarmos a pensar nas ferramentas, é importante definir claramente uma estratégia e quais os objectivos que nos propomos a cumprir.

Deveremos considerar que os objectivos têm que ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound) (Chaffey, 2008).

Existem cinco benefícios que podemos definir, através de uma estratégia de e-marketing.

| Benefício | Como entregar o Benefício | Exemplo |
|---|--|--|
| Sell Vender/aumentar as vendas | Competitividade em termos de preços ou alcançando consumidores <i>offline</i> . | Aumentar as vendas em 30% em Maio de 2014. |
| Serve Adicionar valor | Dar mais: vantagens, exclusividade, informação. | Aumentar o tempo médio de visitas em 5%. |
| Speak Aproximação aos clientes | Incentivo ao diálogo, fazer inquéritos, disponibilizar o serviço de <i>chat</i> e fóruns. | Conhecer melhor 100 clientes. |
| Save Reduzir custos | Incentivo à utilização de plataformas digitais: e-mail; formulário de contacto; loja <i>online</i> . | Reduzir em 10% as despesas com o Departamento de Apoio ao Cliente. |
| Sizzle Expandir a marca na internet | Fornecer ou melhorar novos serviços <i>online</i> . | Redução dos passos de compra no Carrinho de Compras. |

Quadro 2: Objectivos para o E-Marketing

Fonte: Adaptado de Chaffey, D.,2008

Chaffey (2008) esclarece que a estratégia indica como podemos atingir os objectivos e serve, também, de guia para todas as decisões táticas. Esta deve ter em conta as vantagens competitivas, bem como explorar as referidas.

A definição da estratégia deverá ter em conta questões como:

- Quais são os segmentos em que nos vamos focar?
- Qual é o nosso mercado alvo?
- Quais os produtos que vamos comercializar?
- Qual é a nossa proposta de valor? O que nos diferencia da concorrência?
- Como nos vamos posicionar perante a concorrência?
- Como vamos estar presentes *online*? Como vamos interagir?
- Queremos um CRM completo?
- Que informação pretendemos ter na base de dados?
- Queremos conhecer cada cliente individualmente?
- Como vamos abordar o cliente, quando o objectivo é a venda?
- Como vamos fidelizar os clientes?

Em b-Mercator, Dionísio *et al* (2009), refere que na definição da estratégia é essencial considerar os activos da empresa.

Como activos da empresa consideramos:

- **Produtos:** os actuais e respectivas categorias; os novos; os ainda por definir mas que possam suprir necessidades dos clientes.
- **Canais:** listar canais e países actuais; canais e países contíguos ou potenciais; canais e países que possam vir a interessar.
- **Consumidores:** caracterizar a base de consumidores actuais e segmentos; segmentos de potencial interesse para expansão; segmentos que possam vir a interessar se desenvolvermos novos produtos ou canais.

Segundo Chaffey (2008), as táticas são os pormenores que advêm da estratégia praticada. Estas tendem a estar definidas em curtos espaços de tempo e apenas as podemos elaborar após termos uma estratégia que se apresente como clara e definida.

As referidas táticas, são, na realidade, a parte prática da estratégica, pelo que materializam num conjunto de eventos e ferramentas a utilizar.

3.2.4 A importância do Social Marketing

Para além dos desenvolvimentos da tecnologia que norteou o surgimento das plataformas *online*, os factores sociais foram, também, decisivos. Houve a necessidade de se evoluir para que os indivíduos construíssem relacionamentos e pertencessem a comunidades. Isto incentivou-os a reunirem-se *online* e a participarem em tais redes. Esta inclinação foi denominada como "desejo de acção social" (Bagozzi and Dholakia, 2002).

Neste momento, estamos a viver a maior transformação do marketing para aquilo que podemos designar de *Social Marketing* devido à crescente participação dos consumidores em cada uma das componentes do Marketing-Mix (Adolpho, 2012):

- **Produto:** comunidades de utilizadores geram os seus próprios produtos e serviços;
- **Preço:** os portais de compras colectivas surgem em grande quantidade;
- **Distribuição:** a internet é o local ideal para as redes de marketing multinível;
- **Promoção:** os anúncios que são mostrados nos motores de pesquisa ou nas redes sociais, aparecem conforme o interesse suscitado nos consumidores.

O *Social Marketing* tem trazido inúmeras alterações, de seguida são enumerados alguns exemplos (Carrera, 2012):

- ***Desenvolvimento de Produtos***

A Internet veio fazer com que os processos de inovação sejam mais curtos, devido a diferentes ferramentas que dinamizam o decurso da inovação, quer na identificação das necessidades do mercado, quer no trabalho agregado, de pessoas que se encontram dispersas geograficamente.

Através das Redes Sociais, é hoje possível envolver os utilizadores/clientes/fãs neste processo, aliás, os referidos podem mesmo identificar determinadas necessidades.

- ***Novos Modelos de Negócio***

Através a Internet, têm surgido novos modelos de negócio, que dinamizam os canais de venda *online*. Normalmente estes modelos actuam sobre o factor preço: Leilões Invertidos, Agregadores, *Best Price*.

- ***Comunicação***

A comunicação, também, tem sido fortemente abalada, uma vez que os meios tradicionais: jornais; revistas; rádios e TV - viram-se obrigados a migrar para estas plataformas e alterarem os seus formatos de venda.

Sendo a internet um meio extremamente propício à comunicação, as marcas têm vindo a aumentar a sua presença e a estudarem novas formas de estarem presentes.

3.3 O Consumidor no Século XXI

Segundo Adolpho (2012), o consumidor não tem tempo, dada à quantidade de novas tarefas e interesses que se impuseram ao longo do seu dia.

O consumidor actual desenvolve a cada interacção na Web um sentimento de colectivo muito maior do que os seus pais e avós. Vive num mundo em rede, cercado de pessoas em todos os momentos e interagindo com elas através das Redes Sociais. (Adolpho, 2012).

3.3.1 O Comportamento do Consumidor

Caracteriza-se o comportamento do consumidor pela pesquisa de informação, compra, utilização dos produtos/serviços e pela avaliação realizada onde se espera satisfazer as expectativas e necessidades (Shiffman e Kanuk, 2007).

Os componentes clássicos permitem uma avaliação do comportamento de compra. Estes devem ser alvo de adaptação com a evolução, sendo potencialmente substituídos por alternativas que surjam através da internet. Tendo em conta isto, O'Connor e O'Keefe (2000) acabam por fazer uma sugestão de aproximação ao modelo clássico com adaptação ao *e-commerce*.

| Comportamento | Modelo Tradicional | Evolução na Internet |
|--------------------------------------|--|---|
| Reconhecimento da Necessidade | Os mercados estimulam a procura, criando um sentimento de necessidade através da publicidade estrategicamente apresentada. | A publicidade a visualizar fica ao critério do utilizador. |
| Procura de Informação | O nível de risco de comprar bem como o de utilização do produto determina o tempo despendido para a procura de informação. | Redução ou mesmo eliminação dos custos de informação tornam este processo mais simplista. Surgem os <i>newsgroups</i> . |
| Avaliação de Alternativas | Recorre a heurísticas em caso de excesso de informação ou produtos de baixo envolvimento; no caso de produtos de alto risco, a avaliação de alternativas é muito importante. | A comparação poderá ser feita automaticamente. |
| Compra | Tem em conta a prestação de serviços. | É necessário haver alguma interacção. Os níveis de risco encontram-se reduzidos. |
| Avaliação Pós-compra | Está muito relacionada com a atitude do cliente face à marca: a recompra e o <i>word of mouth</i> criado. | O <i>word of mouth</i> é muito comum entre os grupos que predominam neste meio e podem afectar a curva da procura. |

Quadro 3: The internet as a new marketplace: implications for consumer behaviour and marketing management

Fonte: Adaptado de O'Connor e O'Keefe., 2000

Nesta nova era económica, têm surgido novas formas de distribuição. Não obstante isso, a maioria dos elementos da teoria clássica do comportamento do consumidor têm sido

aplicados ao consumidor *online*. Porém, torna-se essencial distinguir algumas componentes que tornam a conceptualização distinta (Cheung *et al.*, 2003).

Segundo Koufaris (2002), o consumidor *online* representa um papel idêntico ao consumidor tradicional, contudo, o primeiro interage com um *software*. A diferença fundamental condensa-se na visita à loja, que em vez de corpórea, é virtual. No comércio tradicional as tecnologias de informação estão presentes, porém, não se encontram tão visíveis. No *e-commerce*, estas tecnologias apresentam a base para a evolução de negócio. Esta convenção e comunicação com base nas tecnologias de informação que consentem a interacção entre os *stakeholders* e consumidores é conhecida por *Net Enabled Organizations* (Straub e Watson, 2001, citado em Koufaris *et al.*, 2002).

O consumidor *online* não depende dos cinco sentidos para a concretização da compra, limitando-se a uma exposição de fotografias/vídeos e descrição do produto/serviço – Teoria da Intangibilidade. Portanto, o método da compra fica sujeito à inerente qualidade da página/loja *online*. Quanto melhores sejam as especificidades da *webpage* e os sistemas de recomendação, melhor será o auxílio dado ao processo de decisão de compra (Koufaris *et al.*, 2002).

3.3.2 A Exigência ética por parte dos Consumidores

Vivemos na era da transparência.

Ser ético é mais do que dizer a verdade e ser transparente nas suas atitudes. É revelar ao consumidor os segredos da sua instituição como uma forma de pedir a sua anuência. É destinar ao seu cliente tempo para explicar por que é que a sua empresa está a fazer isto ou aquilo. Ser ético é devolver à sociedade aquilo que ela lhe deu em forma de lucros (Kotler, 2012).

3.3.2.1 Relação Consumidor e Marca, um relacionamento de construção de uma marca

É vital para as marcas, mais o que nunca, entender o seu público-alvo.

O Google utiliza a técnica de lançar produtos semiacabados para os próprios utilizadores contribuírem para o seu acabamento e melhoramento. Muitas vezes, o consumidor, além de apontar os problemas, também os resolve.

A Starbucks, por exemplo, lançou um portal (www.mystarbucksidea.force.com) no qual pede aos seus clientes que façam sugestões de melhoria, tal tem feito com que o tráfego nas cafeterias tenha aumentado (Kotler, 2012).

3.3.2.2 Os novos Consumidores

Segundo Chaffey (2008), os clientes têm diversos intuitos para permanecerem na internet, seja por razões sociais, comerciais ou divertimento. É necessário conhecermos as razões pelas quais, os nossos clientes se encontrarem *online* e depois definir uma PVO (proposta de valor *online*).

Para definir uma PVO precisamos ter em conta as seguintes motivações dos clientes:

- **Conteúdo:** informação detalhada e extra dos produtos; informação sobre como é efectuado o processo de compra, outras informações/sugestões/avaliações.
- **Customização/Personalização:** conteúdos individualizados, ofertas específicas, direccionadas ao perfil do cliente.
- **Comunidade:** fóruns, redes sociais, facilitar a troca de informação e opinião entre os clientes.
- **Conveniência:** facilidade em encontrar o pretendido, fácil de seleccionar e de comprar, com uma acessibilidade de 100%.
- **Seleção:** na internet é possível encontrar uma variedade infindável de fornecedores e produtos, sem possível comparação no comércio tradicional.
- **Redução de custo:** a internet é entendida como um meio de mais baixo custo, alguns fornecedores têm ofertas com preços mais baixos na internet.

Os clientes *online* são bastante exigentes e acumulam determinadas experiências, sendo que desejam obter um bom serviço, simples e rápido. Para gerir as expectativas dos referidos, é então necessário:

- Compreender as expectativas de acordo com o serviço prestado.
- Prometer e garantir a segurança, nos seguintes estados: entrega, preço e tempo de resposta do Apoio ao Cliente.
- Fornecer um serviço através de uma *webpage*, simples, interactiva, clara, rápida, como preços atractivos e com um suporte de Apoio ao Cliente, que seja irrepreensível. (Dave Chaffey, 2008).

No caso de um negócio na internet, a comunicação é bastante diferente dos negócios tradicionais. Pode dizer-se que passamos de um monólogo da empresa para os clientes, para uma conversação a três, ou seja, entre a empresa, os clientes e as pessoas que opinam. Este terceiro constituinte da conversa, com grande preponderância sobre os

consumidores, deve ser utilizado pelas empresas em benefício próprio. Com o incremento das conversas entre consumidores, através de comunidades, blogues, fóruns e redes sociais, é fundamental fazer-se com que o “passa a palavra” labore em nosso benefício. (Chaffey, 2008)

3.4 Planear um Negócio Online

Para planear qualquer negócio é vital realizar determinadas análises de forma que se possa sustentar e implementar um determinado negócio. Após analisarmos o contexto geral devemos passar à tradicional análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

Segundo Todo Bom (2009), a análise SWOT funciona como uma fotografia da situação num determinado momento, não tendo incorporada a variável tempo. Para incluir esta variável podemos recorrer à SWOT Sistémica que nos permite um diagnóstico estratégico mais correcto.

- **Challenge:** quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?
- **Constraint:** quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?
- **Alertness:** quais são as forças que permitem a empresa superar possíveis ameaças?
- **Danger:** quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?



Figura 3: Esquema análise SWOT

Fonte: Bom, T., 2009.

Depois da análise do contexto, que nos diz onde estamos, devemos definir:

- **Objectivos:** indicam para onde se quer evoluir;
- **Estratégia:** resume como a empresa vai atingir os objectivos e serve de guia para todas as decisões táticas;
- **Táticas/acções:** são o detalhe da estratégia, actividades que levam a empresa a concretizar a estratégia; são as tarefas reais a desempenhar.

Para controlar o cumprimento da estratégia, é necessário controlar alguns índices importantes, como por exemplo: as vendas da loja *online*, as subscrições de *newsletters*; as taxas de conversão; taxa de visitas novas; taxa de retorno de visitas; tempo médio de visita; média de páginas visitadas; páginas mais visitadas; determinar origem do tráfego; determinar o tráfego pago *versus* tráfego directo *versus* tráfego de referência. Se algum dos indicadores acusar insucesso de táticas, devemos tomar medidas correctivas imediatas para que a empresa se volte a aproximar dos objectivos.

Por fim, precisamos esclarecer a alocação de recursos para que possamos operacionalizar o que pretendemos. Podemos dividir os recursos necessários em três grupos: Recursos Humanos com tarefas bem definidas; dinheiro a investir (medindo sempre retorno) e tempo necessário.

Será necessário definir de forma concisa os objectivos e o âmbito e analisar toda a estrutura da empresa, de forma a perceber quais os recursos que podem ser transversais a determinadas áreas. Isto permitir-nos-á definir os recursos necessários de acordo com as diferentes áreas que se pretendam trabalhar internamente, uma vez que a solução de contratar agências poderá ser sempre uma solução a equacionar, que deva ser estudada caso a caso.

Numa empresa com um Apoio ao Cliente formado, este será o responsável por “falar” com os clientes, ou seja, será este departamento que estará responsável por lidar com os *e-mails* e telefonemas.

- Devemos alocar um budget para todos os recursos necessários, sejam eles recursos humanos, ferramentas, comunicação ou consumíveis. Os custos devem ser optimizados, procurando oportunidades sem custo ou de baixo valor, como por exemplo: a troca de *banners* entre portais ou parcerias que fomentem reconhecimento da marca.

- O tempo é um recurso fundamental e cada vez o activo mais importante. É exequível delinear e executar uma campanha *online* em apenas alguns dias e não em semanas, como no marketing tradicional.

Devemos ser capazes de encontrar soluções rápidas aos pedidos que surjam, correndo o risco de perder oportunidades se não o fizermos. (Chaffey, 2008)

Ainda por Chaffey (2008), percebemos que num negócio *online*, a segurança ganha uma maior importância, devido à reprodução de desafios como as fraudes de cartões de crédito, o *denial of service* (tentativa de *overload* do portal por fonte externa), vírus ou roubo de informação e propriedade intelectual. Existem soluções de protecção como por exemplo as *firewalls*, os filtros e encriptação de dados.

3.5 O E-commerce

Há dois mil anos atrás, o mercado já era uma plataforma interactiva para a actividade económica e social, bem como para o intercâmbio de conhecimento. “Ele” era o centro da vida pública, discurso e vários tipos de criação de valor e cidades desenvolvidas através do mecanismo chave desses mercados (Zinkhan, 2005).

Graças a diferentes soluções de medir o desempenho e de saber os números reais de negócios gerada pelas campanhas, a noção de "mensurabilidade" permite-nos avaliar a aquisição e interesse de um visitante ou comprador e também através da medição do retorno sobre investimento de uma campanha publicitária.

Mas antes de investigar a medida de desempenho, é necessário definir claramente os objectivos estratégicos a serem alcançados (Naeem, 2006).

A noção do objectivo define uma estratégia clara, que pode ser distinguida por dois tipos de objectivos (Bathelot, 2006):

- **Objectivos Internos:** para medir a credibilidade do portal em si.
- **Objectivos Externos:** fornecer os dados de audiência a potenciais parceiros da empresa para uma eventual venda do espaço.

Para além do potencial deste mercado, outras razões existem que justificam o facto de, cada vez mais, as organizações procurarem explorar esta forma de comércio (Laudon et al., 2004):

- Alterar o modelo de negócio (exemplo: Cisco)

- Resolver as disfunções competitivas (exemplo: Banca, o custo da transacção na Internet é quase 1/10 do custo num balcão físico)
- Diversificar canais, fidelizar clientes e aumentar o *ticket* médio de venda (exemplo: Continente *Online*)
- Atrair novos clientes que através da internet, conseguindo chegar a zonas geográficas não cobertas pela sua rede física (exemplo: Fnac)

Segundo dados da SIBS, do total de compras pagas com recurso a cartão bancário (mais de 723 milhões de compras), apenas 1,2% decorrem de compras efectuadas *online* (cerca de 8,4 milhões). Apesar de ser um valor reduzido, trata-se de uma evolução muito relevante se tivermos em consideração que o número de compras *online* em 2007 representava apenas 0,7%, totalizando cerca de 3,9 milhões de operações.

Segundo dados dos inquéritos realizados pelo Eurostat, o Gabinete de Estatísticas da União Europeia, esta evolução também é notória se nos compararmos à média da UE-27; De facto, desde 2004, altura em que apenas 5% dos Portugueses tinham feito compras *online*, que Portugal regista um crescimento assinalável de 20% por ano, contra os 12% na média da UE-27.

O potencial de crescimento que Portugal apresenta está patente na percentagem da população que realizou pelo menos uma compra em 2011: apenas 18% enquanto a média da EU-27 atingiu os 43%.

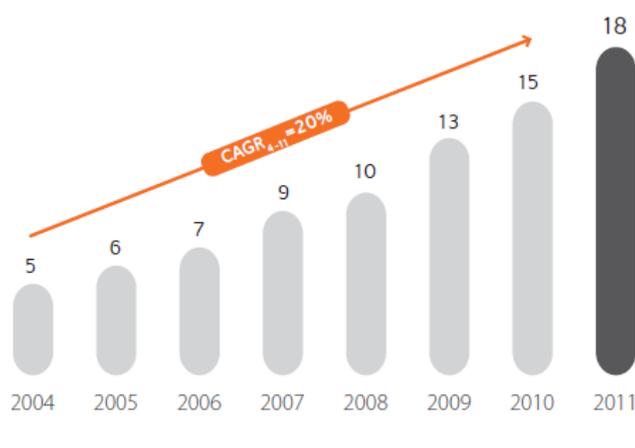


Figura 4: Evolução do número de indivíduos que realizam pelo menos uma compra online nos últimos 12 meses em Portugal (2004-2011, em % da população)

Fonte: Eurostat, 2012.

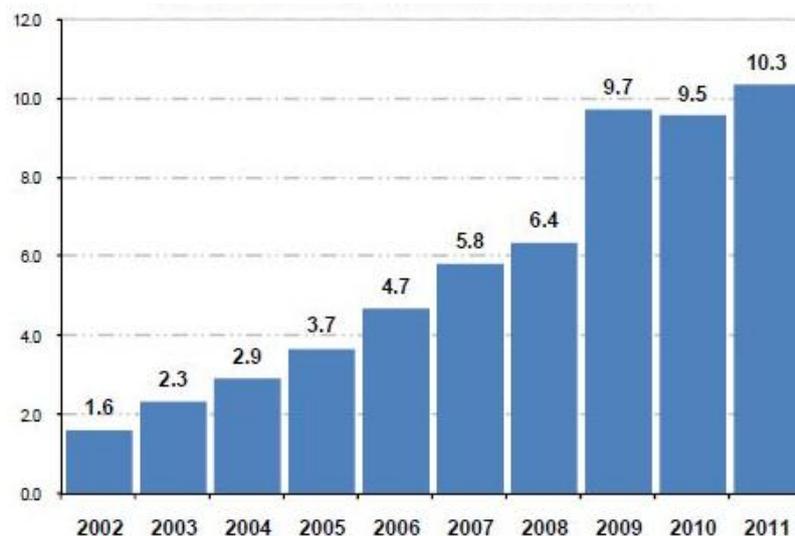


Figura 5: A utilização do E-commerce em Portugal – Indivíduos que utilizam a internet para comprar através do comércio electrónico, 2002-2011 (%)

Fonte: INE, 2012.

Os resultados do INE revelam ainda que 10% dos indivíduos entre 16 e 74 anos encomendaram produtos ou serviços *online* nos três meses precedentes ao inquérito, valor que revela um crescimento médio anual de 23% entre 2002 e 2011.

3.5.1 Vender *Online*: novas ferramentas – Loja *Online*

Para Chaffey (2008) hoje em dia o progresso tecnológico é feito a grande ritmo, esta velocidade possibilita fornecer aos clientes experiências únicas e que podem criar vantagens competitivas.

No centro de qualquer negócio na internet está o Portal. Antes de delinear o Portal devemos definir os objectivos pretendidos para o ponto de venda virtual.

De Laudon e Traver (2008) obtemos, a seguinte tabela com um resumo dos objectivos e funcionalidades requeridas num Portal de *e-commerce*:

| Funcionalidades e requisitos de informação para um Portal de <i>e-commerce</i> | | |
|---|--|---|
| Objectivos de negócio | Funcionalidades do sistema | Requisitos de informação |
| Exposição de Produtos/Serviços | Catálogo digital; Base de dados dos produtos | Catálogo dinâmico de texto e gráficos; Descrição de produtos, <i>stocks</i> e nível de inventário |
| Disponibilizar informação sobre Produtos/Serviços | <i>Trancking</i> de clientes no portal | Reconhecimento de cada visita. Tratar a informação para identificar percursos dos clientes repetentes e dar respostas adequadas |
| Realizar transacções | Sistema de pagamento de compras | Segurança de domiciliação múltiplas opções de pagamento |
| Captar informação sobre clientes | Base de dados de clientes | Nome, morada, telefone e e-mail de todos os clientes registados <i>online</i> |
| Dar assistência pós-venda | Base de dados de compras | Identificação de clientes, produtos, data pagamento e data de envio |
| Coordenar programas de marketing e publicidade | Gestão de campanhas publicidade, <i>Adwords</i> , campanhas de <i>e-mail</i> , publicidade em <i>banners</i> | Acompanhamento do comportamento <i>online</i> de potenciais clientes, com campanhas de <i>e-mail</i> e <i>banners</i> |
| Avaliar eficácia dos programas de marketing | <i>Trancking</i> no portal de relatórios sobre o sistema (Google <i>Analytics</i>) | Número de visitantes únicos, páginas visualizadas e produtos comprados |
| Fomentar ligação entre produtos e fornecedores | Sistema de gestão de inventários | Níveis de <i>stock</i> , Identificação de fornecedores e contacto, quantidades, encomendas por produto |

Quadro 4: Funcionalidades e requisitos de informação para um portal de *e-commerce*

Fonte: Laudon e Travis, e-commerce, 2008

Segundo Donna Gunter (2009) a escolha do nome do Domínio do Portal é fundamental, um domínio que indique claramente o que a empresa faz ou qual a sua marca, colmata o problema existente por vezes da falta de confiança e dá ao visitante uma imagem clara do que pode encontrar no portal.

3.6 Os Departamentos de Marketing Digital

Os Departamentos de Marketing Digital ganharam nos últimos anos grande destaque dentro das organizações, devido à alteração de paradigma existente e que tende a migrar a comunicação e vendas para este meio. O digital entra na estratégia das empresas, que aos poucos implementam departamentos exclusivos para acções *online*. O crescimento da procura por profissionais especializados em MD, choca em alguns casos com a ausência de uma formação académica consolidada e na falta de experiência existente no mercado.

Não existe um modelo de DMD perfeito, pois cada empresa é um caso distinto. É lógico que se optássemos pela equipa ideal, isso iria “assustar” muita gente, dada a quantidade de perfis e especificações que hoje são necessárias para implementar de maneira eficiente acções no ambiente digital.

Tendo em conta a impossibilidade da maioria das empresas ter uma equipa ideal, é imprescindível encontrar então um meio-termo (entre o ideal e a actualidade). Hoje, a maioria das empresas tem um único profissional a trabalhar nesta área, este elemento, normalmente divide o seu tempo entre diversas funções, que vão desde a gestão do portal, passando pela loja *online* e acabando nas redes sociais. (Adolpho, 2012).

3.6.1 A importância Estratégica dos Departamentos de Marketing Digital

Até há pouco tempo atrás, o digital era visto como algo singular, sem ligação ao restante desenvolvimento de trabalho nas empresas.

De acordo com o estudo “Digital Marketing | Marketing & Sales Practice” da McKinsey, os administradores declararam recentemente, que percebem que necessitam estar envolvidos na formação e condução da estratégia digital. Estes finalmente compreendem o que é o MD, não o reconhecendo apenas como um novo *gadget* do departamento de marketing. Porém, os mesmos reconhecem que apenas tem noção de algumas das possibilidades que o MD oferece na sua plenitude.

Os administradores afirmaram ainda, que estão dispostos a investir mais tempo e dinheiro de forma que possam obter melhores resultados, nomeadamente reforçando a estrutura dos seus DMD, que consideram vitais para o sucesso das empresas neste meio.

Podemos dar o exemplo de um caso prático: em 2008, a Vodafone deparou-se com um problema em termos estruturais, pois existia uma dispersão do trabalho na área do digital por diversos departamentos, o que causava enormes constrangimentos e uma perda de eficácia. Após um estudo feito pela consultora Econsultancy, foi concluído que devido à importância deste canal, teria que haver uma reestruturação, tendo sido criado um departamento designado de “Online Service Unit”, responsável por todo o digital dentro da Vodafone.

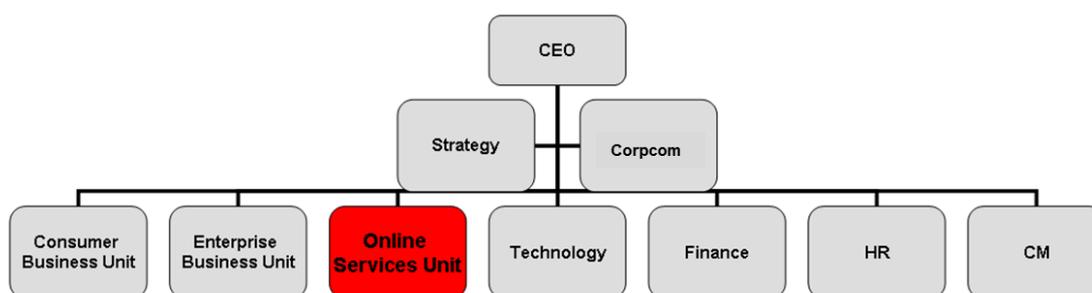


Figura 6: Estrutura Organizacional da Vodafone - Criação da Unidade Digital

Fonte: Estudo sobre a Organização Digital da Vodafone, consultora Econsultancy.

3.6.2 Funções dos Departamentos de Marketing Digital

Um DMD poderá ter funções variáveis consoante o seu posicionamento dentro da organização onde se enquadra, isto obviamente, varia consoante as empresas e os seus modelos de negócio. Porém, podemos enumerar algumas das funções mais genéricas:

- Estruturação dos recursos para apoiar de forma eficaz o negócio;
- Criação da Estratégia Digital;
- Criação de novos modelos de negócios no âmbito digital;
- Medir a eficácia de campanhas *online*;
- Alocar orçamentos e objectivos as várias acções programadas;
- Criar alicerces para o futuro da organização;
- Proteger a identidade da marca e a sua consistência;
- Manter a marca visível no digital;
- Optimização e criação de conteúdo;
- Criação de relações com os seus consumidores no Social Media;
- Gestão e geração de leads de vendas e conversão;
- Criação de Estratégias Mobile;
- Inovação Digital;

3.6.3 Estruturas de Departamentos de Marketing Digital

Segundo o estudo “Mastering Digital Marketing Structure & Strategy”, da consultora Best Practices, as estruturas de DMD podem agregar-se em dois grandes tipos:

- ***Centralizadas***

Neste caso são uniformes, sendo um departamento próprio dentro das organizações onde estão inseridas, com responsabilidades próprias ao nível de um departamento de recursos humanos ou de contabilidade. Quer isto dizer, que este DMD dentro deste modelo é o responsável por toda a presença das marcas que representa a empresa dentro do digital.

- ***Descentralizadas***

Neste caso existem uma série de colaboradores que trabalham a área digital, porém encontram-se em unidades de negócio diferentes, significa isto, que cada unidade de negócio apresenta uma estratégia própria para este meio e uma equipa alocada.

Tendo em conta a massa crítica desenvolvida em certas organizações, algumas das tarefas dos colaboradores dos DMD, podem ser híbridas. Significa isto, que os colaboradores efectuem trabalhos com raios de acção mais alargados, sendo que poderão efectuar trabalhos que podem ser complementares.

Segundo o estudo, desenvolvido pela consultora “Best Practices”, com várias empresas sediadas nos EUA, 61% das empresas estão a tender para uma maior centralização dos seus serviços digitais, sendo que a maioria das empresas indicaram que suas operações de MD tornaram-se mais centralizadas nos últimos dois anos, através da criação de DMD. O principal factor por detrás desta tendência é o custo (ou seja, maximizar o impacto dos investimentos, reduzindo a redundância, sobrevivendo a cortes no orçamento). Por outro lado, apenas 7% das organizações do estudo referiram que descentralizaram mais os seus serviços digitais no mesmo período de tempo.



Figura 7: Empresas participantes no estudo da Best Practices: Mastering Digital Marketing Structure & Strategy

Tendo em conta o estudo realizado pela consultora Econsultancy para a Vodafone, é apresentada de seguida, a estrutura sugerida pela consultora para o DMD da operadora de telecomunicações. Como referido, cada empresa, deve adaptar a sua estrutura do DMD à sua realidade. Neste caso nota-se um especial cuidado na área de ligação de apoio ao cliente, havendo um responsável pelo CRM, que se encontra dentro deste departamento.

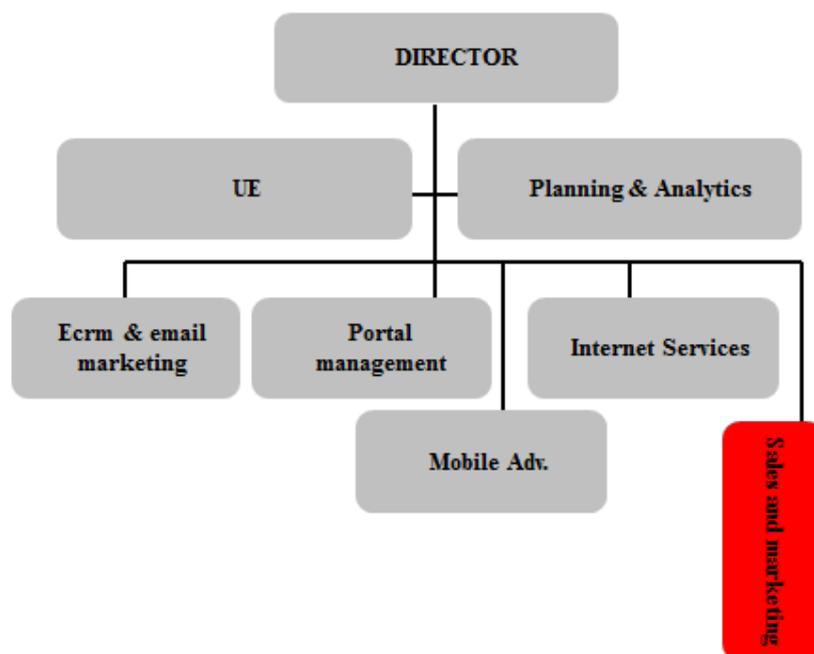


Figura 8: Estrutura sugerida pela Econsultancy, para o Departamento de Marketing Digital da Vodafone

Fonte: Estudo sobre a Organização Digital da Vodafone, consultora Econsultancy.

3.6.4 Desenvolvimento de trabalhos: Interno versus Externo

Quando se analisa a possibilidade de criar um DMD, deve ter-se em conta a possibilidade de elaborar trabalhos Internamente ou Externamente (*outsourcing*). Devemos ponderar então, quais os trabalhos que poderão ser desenvolvidos pelos membros do DMD e quais serão elaborados por empresas externas, neste caso por agências especializadas em determinadas áreas do digital. Em alguns casos, a exteriorização de trabalhos, ou seja, a produção em *outsourcing*, poderá ter como vantagem a gestão de custos. Além isto, esta modalidade permite às empresas normalmente, uma fácil alteração de parceiros de negócio.

A maioria das empresas do estudo da Best Practices, consideradas como as mais inovadoras, produzem em regime de *outsourcing* até 25% dos seus projectos. Como se pode ver abaixo, a maioria dos inquiridos prefere que o desenvolvimento de determinados projectos/tarefas sejam desenvolvidos internamente.

| | Interno | Outsourcing | Híbrido |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Blogues | 40% | 0% | 60% |
| Estratégia Digital | 53% | 20% | 27% |
| Analítica Digital | 55% | 45% | 0% |
| E-mail Marketing | 33% | 47% | 20% |
| Mobile | 41% | 28% | 31% |
| Desenvolvimento de Conteúdos | 64% | 0% | 36% |
| Vídeos Online | 42% | 29% | 29% |
| Press Releases | 25% | 60% | 15% |
| SEO | 56% | 40% | 4% |
| Social Media | 50% | 30% | 20% |
| Webcasts | 49% | 33% | 18% |

Quadro 5: Qual é o melhor meio (interno; externo; híbrido) para desenvolver o projecto/tarefa?

Fonte: “Mastering Digital Marketing Structure & Strategy”, Best Practices.

3.6.5 O investimento nos Departamentos de Marketing Digital

As empresas que esperam competir nesta frente, devem investir os recursos monetários adequados aos objectivos que se propõem. Quase 75% de todos os entrevistados aumentaram os seus orçamentos de MD nos últimos dois anos. Além disto, de referir que mais de metade dos orçamentos cresceram mais de 10%.

3.7 As Empresas Portuguesas e o Digital

Um estudo feito pela ACEPI (Associação do Comércio Electrónico e da Publicidade Interactiva) em conjunto com a Karma (Consultora Digital, especializada em estratégia), teve como objectivo ver de que forma as empresas portuguesas encaram o digital. Este estudo consultou cerca de 140 empresas das mais variadas áreas. Deste estudo, é possível retirar algumas ilações interessantes para entender o panorama actual nacional.

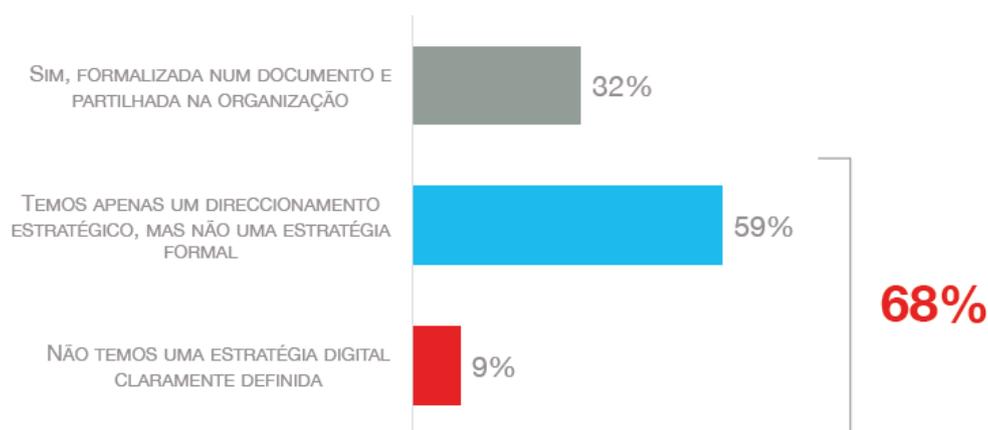


Figura 9: A sua empresa tem uma estratégia digital claramente definida?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

Actualmente, apenas 32% das empresas consultadas apresentam uma estratégia claramente definida, sendo que a maioria apenas detém linhas orientadoras. Das empresas que apresentam uma estratégia definida para o digital, apenas 11% são da categoria bens de consumo, sendo a segunda categoria com um menor índice de empresas com uma estratégia digital bem definida.

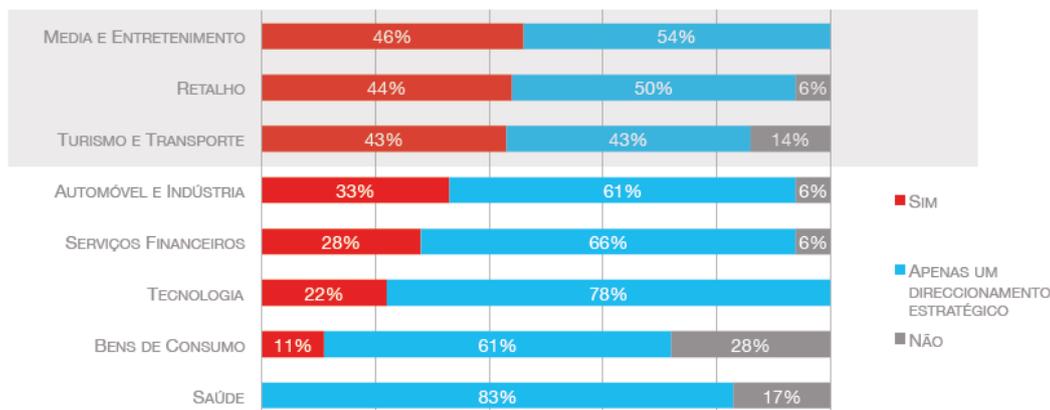


Figura 10: A sua empresa tem uma estratégia digital claramente definida? (por categoria)

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

A maioria das empresas portuguesas (85%), gastam até 20% do seu orçamento de marketing no digital, sendo que mesmo assim uma grande parte (35%) gasta apenas 5%. Em termos de categorias, nos Bens de Consumo, o gasto médio do orçamento é de 6%, o mais baixo, em conjunto com a Saúde.

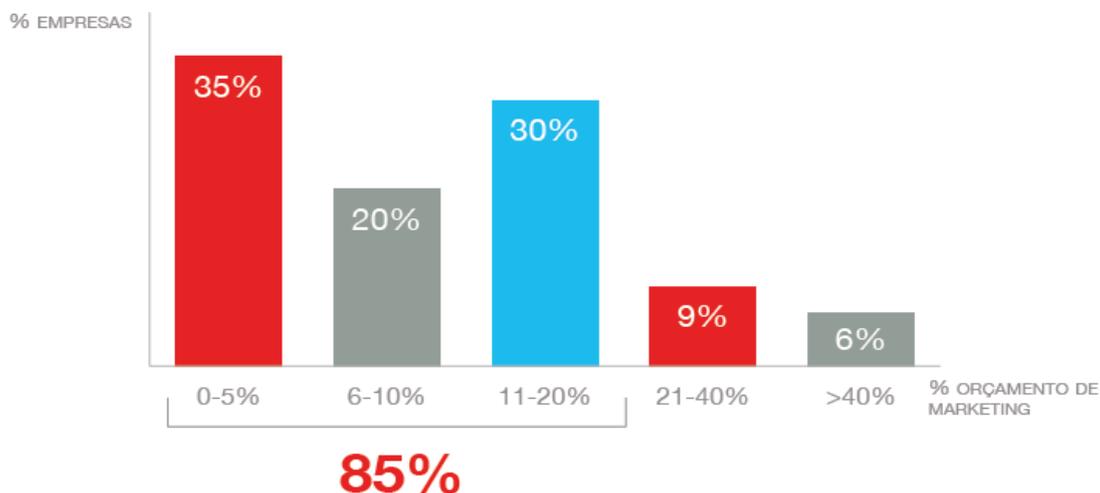


Figura 11: Que percentagem do orçamento de marketing/comunicação/meios da sua empresa representa o marketing digital?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

A maior parte das empresas portuguesas utiliza a internet para comunicar, mas a parte comercial começa a ganhar importância, havendo muitas empresas interessadas em gerar *leads* e vender.

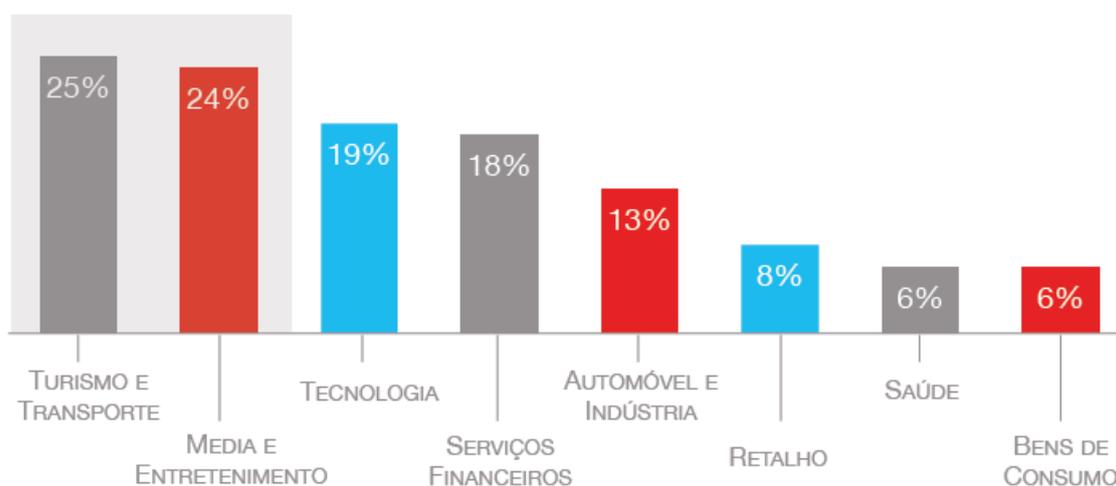


Figura 12: Que percentagem do orçamento de marketing/comunicação/meios da sua empresa representa o marketing digital?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

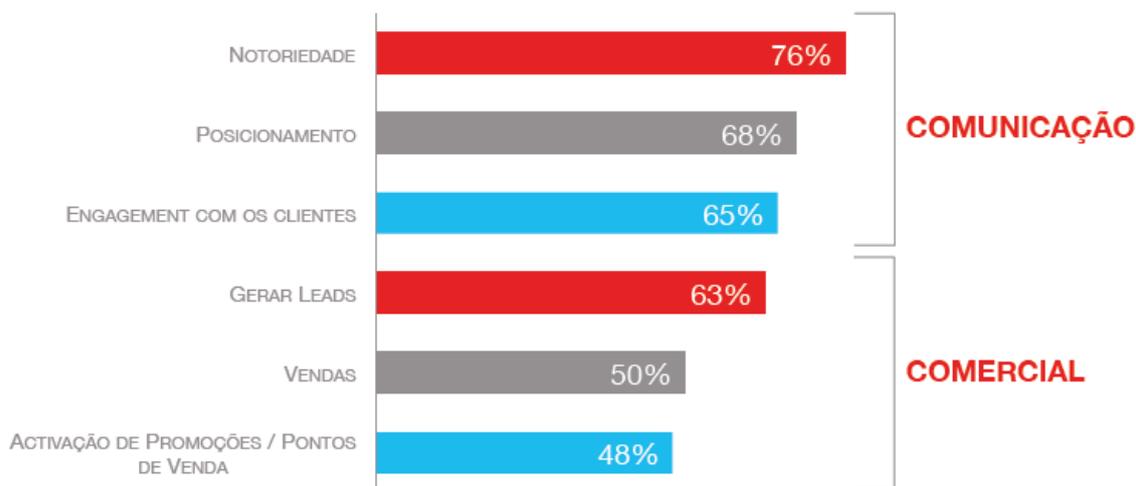


Figura 13: Quais os principais objectivos das acções de marketing digital da sua empresa?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

Apesar do fenómeno das Redes Sociais ter começado há relativamente pouco tempo (há 2 anos com mais ênfase), este é o canal preferencialmente utilizado pelas marcas portuguesas, o que denota uma atenção por parte das empresas. É também possível concluir que as empresas não comunicam apenas num canal, pois utilizam vários canais.

O Mobile é o meio do digital em que as empresas menos apostam. Entre os motivos principais para que tal aconteça é a falta de estratégia de plataformas optimizadas para este meio.

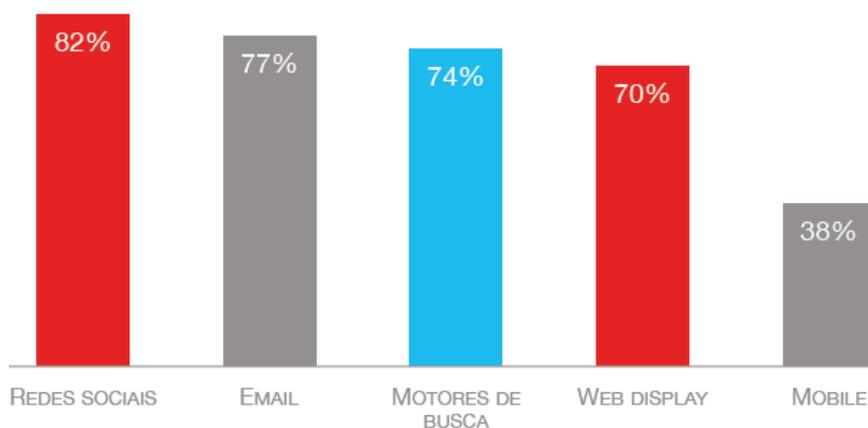


Figura 14: Canais digitais utilizados

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

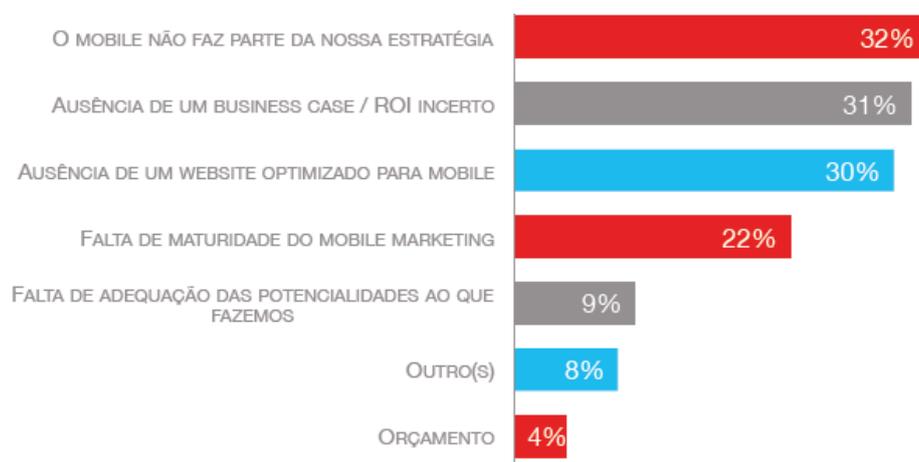


Figura 15: Quais as maiores barreiras à execução de uma campanha de mobile marketing?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

Globalmente, a maioria das empresas portuguesas (70%) esperam aumentar o seu orçamento para o digital, sendo que a grande aposta vai para o Mobile e para as Redes Sociais.

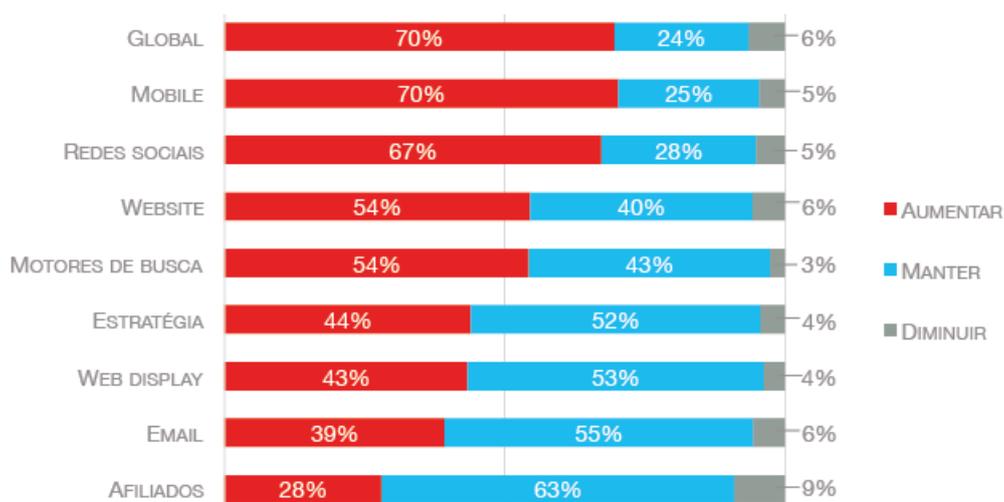


Figura 16: Como prevê que evolua o orçamento de marketing digital da sua empresa para as seguintes áreas?

Fonte: Estudo Digital Marketing Outlook Portugal 2012 - Karma/Acepi

Existe claramente um caminho a percorrer pelas marcas que actuam em Portugal, no sentido de estabelecerem estratégias, de forma que possam actuar com maior segurança e obter melhores resultados.

CAPÍTULO IV – Actualidade do Digital no Grupo Nabeiro

4.1 A Actualidade do Grupo Nabeiro – Panorama Global

A área digital tem vindo a ganhar importância dentro do GN, contudo, é ainda uma área que não encontrou o seu espaço e que necessita crescer e organizar-se de modo a que exista uma evolução natural da área que permita preparar o futuro.

Actualmente existem 4 colaboradores dentro do grupo que trabalham na área digital, porém, sem uma ligação lógica, contudo, com áreas de actuação bem definidas mas limitadas. Cada um destes colaboradores tem uma ou mais marcas das quais está encarregue de trabalhar e fazem parte de equipas distintas, pelo que reportam a diferentes hierarquias.

A divisão existente por departamentos/marcas é a seguinte:

- Dep. Marketing Delta Cafés Portugal (Delta Cafés; Camelo Cafés; Belíssimo Cafés; Adega Mayor) (2 colaboradores)
- Dep. Marketing Delta Q Portugal (1 colaborador)
- Dep. Marketing Mercados Internacionais (1 colaborador)

4.1.1 Delta Q

Como se pode ver no quadro abaixo, na Delta Q Portugal existe uma forte tendência de dinamização do digital, sendo uma das principais apostas as Redes Sociais e também a Loja *Online*. A presença da marca neste meio é essencial e foca-se não apenas num âmbito comercial, mas sim numa forte componente comunicacional e relacional com os seus clientes através dos diferentes meios disponíveis.

| Responsável | Marca | País | Categoria | Ferramenta |
|------------------|---------|----------|-------------------------|------------------|
| Delta Q Portugal | Delta Q | Portugal | Marketing | Portal |
| | | | | Google Analytics |
| | | | | Google Adwords |
| | | | | Facebook |
| | | | | YouTube |
| | | | | Twitter |
| | | | Marketing / Comunicação | Newsletter |
| | | | Comercial | Loja Online |
| | | | | Pixmania |
| Yunit | | | | |

Quadro 6: Resumo das Actividades Digitais Delta Q Portugal

4.1.2 Mercados Internacionais

Para os Mercados Internacionais (MI), o digital não é apenas mais um meio, é, em muitos países, o meio fulcral, aquele que maior importância tem. É um recurso que, neste caso, acaba por ter o foco em quatro áreas:

- **Criação/Aumento de Notoriedade:** em países onde a marca Delta não é tão conhecida, é essencial dar a conhecer a sua história, os seus produtos e a sua qualidade. Para tal, é o digital, na maior parte dos casos, o meio mais acessível.
- **Comunicar:** O digital é um meio seguro e efectivo de dar a conhecer os produtos e campanhas da marca.
- **Criar laços:** não é apenas suficiente hoje em dia que uma marca seja conhecida, é, também, fundamental que as marcas criem laços relacionais com os seus clientes. Para tal, a estratégia de entrada ou manutenção num mercado passa sempre por ter uma presença da marca nas Redes Sociais, sempre com uma adaptação aos mercados em questão.
- **Vender:** as lojas *online* são essenciais enquanto estratégia de marca em alguns países. Muitas vezes, mais do que dar a conhecer o produto, acaba por ser uma forma de disponibilizar o produto nos mercados pretendidos.

| Responsável | Marca | País | Categoria | Ferramenta |
|-------------------------|-------------|---------|-----------|-------------|
| Mercados Internacionais | Delta Q | Espanha | Marketing | Portal |
| | | | Comercial | Loja Online |
| | | França | Marketing | Portal |
| | | | Comercial | Loja Online |
| | | Brasil | Marketing | Portal |
| | | | | Facebook |
| Comercial | Loja Online | | | |

Quadro 7: Resumo das Actividades Digitais dos Mercados Internacionais

4.1.3 Delta Cafés (Grupo Nabeiro)

Os dois colaboradores que trabalham a marca Delta Cafés acabam por abranger alguns dos projectos que vão chegando avulso. Significa isso que este departamento tem um contacto mais abrangente com as marcas e empresas do GN. Os problemas de muitos dos projectos referidos atrás é que são realizados sem um enquadramento lógico que esteja englobado numa estratégia para o digital.

Muitas marcas e empresas dentro do grupo, também, estão despertas para a realidade do digital, porém, não se encontram dotados de um conhecimento sobre a área que permita

aproveitar da melhor forma todos os meios disponíveis e alcançar os objectivos a que se propõem.

| Responsável | Marca | País | Categoria | Ferramenta |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------------|------------|
| Delta Cafés | Delta Cafés | Portugal | Marketing | Portal |
| | | | | Facebook |
| | | YouTube | | |
| | | Instagram | | |
| | | Espanha | Marketing | Facebook |
| | Adega Mayor | Portugal | Marketing | Portal |
| | | | | Facebook |
| | | | | YouTube |
| | Grupo Nabeiro | Portugal | Marketing | Portal |
| | Belíssimo | Portugal | Marketing | Portal |
| | Camelo Cafés | Portugal | Marketing | Portal |
| | Planeta Delta | Portugal | Marketing | Portal |
| | Festival Delta Tejo | Portugal | Marketing | Portal |
| | Tecnidelta | Portugal | Marketing | Portal |
| Cartão Cliente Delta / Camelo | Portugal | Marketing | Portal | |
| Nabeiroauto | Portugal | Marketing | Portal | |
| Nabeirotel | Portugal | Marketing | Portal | |
| Centro de Ciência do Café | Portugal | Marketing | Portal/Facebook | |
| Produtos Complementares | Tetley | Portugal | Marketing | Facebook |
| | Becks | Portugal | Marketing | Facebook |
| C.E.A.N | Centro Educativo Alice Nabeiro | Portugal | Marketing | Portal |
| E.B.D | Escola Barista Delta | Portugal | Marketing | Facebook |

Quadro 8: Resumo das Actividades Digitais da Delta Cafés

Todas as pessoas que trabalham dentro do Grupo Nabeiro na área digital têm um papel de gestão, mais do que operacional. Na maioria dos casos os trabalhos são feitos por agências externas, uma vez que não existe capacidade interna de desenvolver as ferramentas ou mesmo de parametrizar as referidas. Significa isto, que o papel das agências é fundamental para o sucesso das diversas acções que são desenvolvidas. Desde o envio de *newsletters*, passando pela gestão de catálogo ou determinadas actualizações de conteúdos, são realizadas nas maiorias das vezes por agências.

4.1.4 Agências

Actualmente, o grupo trabalha com várias agências, mais concretamente com 8 de forma permanente e com 4 de forma intermitente. Além os *fee's*, existem vários projectos que são adjudicados num âmbito concreto.

Esta dispersão de trabalho por diversas agências acaba por não ser benéfica uma vez que não se cria escala e, também, não existe uma especialização clara.

A distância que existe entre as diferentes marcas não é benéfica, uma vez que não existe aproveitamento dos conhecimentos e experiências adquiridas, acabando por haver uma dispersão que não permite uma solidificação e uma melhoria contínua conjunta.

4.2 Plataformas de Suporte

Tendo em conta o referido acima, que não existe uma ligação lógica entre as diferentes pessoas e áreas/marcas que trabalham o digital, tal tem um reflexo claro na utilização das plataformas das quais existe uma grande diversidade no seio do GN. Especifica-se abaixo de forma segmentada a abordagem às plataformas:

4.2.1 CMS (Content Management System)

Importa referir que um CMS é uma plataforma de suporte para portais, basicamente, é a estrutura sobre a qual assentam os conteúdos que são geridos através de um *Back Office*.

Não existe uma política clara no GN para as plataformas de suporte, o que significa que os diferentes portais estão assentes sobre diferentes CMS, o que não permite uma especialização. O que na realidade acontece é uma dispersão de tecnologias, o que traz consigo uma multiplicidade de parceiros, não havendo possibilidade de criar escala e obter maiores vantagens em termos comerciais e de especialização, como anteriormente referido.

O caso verificado acima não se reflecte na marca Delta Q, onde se utiliza para todos os portais e lojas *online*, dos diferentes países, a mesma tecnologia, ou seja, toda a presença da marca em plataformas próprias encontra-se agregada num único CMS.

Uma vez que para cada portal dentro GN de diferentes marcas existe um CMS diferente, não existindo nenhuma área especialista na gestão de *Back Office* de portais, leva a que exista uma contratação externa para a gestão e manutenção dos diferentes portais.

Podemos dividir em dois grupos os portais do Grupo Nabeiro, a saber:

- **Portais Dinâmicos:** portais que são alvo de actualizações com frequência, pelo menos uma vez por semana, seja para actualizações de informações, bem como para manutenção de catálogos, acções promocionais ou de novas funcionalidades.
- **Portais Estáticos:** portais que depois da fase de lançamento não são alvo de actualizações periódicas.

O GN, actualmente, conta com 4 lojas *online*: Delta Q Portugal; Delta Q França; Delta Q Brasil e Adegas Mayor. Tendo em conta os ciclos de produto actualmente e toda as dinâmicas promocionais necessárias para activar as lojas, é fundamental que exista um esforço de actualização e de acções que exigem uma melhoria contínua.

É claro, tendo em conta este cenário, que um grupo que conta com mais de 15 portais no seu seio, necessita de uma política que permita uma maior eficiência e eficácia - mais à frente tal será abordado.

4.2.2 Alojamento de Portais

Têm vindo a ser feito um trabalho muito interessante na uniformização de alojamento de plataformas, estando quase todos os portais numa única plataforma, contudo este trabalho depois de concluído deve ser alvo de uma estruturação de fluxos, para que seja controlável.

4.2.3 Integração de Sistemas

Existe um trabalho em curso para integrar alguns sistemas que estão dentro do GN. Esta área, embora não seja independente e completamente dependente do digital, é muito importante em termos organizativos e de trabalho diário, uma vez que quanto mais integrados estiverem os sistemas que trabalham as diferentes áreas, mais simples será organizar, por exemplo, uma campanha bem segmentada.

Embora exista algum trabalho que tem vindo a ser feito, ainda é possível integrar e automatizar mais tarefas que poderão resultar claramente num aumento de eficácia, eficiência e rentabilidade.

4.2.4 Base de Dados

Existem diversas Bases de Dados dentro do GN de origens diversas. Neste capítulo é essencial uniformizar e segmentar o melhor possível de modo a que se possa comunicar de uma forma simples e eficaz. O facto de integrar e uniformizar as plataformas tanto quanto possível será, sem dúvida, um contributo importante.

4.2.5 Envio de Newsletter

Dentro do Grupo existe o envio de *newsletters* com regularidade. Porém, não existe uma plataforma única de envio de *newsletters* que facilmente ganhará escala e da qual se poderão retirar ilações interessantes (dados de Key Performance Indicators (*KPI*) que serão uma aprendizagem contínua e que permitirá novas abordagens que resultam numa maior eficácia de comunicação nas suas diferentes vertentes.

4.2.6 ORM e a Monitorização de Resultados

Apesar de alguns testes feitos, de momento não existe uma plataforma de Object Relational Mapping (ORM), porém, uma plataforma destas necessita uma parametrização constante para melhorar a sua performance de dados. No entanto, é muito interessante, pois permite ter uma noção mais exacta do valor das marcas e ajuda à monitorização.

O ORM será importante para obter dados que permitam aos diferentes integrantes do departamento poder tomar decisões mais sustentadas, bem como corrigir determinadas situações. Esta monitorização tem um papel importante tanto antes (antecipar algumas decisões), como depois das acções (medir seus efeitos).

4.3 Redes Sociais

Apesar de existir uma aposta nas novas Redes Sociais que vão surgindo, na realidade, o Facebook, pela sua importância nos diferentes mercados onde a empresa está presente, acaba por dominar as Redes Sociais no seio do GN.

A gestão dos perfis é feita de forma independente, conforme a estrutura anteriormente referida. Contudo, com a criação deste departamento, será possível um melhor

cruzamento de conteúdos e um aproveitamento dos referidos, bem com uma maior base de dados de experiências que vai permitir enfrentar os diferentes desafios de uma forma mais segura.

4.3.1 Facebook

Como já referido, a grande aposta do grupo, nos dias de hoje, baseia-se no Facebook, onde estão presentes marcas e associações. Alguns destes perfis são trabalhados internamente, outros por agências. Neste momento, podemos contabilizar quatro agências diferentes em permanência e mais duas que vão fazendo alguns trabalhos conforme as necessidades.

| Responsável | Marca | País | Categoria |
|-------------------------|----------------------|----------|-----------|
| Delta Q Portugal | Delta Q | Portugal | Marketing |
| Mercados Internacionais | Delta Q | Brasil | Marketing |
| Delta Cafés | Delta Cafés | Portugal | Marketing |
| | | Espanha | Marketing |
| | Adega Mayor | Portugal | Marketing |
| Unid. PC | Tetley | Portugal | Marketing |
| | Becks | Portugal | Marketing |
| E.B.D | Escola Barista Delta | Portugal | Marketing |

Quadro 9: Presenças no Facebook Grupo Nabeiro

4.3.2 Twitter

O Twitter é uma das Redes Sociais que são utilizadas dentro do grupo à mais tempo, porém sem uma estratégia claramente definida.

| Responsável | Marca | País | Categoria |
|------------------|-------------|----------|-----------|
| Delta Q Portugal | Delta Q | Portugal | Marketing |
| Delta Cafés | Delta Cafés | Portugal | Marketing |
| | Adega Mayor | Portugal | Marketing |

Quadro 10: Presenças no Twitter Grupo Nabeiro

4.3.3 YouTube

O YouTube é utilizado pelas marcas do grupo para difusão de vídeos, que na maior parte dos casos, são realizados com outros objectivos que não apenas a sua exposição na

internet. A cadência de publicação de vídeos é baixa, havendo uma clara oportunidade a explorar neste âmbito, com uma estratégia definida para esta rede social.

| Responsável | Marca | País | Categoria |
|------------------|-------------|----------|-----------|
| Delta Q Portugal | Delta Q | Portugal | Marketing |
| Delta Cafés | Delta Cafés | Portugal | Marketing |
| | Adega Mayor | Portugal | Marketing |

Quadro 11: Presenças no YouTube Grupo Nabeiro

4.3.4 Outras Redes Sociais

Quase todos os dias surgem novas Redes Sociais e cada vez mais específicas. Muitas vezes, o problema dessas plataformas prende-se essencialmente com a massa crítica que conseguem atrair, o que dita o sucesso ou insucesso das mesmas.

Dentro do GN tem existido a aposta para novas Redes Sociais que vão surgindo, com uma estratégia coordenada na maior parte dos casos. Mas, se olharmos para esta realidade, existe um caminho enorme a percorrer que, com uma equipa especializada, pode ser muito mais simples e com resultados concretos.

| Responsável | Marca | País | Categoria | Ferramenta |
|------------------|-------------|----------|-----------|------------|
| Delta Q Portugal | Delta Q | Portugal | Marketing | Pinterest |
| | | | | Instagram |
| Delta Cafés | Delta Cafés | Portugal | Marketing | Instagram |
| | Adega Mayor | Portugal | Marketing | Pinterest |
| | Delta Tejo | Portugal | Marketing | MySpace |

Quadro 12: Presenças noutras Redes Sociais no Grupo Nabeiro

4.3.5 Outras Plataformas Digitais

Não existe, de momento, uma aposta em plataformas inovadoras dentro do grupo, porém, com uma nova estrutura, apostando na especialidade por áreas, isso irá surgir com naturalidade.

CAPÍTULO V - Formação do Departamento de Marketing Digital

5.1 Uma Proposta para um Futuro Digital

A importância do digital cresce dia-a-dia, sendo essencial que as empresas estejam preparadas para responder aos novos desafios que lhe são colocados. No futuro, este meio terá inevitavelmente canais de venda muito fortes e será o principal meio em termos de comunicação: é por aqui que vão vender, se vão relacionar e criar laços afectivos com os seus consumidores, aqui vai acontecer tudo o que já sabemos e algumas coisas que hoje nem sonhamos, mas que em breve serão uma realidade. Temos vindo com o tempo a verificar alterações constantes, que ocorrem tanto em termos de equipamentos como na forma como percebemos as coisas ou mesmo a forma como trabalhamos, por exemplo: hoje em dia começa-se cada vez mais a trabalhar através da “*cloud*”, algo que era impensável há pouco tempo, a própria capacidade da rede vai em breve alcançar o 4G, potenciando ainda mais a mobilidade dos internautas e deixando a fibra como algo desactualizado.

Como foi possível verificar anteriormente, existe uma tendência generalizada das empresas para apostar no digital, pelas razões invocadas acima. Na realidade, as empresas já apostam neste canal, porém de uma forma desorganizada, muitas vezes com elementos isolados com papéis muito abrangentes e difusos.

Do diagnóstico realizado ao digital do GN, podemos concluir que embora seja trabalhado actualmente por profissionais que conhecem a área, a sua dispersão hierárquica e a falta de uniformização de determinadas ferramentas não permite um estágio evolutivo positivo. Existe claramente uma limitação em termos estruturais e de políticas, que terão que ser colmatadas através de uma decisão estratégica, que deverá ter um impacto muito positivo no futuro.

De salientar, que a internacionalização é uma das principais apostas do GN. Como sabemos, o digital é um meio que permite uma enorme propagação de comunicação, com um menor investimento e maior eficácia. Tendo tal em consideração, podemos afirmar que esta área é vital, principalmente em mercados onde a marca não é tão conhecida, ganhando este meio uma preponderância brutal. Isto significa, que o digital se apresenta desta forma, como estratégico para a expansão do GN além-fronteiras. Todavia, não podemos esquecer, que mesmo internamente, onde a concorrência é

elevada, este meio é relevante, principalmente em termos relacionais e de comércio electrónico.

Tendo em consideração os vários pontos abordados e o diagnóstico elaborado no Capítulo IV, podemos referir que o GN deve começar a preparar-se organizacionalmente e estruturalmente, tendo em conta todas as variáveis e especialidades que existem dentro do digital e as quais poderemos focar em dois grandes eixos: **comunicação** e **comercial**. Estes eixos são inseparáveis, uma vez que ambas as áreas se interligam e se completam, não pode haver uma separação entre uma vertente de marketing e comercial, as acções deverão ser sim especializadas por áreas de actuação e com objectivos bem definidos.

5.2 O Departamento de Marketing Digital

O DMD será o responsável por toda a área do digital dentro do GN, o que significa que todos os projectos e tarefas que sejam desenvolvidos neste âmbito serão da responsabilidade deste departamento, não podendo haver nenhuma unidade de negócio ou departamento a trabalhar neste meio.

Tendo em conta, que este departamento será algo novo, é necessário antes, elaborar um estudo conceptual, que dará origem a um conceito estrutural sobre o qual irá assentar uma estrutura que irá ditar a forma como este departamento deverá trabalhar.

5.2.1 Definição Conceptual do Departamento de Marketing Digital

Antes de avançar com qualquer projecto de forma prática é necessário criar os seus alicerces, para que quando seja uma realidade, possa ser sustentável. Pretende-se, de seguida, analisar de que forma o DMD deverá estar estruturado, organizado e enquadrado dentro do GN.

5.2.1.1 Enquadramento do Departamento de Marketing Digital

Para que qualquer unidade de negócio ou departamento funcione correctamente, é necessário que esteja bem enquadrada dentro da empresa ou no grupo de empresas do qual faz parte. Tendo em conta que dentro do GN já existe toda uma estrutura montada, teremos de avaliar qual a melhor forma de enquadrar/formar o DMD.

Existem algumas hipóteses sobre como o DMD deverá ficar integrado dentro da estrutura actual do GN:

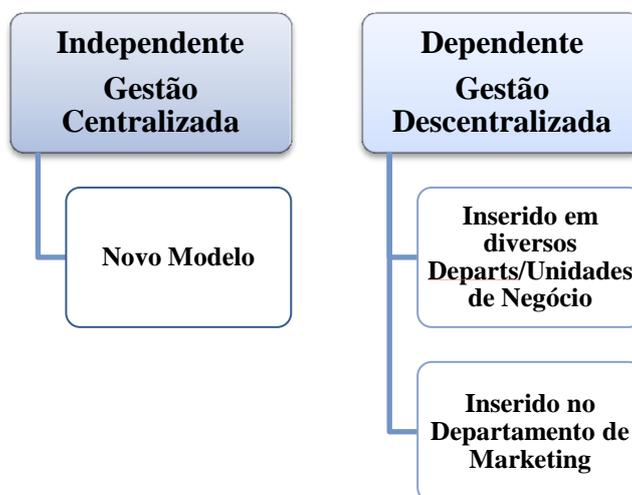


Figura 17: Hipóteses de enquadramento do DMD

- ***Independente – Gestão Centralizada***

Novo Modelo

Neste cenário o DMD é independente, sendo um elemento autónomo dentro do GN. Significa isto que não está sobre a jurisdição de nenhum departamento já existente. Desta forma, deverá ter uma ligação directa à Administração, ou pelo menos a um dos administradores, que assuma esta área de responsabilidade. Nesta estrutura, os colaboradores seriam enquadrados por áreas de trabalho bem definidas e não por marcas.

Neste modelo, o departamento assume maiores responsabilidades, por outro lado, estando autónomo, poderá desenvolver os projectos de uma forma mais soberana.

- ***Dependente – Gestão Descentralizada***

Inserido em diversos Departamentos/Unidades de Negócio

Na prática, seria mantido o modelo actual, o que significa que na realidade apenas se alteraria o facto das pessoas afectas ao digital trabalharem em conjunto, num mesmo espaço. Esta solução poderá ser de rápida implementação, mas não aumentará os níveis de qualidade de trabalho, uma vez contínua a não haver especialização.

Inserido no Departamento de Marketing

Neste caso o DMD ficaria inserido dentro do Departamento de Marketing da Delta Cafés, o que faria mais sentido pela sua maior abrangência estrutural e de marcas dentro do grupo. Os elementos constituintes seriam enquadrados por áreas de trabalho bem definidas e não por marcas.

▪ ***Análise das hipóteses de enquadramento do DMD***

Dentro de cada um dos modelos existem vantagens e desvantagens. Como tal, é necessário desconstruir e explorar cada um dos referidos e tirar ilações, de forma que se possa recomendar aquele que trará mais vantagens para o GN.

O modelo independente, com uma gestão centralizada, permite uma abordagem mais sólida, uma vez que é independente das restantes unidades dentro do GN. Na prática, isto significa que o DMD, com este modelo, poderá, em termos funcionais e decisórios, ser mais autónomo e, com isso, organizar e estabelecer prioridades. Este modelo permite que os seus membros sejam especialistas de áreas muito bem definidas, uma vez que deixam de estar afectos às marcas e passam a estar dedicados a uma área que trabalhará diversas marcas.

O modelo actual, apenas com uma alteração física dos elementos e com algum reforço da estrutura, terá uma implementação mais simples. Porém, cada um dos elementos ficaria, na realidade, dentro das equipas onde trabalham actualmente e com responsabilidades limitadas às marcas que gerem. Isto quer dizer que acabariam por não se tornar em elementos especializados, uma vez que continuariam a trabalhar nas diferentes áreas do digital.

O cenário de ter o DMD dentro de algum dos departamentos já existentes, mais especificamente dentro do Departamento de Marketing Delta Cafés, parece ser o mais lógico, no entanto, é necessário perceber a abrangência que o DMD tem, pois não mantém apenas uma ligação lógica ao Marketing Tradicional. Note-se que a área do digital abrange a área Comercial, a de Marketing, as diferentes Unidades de Negócio, bem como os Sistemas de Informação. Mas, não apenas lhe toca de “raspão”, com todas mantém laços muito próximos, o que é relevante.

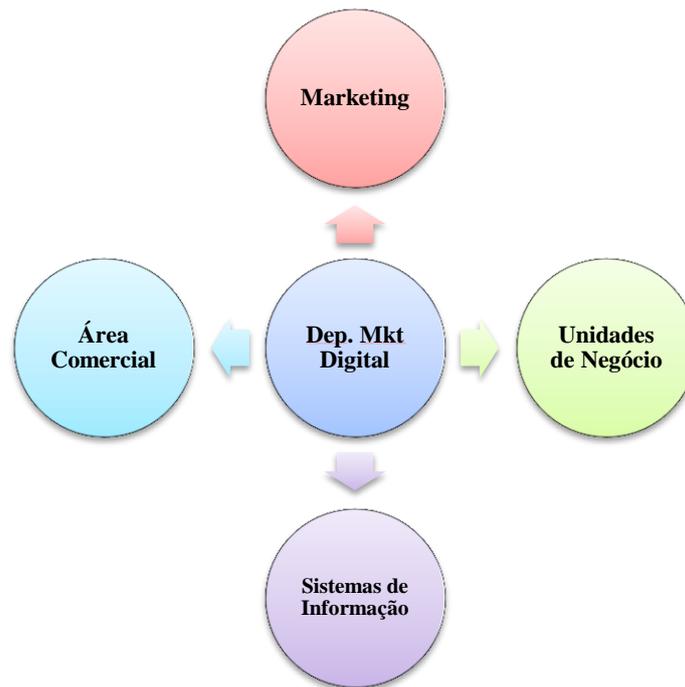


Figura 18: Modelo Relacional entre o Departamento de Marketing Digital e as outras estruturas do Grupo Nabeiro

Se tivermos em conta a análise realizada acima aos modelos, na prática e tendo em conta que se pretende um aumento de qualidade nesta área, ficaremos apenas com dois modelos para uma análise final: Independente – Gestão Centralizada e Dependente inserido dentro do Departamento de Marketing da Delta Cafés, uma vez que o modelo que mais se assemelha ao actual não permite a especialização e, conseqüentemente, um aumento do índice de qualidade efectiva.

Entre os dois modelos que nos restam, existe uma diferença essencial, que reside no facto de um deles ser independente, com uma gestão centralizada, sem dependências de outras estruturas da empresa (em termos conceptuais). A outra hipótese está inserida numa estrutura actual, o que significa que o DMD ficaria subordinado ao já existente, impedindo uma evolução mais rápida, uma vez que este não ficará directamente ligado à Administração e estará sempre dependente em termos hierárquicos do Marketing Delta Cafés. Tendo em conta a relação entre os diferentes departamentos e unidades de negócio do GN, é algo que não fará sentido pela sua abrangência relacional. De referir que, numa primeira fase de implementação, será importante que o DMD conte com um apoio próximo da Administração.

Para melhor estudarmos os dois cenários, existe um eixo fundamental sob o qual nos deveremos debruçar, para que possamos tomar uma decisão sustentada sobre qual é o modelo ideal. Esse eixo é sobre se o DMD deverá ser um Centro de Competências Estratégicas ou um Centro de Serviços.

Centro de Competências Estratégicas vs. Centro de Serviços

Actualmente, o modo como está organizada a área digital, os colaboradores acabam por ter uma componente estratégica e outra de serviços, pois desempenham funções em ambas as áreas.

Ao formarmos o DMD dentro do GN, não se pretende apenas ter um grupo de pessoas operacionais, mas sim um grupo de pessoas altamente especializadas que permitam alavancar a qualidade do trabalho internamente, em conjunto com pessoas mais operacionais para tarefas mais rotineiras.

Para que exista na realidade um incremento de qualidade efectiva do GN nesta área, é vital que o DMD se torne num Centro de Competências Estratégicas e não “apenas” num Centro de Serviços. A grande diferença entre ambos é a gestão de decisão e também a especialização dos elementos. No caso de este departamento ser um Centro de Serviços faria todo o sentido ficar sob a alçada de um departamento ou unidade de negócio já existente. Já no caso do Centro de Competências Estratégicas, é vital que seja um departamento independente, que possa estrategicamente dar o seu contributo para o crescimento e consolidação do GN no âmbito digital.

Deverá haver conhecimento e competências dentro da empresa para seleccionar aquilo que se pretende, deverá ser este o departamento a definir o que é o ideal para se conseguir obter um determinado resultado numa acção e não uma agência. Não deve ser uma agência que faça propostas semelhantes para todos os seus clientes e por vezes desactualizadas em termos operacionais e legais. Estas deverão estar apenas numa componente de serviços e não de estratégia.

Significa isto, que as competências estratégicas deverão ficar dentro do GN e os serviços deverão ficar distribuídos, ou seja, alguns serão realizados internamente, outros serão realizados externamente por uma questão de falta de massa crítica.

- **Conclusão sobre a Análise**

Tendo em conta o cenário acima descrito, em que o digital se assume com um elemento estratégico fundamental dentro do GN, demonstrando que devido a tal, este departamento será um Centro de Competências Estratégicas, deverá então caminhar-se logicamente para um modelo de independência face as diferentes unidades do grupo. A solução passa então pela criação de um DMD independente com uma ligação directa à Administração e fluxos funcionais bem definidos.

5.2.1.2 Responsabilidades, Projectos, Tarefas Macro e Micro

Para organizar e estruturar o DMD é necessário perceber quais são as suas responsabilidades: o que faz o departamento e o que fica fora e será realizado por agentes externos. Para simplificar esta situação, podemos definir que iremos ter duas situações distintas: Projectos/Tarefas Macro e Projectos/Tarefas Micro.

- **Macro**

Podemos definir Macro como tarefas ou projectos de maior dimensão como, por exemplo, a construção de um portal. Neste caso o GN deverá recorrer ao *outsourcing*, para a sua implementação uma vez que, devido à dimensão destes projectos, é necessário sempre uma massa crítica externa, porém, toda a estratégia será gerada dentro do DMD.

- **Micro**

Podemos definir as tarefas Micro, como as tarefas do dia-a-dia, as quais na sua maioria fazem parte de um rotina de trabalho e estarão programadas. Podemos inserir nestas, por exemplo: publicações em redes sociais; correcções nos portais ou gestão do catálogo de produtos da loja *online*.

Para que seja mais simples entender exemplificamos, de seguida, a construção de um portal, com divisão das diferentes etapas entre os envolvidos e responsáveis.

- **Caso Prático**

Uma das unidades de negócio do GN, solicitou a construção de um portal para uma determinada marca que terá como objectivo um novo posicionamento da marca, assente numa estratégia de proximidade aos seus clientes. A partir do momento em que tal

pedido é efectuado, o DMD é o responsável pelo projecto e tem de avaliar a sua fiabilidade e a real necessidade de um novo portal, uma vez que a solução poderia passar, por exemplo, pelas redes sociais ou pelo redesign do portal actual.

Assumindo que o novo portal foi aprovado, temos o seguinte cenário por etapas:

Macro

1º – Briefing: Deverá ser construído pelo responsável pelos portais do GN com o apoio do director de departamento e, em última instância, aprovado pela unidade de negócio.

2º – Consulta a Agências: O director e o responsável pelos portais seleccionarão as agências que vão participar e responder ao *briefing*. As agências serão seleccionadas de acordo com o perfil do *briefing* e do trabalho que irá ser elaborado.

3º – Apresentação das Propostas: O director e o responsável pelos portais estarão presentes nesta fase, onde conhecerão a propostas e onde poderão satisfazer todas as dúvidas sobre os projectos.

4º – Avaliação das Propostas: Será elaborado um relatório sobre as propostas pelo responsável pelos portais, com uma análise detalhada das vantagens e desvantagens de cada uma das referidas e com a sua sugestão de escolha.

5º – Reunião de apresentação do Relatório: Estarão presentes nesta apresentação o director e as pessoas definidas pelas unidade de negócio que solicitou o trabalho. A escolha da proposta é responsabilidade do DMD, porém, existirá sempre um envolvimento das unidades de negócio que requisitem o trabalho.

6º – Adjudicação: o responsável pelos portais e o director adjudicam o trabalho à proposta vencedora.

7º – Coordenação do Trabalho: o responsável pelos portais será quem vai gerir a relação de trabalhos com a agência, sempre com uma supervisão do director.

8º – Testes de performance e usabilidade: Além dos testes que serão realizados logicamente pela agência, o coordenador do projecto seleccionará algumas pessoas às quais vai solicitar que façam testes, com o apoio de uma matriz de tarefas.

9º – Lançamento: neste momento o projecto termina a sua parte Macro e as suas tarefas de correcção farão parte das tarefas Micro.

Micro

Correcções no portal: depende bastante da correcção a realizar, se forem correcções que requeiram programação a tarefa será passada para um programador, caso sejam correcções simples (exemplo: um erro de texto) poderá ser o responsável pelos portais a realizar a tarefa.

Criação de nova página/landing page: tarefa coordenada pelo responsável pelos portais e realizada por um *web designer* e um programador, ambos internos.

Remoção de conteúdo: tarefa a realizar pelo programador e coordenada pelo responsável pelos portais.

A abordagem de resolução às tarefas Micro será influenciada pela equipa interna que o DMD possuir. Significa isto que algumas tarefas Micro serão internas, outras terão que forçosamente ser realizadas externamente, depende da sua complexidade, do fluxo de tarefas dentro do próprio departamento e também da massa crítica disponível. Porém o objectivo claro é que todas as tarefas Micro sejam internas, enquanto que as Macro serão necessariamente externas, porém com uma supervisão interna e com o envolvimento de toda a equipa do departamento.

5.2.1.3 Definição de Estratégia para o Digital e para as Acções

A estratégia deverá ser definida em conjunto com os gestores das unidades de negócio. Se por um lado temos quem sabe o que deseja e quais são os objectivos de uma determinada acção ou campanha, pelo outro temos quem sabe como tal se deve realizar e se tais objectivos são plausíveis ou se podem ser ultrapassados em larga escala e se os referidos têm que ser revistos.

Na prática as unidades de negócio passam ao DMD as suas necessidades e este vai analisar e propor uma estratégia de forma que seja possível alcançar os objectivos. No caso de existir algumas dúvidas na implementação da acção ou não seja possível chegar a uma conclusão, deverá permanecer a opinião do especialista na área.

Porém, esta estratégia não será apenas suscitada pelas necessidades do dia-a-dia, uma vez que o DMD estando a par de todas as novidades e tendências dentro do digital, poderá também sugerir algumas acções para as marcas. Haverá um documento que capitaliza isto e que será definido como Plano Anual Digital, sendo que cada marca ou unidade negócio deverá ter um.

▪ *Plano Anual Digital*

Este plano deverá resultar do trabalho conjunto entre as unidades de negócio e os especialistas do DMD. O documento será composto pelos seguintes capítulos:

1. Análise da presença da Marca no Digital (Portal; Loja Online; Redes Sociais; Outros)
2. Análise da concorrência no Digital
3. Política da marca no Digital
4. Visão Estratégica (2 a 3 anos)
5. Plano de Acções detalhado
6. Orçamento

O plano deverá ser revisto de 3 em 3 meses, para que seja actualizado, desta forma será mantido actual.

Como sabemos nem sempre é possível seguir um plano na sua totalidade, existindo sempre algumas situações inesperadas ou acções que não estavam programadas.

▪ *Acções não programadas*

A organização é essencial, porém é necessário sermos reactivos principalmente em mercados competitivos. Como tal, deveremos ter em conta situações que não estão previstas e às quais não poderão ser ignoradas, mas que não podem prejudicar o trabalho programado.

Tal como no caso do Plano Anual Digital, as unidades de negócio passam as suas necessidades e consoante isso o DMD irá propor uma solução para obter os resultados pretendidos.

5.2.1.4 Estrutura do Departamento de Marketing Digital

Tendo em conta as situações anteriormente referidas e à realidade do GN, o departamento deverá ter uma estrutura própria e independente. Significa isto que será

totalmente autónomo, reportando directamente à Administração e mantendo com toda a empresa relações funcionais.

Dentro do departamento devem existir três níveis de gestão:

- **1º Nível:** patamar com maior responsabilidade e onde se encontra o director do DMD
- **2º Nível:** onde se encontram os especialistas e responsáveis das diferentes áreas
- **3º Nível:** área mais funcional, onde estão os colaboradores que terão um papel essencial, pois farão as coisas acontecer, conforme planeado.

De seguida é apresentada a estrutura consolidada que se propõe, de referir que até chegar até esta estrutura, haverá todo um trabalho a desenvolver, o qual será abordado mais à frente, bem como as tarefas e interligações no DMD.



Figura 19: Estrutura proposta para o Departamento de Marketing Digital do Grupo Nabeiro

5.2.1.5 Fluxos Relacionais

O DMD é uma estrutura nova dentro do GN, pelo que merece uma especial atenção no funcionamento dos seus fluxos de informação, ou seja, quem fala com quem e a quem reporta.

Abaixo, encontra-se sintetizada a estrutura orgânica do GN, sendo apresentadas estruturas que à partida terão uma maior ligação ao DMD.

Como é possível observar, existem pelo menos seis unidades que são potenciais “clientes” do DMD, sendo que da estrutura acima apresentada, sobra a Direcção de Sistemas de Informação, que neste caso terá mais potencial para ser um “fornecedor” de serviços.



Figura 20: Estrutura organizacional sintetizada do Grupo Nabeiro

Todos os pedidos de novos projectos deverão ser remetidos pelas diferentes unidades de negócio para o Director do DMD, significa isto, que este centraliza a informação e vai remete-la para a sua equipa. Isto é válido para todos os projectos macro.

Quando falamos de tarefas micro, essas deverão ser remetidas para os gestores responsáveis com conhecimento directo para o director do departamento.

5.2.1.6 Conclusões sobre a Definição Conceptual do Departamento de Marketing Digital

Em termos de suporte de plataformas, o DMD deverá contar com o apoio da Direcção de Sistemas de Informação (DSI), funcionando esta como uma prestadora de serviços, tanto em termos de consultadoria, como possivelmente de suporte técnico das plataformas.

Em termos funcionais e tendo em conta a forma como está organizado o GN, os diferentes gestores de unidades de negócio e departamentos deverão ter com este departamento uma relação funcional, na qual podem pedir o apoio DMD, que encontrará as melhores soluções para alcançar os objectivos que as marcas do grupo necessitam.

O DMD terá relações privilegiadas com os principais operadores do mercado (Google; Facebook, Microsoft), de forma que tenha acesso a todas as actualizações e acesso a informações privilegiadas, mais do que contar com as melhores agências, o DMD terá uma relação com as empresas que gerem as principais plataformas do mercado.

A actualização da informação e formação é um elemento fundamental, para que a especialização nas diferentes áreas seja algo constante, quer isto dizer, que os diversos elementos que compõem este departamento vão requerer uma formação constante, pois terão que ser sem dúvida os melhores especialistas das suas áreas específicas.

5.2.2 Definição Prática do Departamento de Marketing Digital

Nesta parte serão explícitas várias situações práticas de forma que seja perceptível a forma como o DMD deverá funcionar.

5.2.2.1 Funções dos Colaboradores

De seguida são explicadas as funções de cada um dos colaboradores que integrarão o DMD, bem como as ligações lógicas que existem entre si.

- ***Director Departamento Digital***

Este será o responsável máximo pelo digital dentro do GN, o qual deve ter um foco informativo, de gestão e com um claro poder decisório, estando sempre a par de tudo o que acontece e tudo o que vai acontecer. Tudo o que seja ligado a uma determinada empresa/marca, em termos de estratégia digital, deve passar pelo seu aval.

Esta pessoa deverá ter um conhecimento global do marketing digital, sentindo-se à vontade com métricas, redes sociais, comportamento do consumidor, e-mail marketing, comunicação viral, gestão de projectos, poder negocial e ter também um forte controlo de custos. Algo fundamental também é a capacidade para gerir pessoas e resolver eventuais urgências ou crises que possam surgir.

O director será o responsável por fazer com que toda a equipa navegue para o mesmo lado, sempre com um claro foco claro nos objectivos, mantendo uma visão bem definida do que se pretende no futuro.

Hierarquia: Reporta aos diferentes marcas/unidades de negócio (poderá não ser ele a fazer este reporte mas sim elementos do DMD) e à Administração.

Descrição: Gestão do departamento (tanto em termos de projectos como de recursos e plataformas) e encarregue de aprovar projectos.

Funções:

- Gestão global do departamento;
- Definir as políticas e estratégias (nomeadamente o desenvolvimento, recursos humanos, salários, investimentos, etc.);
- Definição orçamental em conjunto com a Administração;
- Analisar os resultados das acções em conjunto com os Gestores;
- Definir e aprovar a Política e os Objectivos de Qualidade e assegurar os meios para a sua implementação;
- Responsável pela selecção e recrutamento de novos funcionários;
- Definir as acções de formação a realizar anualmente;
- Responsável pela selecção e aquisição de novas plataformas;
- Define necessidades de recursos humanos e plataformas entre outros materiais necessários.

▪ **Gestor de Portais**

Responsável máximo por todos os portais dentro do GN, desde o seu desenvolvimento, até às melhorias contínuas.

Hierarquia: Reporta ao Director de DMD.

Descrição: Responsável pelos Portais do GN, centraliza a gestão de todos os portais, sendo especialista em usabilidade e boas práticas em portais. É responsável pela Criação do Plano Anual na parte respectiva aos portais, de acordo com as necessidades.

Funções

- Criação de *Briefings* para criação de novos portais;
- Gestão de domínios: registo e renovação;
- Pedido, seguimento e aprovação das alterações efectuadas para melhoria contínua;
- Gestão da criação/adaptação e implementação de *landing pages*;
- Responsável pelo *briefing* para a criação ou reformulação de portais;
- Publicação de informação sobre Acções Específicas da Marca (notícias);
- Optimização do funcionamento e da performance dos portais;
- Realização de inquéritos de satisfação;
- Utilização de meios para dinamização dos portais;
- Cumprimento de Normas Institucionais do GN;
- Cumprimento da legislação e actualização dos termos e condições dos portais.

▪ ***Gestor de Ecommerce***

Essencial para o sucesso comercial no âmbito digital, deve ser um especialista desta área e um conhecedor de mecânicas comerciais bem como da legislação, deve ainda especializar-se em determinados países, sempre que necessário.

Hierarquia: Reporta ao Director do DMD.

Descrição: Faz a gestão de todas as lojas *online* do grupo, tendo um relação privilegiada com os gestores de produto e gestores comerciais das diferentes unidades de negócio. Uma das suas principais responsabilidades é a da Criação do Plano Anual Comercial para o Digital, um para cada umas das diferentes lojas *online*.

Funções:

- Criação de mecânicas comerciais que respondam aos objectivos propostos;
- Gestão do catálogo de produtos das diferentes lojas *online*;
- Responsável pelos *briefings* para criação de mecânicas;
- Responsável pela implementação de novas lojas *online*;
- Optimização do funcionamento da loja *online*;
- Criação de inquéritos de satisfação;
- Gestão do conhecimento, base de dados e opiniões do consumidor final;
- Responsável por medir o sucesso das campanhas e da criação de um relatório por campanha;
- Cumprimento da legislação e actualização dos termos e condições da loja *online*.

▪ ***Consultor de Redes Sociais e Mobile***

Responsável máximo pelas diferentes presenças das empresas/marcas do GN nas Redes Sociais e no Mobile.

Tudo o que se faz nas Redes Sociais dentro do GN será da sua responsabilidade.

Pela pouca experiência do GN no Mobile, este gestor terá um papel preponderante pois será quem deve impulsionar as mecânicas e as estratégias neste âmbito.

Descrição: Gestão de toda a área de Social Media e Mobile, sendo o responsável pelas opções estratégicas tomadas e por todas as dinâmicas.

Hierarquia: Reporta ao Director do DMD.

Funções:

- Criação de Estratégias para a área Mobile
- Criação de Estratégias para as Redes Sociais
- Criação de Aplicações Mobile: *Smartphones; Tablets;*
- Responsável por aprovar todos os conteúdos para publicações nas Redes Sociais;
- Criação de mecânicas nas Redes Sociais que respondam a uma determinada necessidade (passatempos, entre outros);
- Deve estar sempre a par das últimas novidades e ter um contacto directo com as entidades que gerem as diferentes plataformas;
- Identificar novas possibilidades em termos de presença em novas de plataformas de Redes Sociais;
- Criação de Relatórios Mensais sobre a optimização dos perfis da marca nas Redes Sociais;

▪ ***Gestor de Comunidades e Copy***

O gestor de comunidades e *copy* é o responsável por fazer com que as comunicações iniciadas pela empresa sejam: propagadas; pessoa a pessoa e que se tornem o máximo possível virais. Para que tal seja uma realidade, este elemento deverá participar activamente na criação de cada comunicação e interagir com as diferentes comunidades.

O gestor será responsável por criar conteúdo e fazer a gestão das publicações nas diversas Redes Sociais (Facebook; YouTube; Pinterest; Twitter), bem como monitorizar a conversação. Este cargo exige uma forte interligação com o Consultor de Redes Sociais e Mobile.

Hierarquia: Reporta ao 2º nível do Departamento, contudo tem uma relação mais próxima do Consultor de Redes Sociais.

Descrição: Responsável por interagir com os utilizadores e de criar conteúdos para as Redes Sociais, bem como identificar possíveis oportunidades de negócio ou melhorias.

Funções:

- Criação de conteúdos para as Redes Sociais e campanhas;
- Identificação de melhorias (produto, processos, comunicação, entre outros);
- Gestão de crise;
- Criar relações com o consumidor;

- Monitoriza o “buzz” em torno da Marca, do Mercado e da Concorrência;
- Produz conteúdos e aprova-os com os Gestores de WebMkt (texto e imagem em cooperação com o web designer);
- Responde rapidamente a todas as interações (SLA <24h);
- Manter presença em diversos canais de comunicação;
- Recebe *feedback* dos membros da comunidade e transforma-os em valor para a empresa;
- Identificar tendências;
- Identificar “*Brand Envagelists*”, ou seja, os potenciais embaixadores da Marca;
- Participar activamente em diversas comunidades;
- Articular a missão da empresa com os interesses da comunidade;
- Coordenar a participação/presença de outros colaboradores da Marca;
- Gerir a reputação da Marca;
- Analisar comportamentos de consumo;
- Gerar “brand awareness”.

▪ ***Gestor de Optimização de Campanhas e Monitorização***

Este elemento será responsável pela gestão da ferramenta ORM, devendo dominar também Excel e *Analytics*. Concentrado nos resultados que terá de analisar, fazer correlações, retirar *inputs* e apresentá-los de forma compreensível, conclusiva e lógica.

Este gestor deverá perceber ainda profundamente de optimização de portais para os motores de busca (especialmente Google). Este poderá ser um jornalista que escreva bem, uma vez que grande parte das técnicas de SEO é desenvolvida através de escrita. É também responsável pelas campanhas de *Links* patrocinados (*Adwords*; *Retargeting*; Afiliados).

Hierarquia: Reporta ao 2º nível do Departamento.

Descrição: Responsável por verificar tudo o que se fala das marcas do grupo na internet, tirando ilações desses mesmos resultados. Gestão e Optimização de Sites e Campanhas para termos de pesquisa.

Funções:

- Monitorização das marcas do Grupo na Web;
- Criação de Relatórios com a actividade das marcas do Grupo e da concorrência na Internet;
- Pesquisa de novas tendências na Web;

- Optimização de SEM e SEO;
- Criação e Optimização de campanhas de *Links* Patrocinados (*Adwords*; *Retargeting*; Afiliados);
- Criação de Relatórios Mensais sobre a optimização dos portais e campanhas.

▪ ***Programador/Implementador***

Este programador estará vocacionado para o dia-a-dia, uma vez que os projectos mais estruturantes (Macro) serão tratados com agências, porém, com este elemento, muitos dos trabalhos que saem fora dos planos, podem ser concluídos sem custos acrescidos para a empresa, nomeadamente urgências ou tarefas Micro.

O ideal será ter um programador que tenha conhecimentos em PHP e ASP, uma vez que existem multiplicidade de plataformas no GN. Além do referido, existem inúmeras plataformas em código aberto que podem ser personalizadas e que podem permitir diluir custos em alguns projectos que à partida, poderiam ter custos mais elevados.

Hierarquia: Reporta a todos os Gestores de 2º nível.

Descrição: Fara parte de projectos mais simples e da manutenção do dia-a-dia, podendo fazer uma supervisão sobre trabalhos efectuados por parceiros.

Funções:

- Responsável pela componente de IT dos portais do grupo;
- Interpretação e edição de Action Script, CSS e HTML5;
- Alterações nos CMS que requeiram conhecimento de programação;
- Criação de novas ferramentas e funcionalidades nos portais;
- Implementação de Design nos portais;
- Consultadoria em projectos que envolvam terceiros.

▪ ***Web designer***

Um bom *web designer* é um profissional que entende de interacção do consumidor com o ecrã, que tem um conhecimento profundo sobre usabilidade. Este profissional, deve preocupar-se não só com a usabilidade e com o *layout*, mas também com os elementos que uma página deverá conter, principalmente com a sua ordem e coerência.

Descrição: Criação e Edição de Imagem, conforme os objectivos.

Funções:

- Criação de *landing pages* tendo em conta os objectivos;
- Criação de *Banners*;
- Criação de *Newsletters* Internas e Externas;
- Criação de *templates* para páginas Web;
- Edição de Imagens para colocação nos catálogos de produtos;
- Edição de imagens para as Redes Sociais.

▪ **Agências**

As agências continuam a ter um papel importante no GN, uma vez que a formação do DMD não visa acabar com esta relação, pois ser auto-suficiente seria limitar a empresa a um único espaço, que não seria benéfico a médio prazo.

As agências serão sim, menos consultadas e quando o sejam será de uma forma mais objectiva, uma vez que não serão passados *briefings* abertos, mas sim fechados e com objectivos bem definidos, as agências terão um papel mais operacional e não de consultadoria, as competências estratégicas, serão internas.

5.2.2.2 Metodologia de Trabalho e Definição de Responsabilidades

▪ **Matriz de Responsabilidades**

Os departamentos digitais surgiram recentemente, verificando-se muitas vezes que a distribuição de responsabilidades acaba por ficar mal definida. O problema coloca-se na comunicação, sendo que na maioria dos casos se encontram desfocadas as responsabilidades, por existir uma má definição, uma vez que as prioridades no digital são muitas vezes ditadas por quem se encontra em posições hierárquicas superiores.

Para que um departamento digital tenha sucesso, antes de mais, necessita uma liderança forte, papéis claramente definidos e pessoas capazes de assumir as suas responsabilidades de uma forma clara. Isso pode ser conseguido com a ajuda de uma matriz de responsabilidades.

Entendamos por matriz de responsabilidades: uma lista de tarefas, com resultados desejados e responsabilidades relacionadas entre os diferentes integrantes do departamento, com uma definição ao detalhe.

Esta metodologia funciona tanto numa vertente interna como externa, ou seja, funciona em fluxos apenas desempenhados pelos integrantes do DMD, mas funciona também no caso em que existam tarefas desempenhadas externamente por agências ou mesmo com alguns interlocutores internos, que possam estar envolvidos no projecto.

Basicamente, a matriz de responsabilidades contém uma lista de tarefas e os indivíduos envolvidos em desenvolver as referidas, por exemplo, a criação e remoção de conteúdos. Esta tarefa pode ser atribuída a duas pessoas: uma que é responsável por retirar o conteúdo e outro que é consultado antes de ser tomada uma decisão final.

Através da atribuição de papéis diferentes, define-se claramente as responsabilidades e minimiza-se o tempo de decisão, uma vez que não é necessário reunir com alguns elementos para aprovar e concluir as tarefas.

A matriz de responsabilidades por tarefa/projecto divide-se claramente em quatro partes, como se pode visualizar no quadro abaixo. De seguida é explicado o que se pretende nas diferentes etapas.

| Tarefa | Responsável | Co-Responsável | Consultar | Informar |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Análise de Métricas | Gestor de Monitorização | Gestor de Monitorização | Gestor de Portais; Gestor de Ecommerce; Consultor de Redes Sociais e Mobile | Director |
| Acessibilidade do Portal | Gestor de Portais | Gestor de Portais | Gestor de Portais; Gestor de Ecommerce; Gestor de Mobile | Director; Agência; DSI |
| Gestão Redes Sociais | Gestor de Comunidades | Consultor de Redes Sociais e Mobile | N/A | Director; Gestor de Portais; Gestor de Ecommerce; Consultor de Redes Sociais e Mobile |
| Criação de Conteúdo | Copy | Copy | Gestor de Portais; Gestor de Ecommerce; Consultor de Redes Sociais e Mobile | Director |
| Remover Conteúdo Loja Online | Gestor de Ecommerce | Gestor de Ecommerce | N/A | Gestor de Marca/Produto |
| Novo Desenvolvimento Mobile | Programador | Consultor de Redes Sociais e Mobile | Consultor de Redes Sociais e Mobile | Director |
| Criação de Design Landing Page | Designer | Designer | Gestor de Portais | Director |
| Implementação Novo Campo | Programador | Programador | DSI/Agência | Gestor de Portais/Director |

Quadro 13: Matriz de Responsabilidades de tarefas/projectos

Responsável

O responsável por uma tarefa é aquele que faz as coisas acontecerem. Por exemplo no caso do desenvolvimento de *design*, o responsável é o *web designer*, isto independentemente de o trabalho ser realizado internamente (*web designer* dentro do DMD) ou por um fornecedor externo. O responsável é a pessoa que na prática vai desenvolver o trabalho, como referido, caso seja externo deveremos ter a informação de qual o *web designer* dentro da agência que está a desenvolver o trabalho, de forma a criar também histórico de desempenho e podermos ter um maior controlo sobre o desenvolvimento do trabalho.

Só pode haver uma única pessoa responsável por fazer uma tarefa, caso contrário, a tarefa pode ser “esquecida”. Também é importante notar que a matriz de responsabilidades é útil para identificar lacunas de funções.

Co-responsável

O co-responsável é a pessoa que poderá substituir a pessoa responsável pela elaboração da tarefa e que poderá ter também um papel de supervisão sobre o trabalho que está a ser elaborado.

Consultar

As pessoas que desenvolvem as tarefas, devem consultar aqueles cuja opinião é necessária para dar como concluída uma determinada tarefa. Estes são tipicamente as pessoas com alguma experiência relativa à tarefa ou à forma como se pode obter um bom resultado.

Apesar de poder haver um círculo maior de pessoas, que podem ser consultadas sobre as tarefas, isso deve ser limitado àqueles que efectivamente possuem um conhecimento relacionado com a tarefa, de modo a evitar dispersões. Contudo, essa consulta mais geral, pode ser utilizada em tarefas ou projectos em que seja necessária uma opinião com mais massa crítica.

Informar

Estas são pessoas que necessitam de estar informadas sobre a tarefa, mas não contribuem para a sua conclusão. Poderão mesmo apenas ser notificados do fim da tarefa, não estando envolvidos durante o processo de execução da referida.

Normalmente aqueles que são informados formam o maior grupo, podendo incluir departamentos inteiros.

5.2.2.3 Planeamento, Metodologia e Objectivos

▪ *A importância do Planeamento*

Todas as empresas devem ter um planeamento, para que possam de uma forma mais simples e organizada abordar os projectos de uma forma satisfatória. Além disso, ter um planeamento permite obter de forma clara duas vantagens:

- Impede que decisões sobre o próximo projecto a implementar sejam instintivas;
- Incentiva a gestão para pensar o desenvolvimento contínuo das acções, ao invés de situações ocasionais.

Muitas das decisões no âmbito digital são de cariz reactivo, mais do que normalmente planeadas. Está planeado fazer uma aplicação para *smartphone*, no dia seguinte um utilizador queixa-se da funcionalidade da loja *online* e isso passa a ser a prioridade, a reactividade é sempre um factor muito negativo, embora se tenha que perceber sempre a gravidade das situações. A estratégia digital não pode ser reactiva, embora tenha que estar preparada para todas as imprevisibilidades que possam surgir num determinado momento. Contudo, se efectivamente for apenas reactiva, entra-se numa espiral de ineficácia, podendo haver decisões erradas, tomadas apenas devido a situações que ocorrem no dia-a-dia.

É necessário um planeamento que deve ser realizado junto dos gestores de marca/produto, de acordo com o estabelecido anteriormente e sempre de forma a alcançar os objectivos definidos. Este plano deve obedecer a: objectivos de negócio, mensuráveis através dos indicadores de desempenho (*KPI*); a gestão de projectos/tarefas com um acompanhamento da acção através de um mapa de desenvolvimento, que permita estabelecer datas para a finalização dos trabalhos.

▪ ***Planeamento de tarefas de Rotina***

Algo tão simples como a gestão de conteúdo e a sua remoção, para que funcione na perfeição, requer metodologia. Caso contrário poderão causar-se situações embaraçosas para a empresa.

Existem sistemas de gestão de conteúdo que têm transformado a forma como gerimos o conteúdo no digital, mas estes trazem consigo alguns inconvenientes. Estes permitem que um grande número de pessoas possam adicionar conteúdo na plataforma. Muitas organizações sofrem de conteúdo excessivo, onde é constantemente adicionado e nunca removido. Ter uma política para a gestão de conteúdo é importante.

A política a implementar deve responder a questões tais como:

- Quem é responsável por assegurar a precisão do conteúdo do portal?
- Quem é responsável por manter o tom de voz dos conteúdos?
- Como é que o conteúdo vai ser analisado quanto à sua eficácia?
- Cujas aprovações é necessária antes que o conteúdo pode ser postado *online*?
- Como é o conteúdo antiquado vai ser gerido?

Um dos maiores desafios associados à gestão de conteúdos é lidar com conteúdo *out-of-date*. Este conteúdo entope portais, tornando mais difícil para os utilizadores encontrar o que é realmente útil. Embora a escolha lógica que é remover o conteúdo obsoleto, pode ser mais complexa do que parece.

Este exemplo é apresentado para mostrar que todas as tarefas de rotina requerem uma planificação pormenorizada para que funcionem.

▪ ***Objectivos Negócios e KPI***

Este deve ser o primeiro passo a tomar, definir de forma clara e objectiva o que desejamos mensurar. Ter um conjunto de objectivos fornece um foco, o qual é essencial para obter sucesso, além disso ter alguns *KPI* bem definidos pode ser um meio de despiste para determinadas situações. Com isto, podemos inclusivamente resolver determinadas incoerências e ainda futuramente ser mais objectivos no que desejamos fazer e afinar as nossas acções.

Por exemplo, se foi acordado que o objectivo principal do negócio de um determinado portal é gerar leads de qualidade, é mais fácil argumentar contra sugestões que atentam

contra esse objectivo. Poderá existir sempre alguém que queira forçar os utilizadores a cederem o seu *e-mail* antes de poderem visualizar o conteúdo do portal. Embora isso possa gerar mais oportunidades, não cumpre os critérios de qualidade, uma vez que a maioria dos utilizadores não estará informado nessa altura se de facto está interessado no produto/serviço.

Esses objectivos não necessitam de ser complexos e em grande quantidade, bastam serem alguns objectivos, por exemplo:

- Gerar conteúdo de qualidade que incentiva os utilizadores a voltarem regularmente ao portal;
- Exibir publicidade relevante sem que seja algo intrusivo, de forma a atrair a atenção dos utilizadores;
- Incentivar os utilizadores a inscreverem-se para receberem novidades no *e-mail* ou RSS;
- Incentivar os utilizadores a envolverem-se com a marca através de comentários nas redes sociais.

No entanto, ter uma lista de objectivos não é suficiente. É também necessário definir quais são os prioritários, uma vez que se tal não acontecer, poderá existir conflito entre os objectivos. O que é mais importante para a marca nesta campanha? É esta a questão a responder.

Finalmente, os *KPI* de monitorização fornecem os dados suficientes para concluirmos se estamos a trabalhar de forma correcta para chegar ao objectivo proposto. Estes dados podem ajudar no caso de existirem situações a corrigir ou fazer determinadas apostas estratégicas, que permitam alcançar o que tinha sido proposto.

5.2.2.4 Orçamento do Departamento

O Orçamento será definido entre a administração e o responsável máximo do DMD. Antes de tal acontecer, existirá um trabalho de levantamento das necessidades estimadas pelos diferentes departamentos e unidades de negócio, após esse levantamento será possível estimar o orçamento necessário para atender às diferentes necessidades do GN no Digital para um determinado ano.

5.2.2.5 Formação do Conselho Consultivo do Grupo Nabeiro para o Digital

O DMD terá um conselho consultivo formado por personalidades na área do digital, que estarão ligados a agências, mas também às grandes empresas que operam no digital (Google, Facebook, Microsoft). Os elementos deste conselho não serão renumerados. Este conselho deverá reunir trimestralmente, com a presença de pelo menos um elemento da Administração.

A ideia da formação deste Conselho é o de trazer as inovações em primeira mão para dentro do GN e criar uma relação próxima entre os principais operadores do mercado, desta forma será possível estar sempre na linha da frente dentro do digital, o que será vital em termos de visão estratégica.

5.2.2.6 Plataformas de Suporte

Algo fundamental para potenciar o funcionamento deste canal é haver uma política clara de plataformas, de forma que o GN se especialize num número reduzido de plataformas.

O referido acima deve ser expansível aos portais mas não em exclusivo, uma vez que hoje em dia como sabemos existem uma multiplicidade de plataformas que abrangem diferentes áreas do digital e que podem ser utilizadas por todo o DMD. Esta política deverá estar coerente com as diferentes fases de implementação do DMD que serão apresentadas no próximo capítulo.

Dentro do GN a DSI terá um papel importante tanto na implementação, como na formulação da política, uma vez esta área tem conhecimentos de plataformas e conhece também a realidade do grupo e quais as plataformas com que actualmente se trabalham, o que poderá influenciar a escolha de futuras plataformas ou o aproveitamento de plataformas já existentes dentro do grupo.

A especialização será benéfica em termos de custos, mas também em termos de tempo, uma vez que reduzirá os tempos de implementação de determinadas mecânicas.

CAPÍTULO VI – Implementação do Departamento de Marketing Digital

Dentro de empresas com estruturas consolidadas, existem sempre duas opções de formar novos projectos: começar do zero ou aproveitar alguma da estrutura já existente. A ideia reside em aproveitar essa “estrutura” dispersa e todo o conhecimento já adquirido, porém com uma forma totalmente diferente de trabalhar. Embora seja algo novo, não poderemos dizer que é um trabalho inexistente, uma vez que na realidade algumas tarefas que serão desempenhadas pelo DMD são hoje desempenhadas por pessoas que estão dentro de equipas separadas, porém de uma forma pouca especializada, pois existem tarefas muito dispersas na sua actividade diária.

O DMD apresentado neste trabalho têm em conta o que é a actual base de trabalho dentro do GN, ou seja, esta estrutura parte da realidade, não sendo apenas um conceito teórico. É também tido em conta as tendências actuais e futuras, naturalmente que a actual análise, poderá sofrer alterações decorrentes da evolução de algumas tecnologias de informação.

Tendo em conta que a formação do DMD é algo que requer uma metodologia muito própria e que poderá levar algum tempo a implementar uma vez que é algo que não é imediato, a proposta para implementação deste departamento é feito em duas fases, que na prática deverão ser dois anos (um ano para cada uma das diferentes fases). Isto vai permitir que a estrutura cresça com tempo, o qual será fulcral para que exista uma consolidação de processos e de adaptação das diferentes partes constituintes do GN.

6.1 Primeira Fase de Implementação

O facto de alguns cargos serem propostos numa primeira fase, atende à actualidade do grupo, não se pretende com isto que se olhe para os restantes cargos como secundários, uma vez que todos irão desempenhar fundamentais e se complementam.

Com base nesta realidade e tendo em conta as áreas mais sensíveis, a primeira fase contempla a seguinte estrutura:

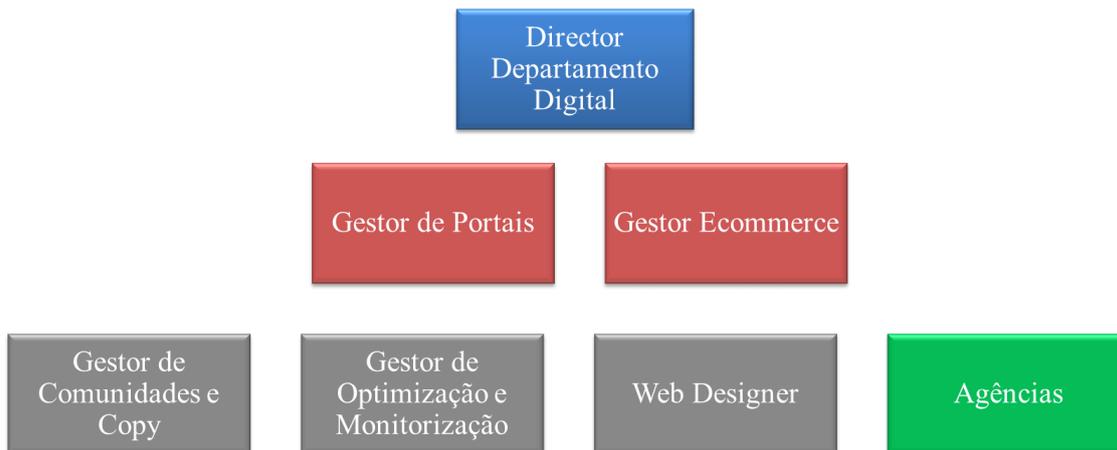


Figura 21: Departamento Marketing Digital Grupo Nabeiro - 1ª Fase

Como referido anteriormente, é essencial ter uma liderança forte e próxima da Administração, como tal, o director do DMD deve ter via aberta e plenos poderes para tomar decisões estratégicas, sempre alinhado com a visão traçada pela Administração. O director, sendo um dos elos essenciais para o sucesso, não poderia deixar de estar presente nesta fase. Alias, este deverá ter o papel de seleccionar os colaboradores para as áreas que de seguida se especificam, pelo que deverá começar a trabalhar no DMD alguns meses antes de arrancar.

Na primeira fase, na segunda linha do departamento, é proposto que avancem dois cargos, os quais hoje em dia se encontram diluídos por várias pessoas e não são trabalhados de uma forma uniforme.

O Gestor de Portais tem neste departamento um papel relevante uma vez que o GN tem um número assinalável de portais, os quais requerem uma gestão próxima e especializada, tudo o que está nos portais do grupo é de sua inteira responsabilidade. Nesta área será prioritário criar em conjunto com a DSI uma política e um planeamento para uma maior uniformização. O referido terá uma ligação próxima com o Gestor de *E-commerce*, elemento que se deverá tornar preponderante dentro do grupo e o qual terá a seu cargo a responsabilidade de todas as lojas *online*, o que significa que deverá salvaguardar o bom funcionamento e estruturar campanhas de acordo com os objectivos propostos pelas diferentes unidades de negócio.

A segunda linha do departamento é a que podemos designar por especialistas, por sua vez a terceira é a de realização, pois são estes que vão fazer que as coisas planeadas se tornem reais, pelo menos as tarefas micro.

Nesta fase foi dada ênfase a três cargos internos que deverão ter um apoio externo (pelo menos inicialmente), através da contratação de agências, embora com este novo paradigma, internamente se ganhem novas valências, que permitirão uma maior independência e a possibilidade de desempenhar determinadas tarefas de uma forma independente. As agências terão sempre um papel importante em desenvolvimentos/projectos macro.

Uma das áreas fundamentais nos dias de hoje são as Redes Sociais, onde o grupo já tem uma presença interessante, sendo este um eixo estratégico da marca. O Gestor de Comunidades e Copy apresenta-se com uma figura central, que deverá desempenhar um papel de relações públicas das diferentes marcas nas comunidades. Além este papel irá também desenvolver conteúdos, nomeadamente para as Redes Sociais.

O Gestor de Optimização e Monitorização terá a seu cargo três eixos: SEO/SEM, *Adwords* e Monitorização Web. Será então responsável pela “afinação” das marcas do GN na internet. A visibilidade das marcas na internet passa por este elemento o que é fundamental, bem como o *Adwords* que é uma ferramenta cada vez mais utilizada e que em alguns mercados será elementar, uma vez que a pesquisa orgânica não é suficiente em determinados mercados. Além isto, este elemento fará Monitorização Web das marcas, algo que será fundamental para a melhoria e aperfeiçoamento das suas tarefas e da globalidade do departamento.

O *web designer* vai ter um papel transversal a todo o departamento, podendo fazer trabalhos em varias áreas, desde as Redes Sociais em termos de conteúdos, a *landing pages*, bem como a criação de alguns *templates*. Os projectos que tenham uma dimensão superior e que tenham uma componente de *design* poderão não ser realizados internamente, pelo que embora o *web designer* não tenha um papel no desenvolvimento, deverá ter-se em conta o seu contributo na evolução do trabalho, numa posição mais consultiva.

A relação com as Agências vai mudar com a formação deste departamento, pois estas deverão passar a ser mais um suporte de desenvolvimento de trabalho e não de desenvolvimento de ideias, ou seja, este departamento não vai lançar ideias “soltas” para as agências fazerem propostas, vai sim dizer o que vamos fazer de acordo com o que foi estabelecido internamente tendo os objectivos definidos. Nesta fase será necessário contar com duas agências: uma agência que desenvolva *design* e uma de

programação/implementação, sendo suprimidas as existentes para as Redes Sociais, uma vez que com esta nova estrutura existe um reforço nessa área e torna o GN auto-suficiente. De referir que no caso da programação/implementação, poderá ter que ser envolvida alguma agência extra, tendo em conta as diferentes plataformas dentro do grupo.

Como referido anteriormente, esta primeira fase necessita de tempo, para que possa criar alicerces de modo a que funcione correctamente e com uma cadência de trabalho organizado, sem qualquer tipo de sobressaltos e já com uma boa resposta às urgências que apareçam.

6.2 Segunda fase de Implementação

Naturalmente que a presente fase é dependente da fase anterior. Caso a primeira fase não esteja consolidada, não é pertinente avançar para a segunda fase.



Figura 22: Departamento Marketing Digital Grupo Nabeiro - 2ª Fase

Nesta fase no 2º nível do departamento, na linha de especialistas entra o Consultor de Redes Sociais e Mobile.

Como sabemos o Mobile tem tido um crescimento exponencial e necessita de estratégias dedicadas e bem delineadas com um conhecimento pormenorizado da área, não se trata de apenas criar uma aplicação, mas sim de fazer estratégias que sejam integradas com os restantes meios e que permitam um desempenho que ajude a concretizar os objectivos propostos. Não se descarta que futuramente, o *mobile* venha a ser um dos principais canais ou mesmo o principal no digital. Quanto às Redes Sociais, este elemento terá um papel mais consultivo, uma vez que passará por ele toda a

estratégia das marcas do grupo nesta âmbito. Para fechar a estruturação do departamento, nesta fase entrará um programador.

Passado o primeiro ano de funcionamento do departamento, é importante ter fechado uma política para as plataformas do grupo, isto será vital para definir o perfil do programador a contratar. Com esta entrada no departamento, o mesmo fica munido de uma equipa que consegue trabalhar uma campanha do início ao fim. Este programador terá um papel duplo, se por um lado deverá atender ao pedidos que surgem no dia-a-dia, deverá também ter um papel consultivo nos projectos que assim o exigiam.

6.2.1 Política para as Plataformas

Com este cenário é necessário criar uma política que uniformize as plataformas a médio prazo. À medida que for necessário produzir algum portal novo ou remodelar algum, será sempre feito sobre o mesmo CMS. Isto vai permitir a especialização do grupo em apenas uma, o que trará poupança de custos a médio/longo prazo e uma especialização que vai permitir que, quer a produção ou reformulação de portais ou mesmo lojas *online* sejam mais rápidas e eficazes.

CAPÍTULO VII – Conclusões

O digital mudou a vida de todos, estamos rodeados por este meio e constantemente ligados aos nossos dispositivos que nos aproximam de tudo e todos: pessoas e marcas. As marcas fazem o possível por acompanhar as novas tendências deste inovador meio, porém em grande parte dos casos com bastante desconhecimento e dificuldade de adaptação.

7.1 A actualidade do Digital no Grupo Nabeiro

Actualmente o digital dentro do GN, encontra-se segmentado em três áreas distintas: Delta Q Portugal, Mercados Internacionais e Delta Cafés. Estas não têm uma ligação lógica nem processos comuns, pelo que se perdem sinergias e partilha de conhecimento. Além o referido, as funções das pessoas alocadas a este meio englobam um espectro bastante alargado, o que não permite a especialização. Tendo em conta este cenário, é inevitável e primordial alterar o panorama, de forma que o GN se prepare para o futuro e se possa bater de igual para igual em qualquer circunstância, com competidores globais. O digital é uma ferramenta universal e vital na internacionalização das empresas.

7.2 O Panorama das Empresas Portuguesas no Digital

Como foi possível verificar, as empresas portuguesas ainda se encontram reticentes quanto ao investimento nesta área, pelo que gastam apenas 20% do seu orçamento de marketing no digital. Como esperado, tal é causa efeito da pouca aposta estratégica neste canal, sendo que apenas 32% das empresas portuguesas apresentam uma estratégia claramente definida, na qual, a grande maioria apenas detém linhas orientadoras.

De referir que dentro da categoria onde a maioria das marcas do GN se insere, na categoria de bens de consumo, somente 11% apresentam uma estratégia digital bem definida, sendo o gasto médio do orçamento nesta categoria de 6%. Estes números demonstram que o segmento de bens de consumo em Portugal tem um longo caminho a percorrer.

7.3 Enquadramento do Departamento de Marketing Digital

7.3.1 Centro de Competências Estratégicas vs. Centro de Serviços

Actualmente, o modo como está organizada a área digital do GN, os colaboradores acabam por ter uma componente estratégica e outra de serviços, pois desempenham funções em ambas as áreas.

Com a formação do DMD, não se pretende apenas ter um grupo de pessoas operacionais, mas sim, um grupo de pessoas altamente especializadas que permitam alavancar a qualidade do trabalho internamente, em conjunto com pessoas mais operacionais para tarefas mais rotineiras.

Deseja-se com isto, que exista um incremento de qualidade efectiva do GN nesta área, é vital que o DMD se torne num Centro de Competências Estratégicas e não “apenas” num Centro de Serviços. A grande diferença entre ambos é a gestão de decisão e também a especialização dos elementos.

7.3.2 Enquadramento do Departamento de Marketing Digital dentro do Grupo Nabeiro

O *DDM* em termos relacionais abrange diversas áreas: Comercial, Marketing, as diferentes Unidades de Negócio, bem como os Sistemas de Informação. Não lhe tocando apenas de “raspão”, uma vez que com todas mantêm laços muito próximos, o que é relevante em termos de enquadramento. Existem dentro do GN, pelo menos seis unidades que são potenciais “clientes” do DMD.

Tendo em conta as hipóteses estudadas, foi possível concluir que deverá caminhar-se para um modelo de independência face as diferentes unidades do grupo, uma vez que em termos estratégicos este se apresenta como fundamental. Significa isto, que para que funcione de uma forma autónoma, deverá ser independente das unidades actualmente existentes. Este DMD independente deve ter uma ligação directa à Administração e fluxos funcionais bem definidos.

7.4 Estrutura do Departamento de Marketing Digital

Dentro do departamento devem existir três níveis de gestão, de forma que se possa ter uma independência interna superior, sem detrimento das agências que terão um papel de execução de tarefas Macro.

- **1º Nível:** patamar com maior responsabilidade e onde se encontra o director do DMD
- **2º Nível:** onde se encontram os especialistas e responsáveis das diferentes áreas
- **3º Nível:** área mais funcional, onde estão os colaboradores que terão um papel essencial, pois farão as coisas acontecer, conforme planeado.

7.5 Implementação do Departamento de Marketing Digital

Tendo em conta que a formação do DMD é algo que requer uma metodologia muito própria e que poderá levar algum tempo a implementar uma vez que é algo que não é imediato, a proposta para implementação deste departamento é feita em duas fases que, na prática, são dois anos (um ano por cada uma das diferentes fases). Isto vai permitir a estrutura crescer com o tempo, consolidando.

Depois desta implementação o GN ficará pronto para enfrentar com segurança o futuro, que passará a ser digital, mas quando tal acontecer, apenas será o início do projecto.

Bibliografia

Monografias:

- Dionísio, Pedro et al. 2009. *b-Mercator Blended Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chaffey, Dave. 2008. *eMarketing eXcellence*. London: Butterworth-Heinemann.
- Laudon, Kenneth e Traver, Carol. 2008. *E-commerce: Business, Technology, Society*. New York: V, Prentice Hall.
- Packer, Nigel T. 2008. *How to get a webportal that works for your business*. New York: Right Way.
- Bitner, J. e Booms, B. 1981. *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. Chicago: Marketing of services, American Marketing Association.
- Adolpho, Conrado. 2012. *8 P's do Marketing Digital – O Guia Estratégico do Marketing Digital*. Lisboa: Texto Editores.
- Carrera, Filipe. 2012. *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kotler, Philip .2011. *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Spirit*. Lisboa: Actual Editora.
- Lindon, D et al. 2008. *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing 11ª Edição*. Lisboa: Dom Quixote.
- Castells, M. 2009. *Communication Power*. London: Oxford University Press.
- Castells, M. 2003. *Internet e Sociedade em Rede. Por uma outra comunicação*. Brasília: Record

Periódicos científicos:

- Moore, Gordon. 1964. *The Future of Integrated Electronics*. Fairchild Semiconductor internal publication. São Francisco.
- Moore, Gordon. 1965. *Moore's law predicts the future of integrated circuits*. Computer History Museum. São Francisco.
- Gay, Chalesworth e Esen. 2007. *Online Marketing*, Oxford University Press. London.

- Mohammed, J., Samiei, N. 2012.. *The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran*. Journal of Interactive Marketing
- Bathelot, B. 2006. *Objectifs & Enjeux de la Mesure d'Audience*. Arkantos Consulting.
- Metcalf, Robert. 2006. *Metcalf's Law Recurses Down the Long Tail of Social Networks*, Wordpress, Agosto.
-

Working papers:

- Palvia, Prashant. 2009. *The role of trust in E-commerce*. Bryan School of Business and Economics, The University of North Carolina at Greensboro.
- Todo Bom, Luis. 2009. *A Systemic approach to the Swot analysis*, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Zinkhan, George M. 2005. *The Marketplace, Emerging Technology and Marketing Theory*. Marketing Theory, 5, 1, 105–15.
- Bagozzi, R. P. & Utpal M. D. 2002. *Intentional Social Action in Virtual Communities*. Journal of Interactive Marketing, 16, 2, 2–21.

Referências não publicadas retiradas da internet:

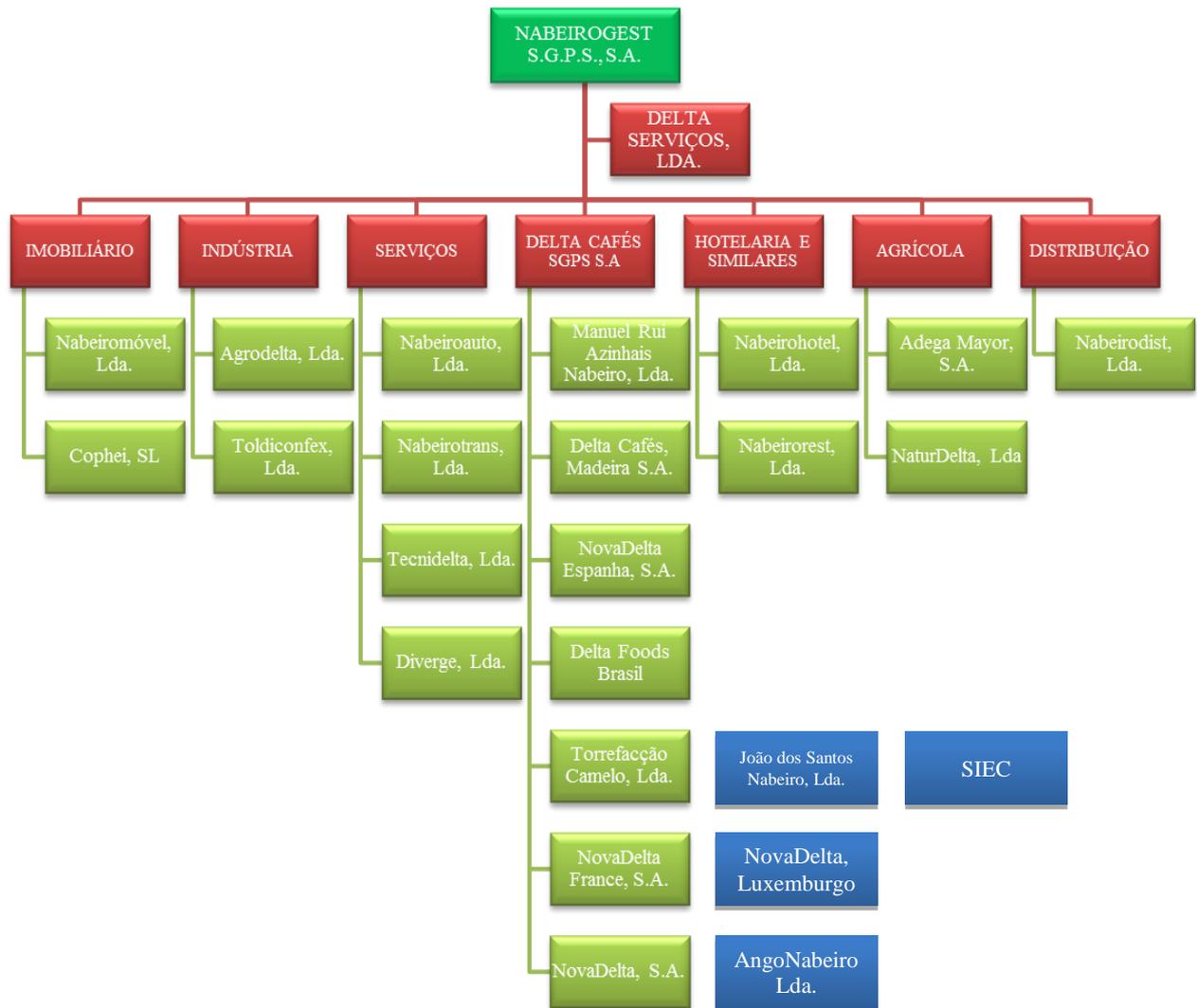
- Gunter, Donna. 2009. *7 Strategies to Choosing an Effective Domain Name*. <http://www.aj2000.com/library.htm>
- Felipini, Dailton. 2009. *Newsletter: O elo com o cliente*, <http://www.e-commerce.org.br>
- Moya, Cody. 2009. *Don't let Poor Customer Service Kill Your Business*. <http://www.freeinternetmarketingcourses.com>
- Moya, Cody. 2009. *6 Ways to Keep Visitors Coming Back to Your Webportal*. <http://www.freeinternetmarketingcourses.com>
- Naeem, A. 2006. *web analytique. L'émergence d'une nouvelle activité*. <http://www.webanalytique.com>
- WIKIPEDIA. (2012). Obtido em 10 de Outubro de 2012, A Cauda Longa: http://pt.wikipedia.org/A_Cauda_Longa

Outros:

- *Digital Marketing Outlook Portugal. 2012.* Estudo coordenado pela ACEPI e Karma.
- *Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias. 2011.* Estudo do Instituto Nacional de Estatística.
- *Estudo sobre a Organização Digital da Vodafone. 2008.* Econsultancy.
- *Mastering Digital Marketing Structure & Strategy”. 2012.* Best Practices.

Anexos

Anexo I. Organograma Grupo Nabeiro



Anexo II. Caracterização da Actividade Desenvolvida pelo Grupo Nabeiro

Actividade Imobiliária

Neste sector existem duas empresas (Nabeirimóvel, Lda. e Cohpei SL) que são responsáveis pela gestão de todo o patrocínio imobiliário do grupo, a primeira em Portugal e a segunda em Espanha.



Actividade Industrial

- Agrodelta

Tem como actividade a transformação de azeitona em conserva, sendo simultaneamente o agrupamento gestor e único produtor da Azeitona de Conserva de Elvas e Campo Maior.

- Toldiconfex

A Toldiconfex foi criada em 1998, com o objectivo de fabricação e comercialização de reclames publicitários luminosos, toldos, chapéus-de-sol e outras confecções diversas. A sua produção é quase exclusivamente para o Grupo Nabeiro.



Serviços

- Tecnidelta

É responsável pelo serviço de assistência técnica prestada aos clientes directos e indirectos assegurando uma melhor customização e flexibilidade ao nível do serviço.



- Nabeirotrans

Criada em 1997, a Nabeirotrans é a empresa responsável pela logística e macro distribuição do Grupo.

- Nabaeiroauto

Criada em 1996, actualmente a Nabeirauto é um distribuidor e reparador autorizado OPEL e CHEVROLET para além de gerir a frota de veículos ligeiros do Grupo Nabeiro.



Delta Cafés - SGPS., S.A.

- Novadelta, SA.

Concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de cafés e sucedâneos.



- Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda (MRAN).

Empresa fundada em 1979 é responsável pela comercialização da marca "Delta", em Portugal continental e na região Autónoma dos Açores.



**Manuel Rui Azinhais
Nabeiro, Lda**

Responsável pela distribuição e venda do café em todo o território nacional, a criação da MRAN permitiu à Delta Cafés adoptar, desde cedo, uma estratégia de regionalização que leva a que hoje tenha uma cobertura efectiva do território nacional, graças à acção directa dos seus vinte e dois departamentos comerciais distribuídos por todo o país: Bragança, Braga, Porto (o segundo do país, criado em 1964), Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria, Santarém, Torres Vedras, Lisboa (o primeiro, histórico na vida do Grupo, datado de 1961), Queluz, Setúbal, Campo Maior (Sede), Évora, Beja, Portimão, Faro, Madeira, Açores, Viana do Castelo, Santiago do Cacém e Queluz. Estes departamentos asseguram o serviço de apoio ao cliente, sistemas de Linha Verde e equipas próprias de assistência técnica.

O esforço de consolidação da liderança da MRAN está directamente correlacionado com a importância estratégica da restauração directa. A exigência de uma carteira de clientes, o desenvolvimento da gama de produtos e serviços, a assistência técnica, a análise de satisfação ou fidelização dos clientes actuais e a obtenção de novos clientes assumem uma importância de capital no sucesso da actividade.



Departamentos Comerciais na Península Ibérica

- Delta Cafés Madeira

Desde 1995 que a Delta Cafés conta uma estrutura própria no arquipélago da Madeira, estendendo a sua cobertura nestas ilhas.

Delta Cafés Madeira, SA Empresa é responsável pela comercialização das marcas "Delta" e "Camelo" na Região Autónoma da Madeira.

- Novadelta Espanha, SL.

Iniciou a sua actividade nos anos 80, como mercado referencial. Tem sede em Badajoz e através do crescimento orgânico com departamentos comerciais em Madrid, Sevilha, Valência, Cádiz, Málaga e Córdoba, associou-se uma rede de 20 distribuidores.

A expansão de Departamentos tem continuado, com destaque para Barcelona e Vigo.

- NovaDelta França, Lda.

A Novadelta França tem como principal actividade a comercialização de café e produtos complementares bem como os vários produtos agro-alimentares produzidos pelo Grupo Delta.

- Delta Foods Brasil

A Delta Foods Brasil surge no âmbito do esforço de internacionalização do grupo que tenta estar com operações de forma directa. Esta introdução no Brasil fica também ligada ao início de actividade da Delta Q neste país.

- Torrefacção Camelo, Lda.

É a unidade industrial mais antiga do Grupo Nabeiro (constituiu-se a Fevereiro de 1955, só iniciando actividade a 1 de Março de 1955). Tem como principal objectivo a torrefacção e comercialização de café, sobre as marcas “Cafés Camelo” e “Barco”.



7

Delta Serviços

Engloba e coordena várias áreas orgânicas cujo objectivo é a prestação de serviços partilhados.



- Hotelaria/Similares

Constituída por duas empresas, a Nabeirohotel a Nabeirorest as suas responsabilidades passam pela consultoria em processos de negociação que envolvem o desenvolvimento de unidades de cafetaria e controlo do sistema de *franchising* do Grupo Nabeiro; gestão de ideias próprias dedicadas à área da restauração, cafetaria e hotelaria. A empresa mais importante neste contexto é abordada seguidamente.

- Nabeirorest

É responsável pela consultoria em processos de negociação que envolvem o desenvolvimento de unidades de cafetaria e controlo do sistema de *franchising* do Grupo Nabeiro.



Actividade Agrícola

- Adega Mayor

Inaugurada a 15 de Junho de 2007, a Adega Mayor é fruto de uma paixão duradoura de Rui Nabeiro. O amor nutrido pela terra de Campo Maior é agora devolvido sob a forma de vinho, fonte de prazer e de uma Adega criada pelo arquitecto Siza Vieira, que desenha agora a paisagem e o destino de uma vinha lendária no coração do Alentejo.

ADEGA MAYOR

ALENTEJO - PORTUGAL

Distribuição

Criada em 1997, a Nabeirodist gere a gama e as representações dos produtos complementares e as lojas Alentejo.

Anexo III. Custos Estimados da Estrutura Digital do Grupo Nabeiro

Os custos no digital no GN podem dividir-se em três grandes eixos:

- **Agências:** representam um custo total anual estimado de 66%, significa isto que absorve em grande parte do valor total despendido com o digital. Este número poderá ser ainda mais significativo se tivermos em conta novos projectos, uma vez que é apenas relativos aos *fee's* mensais.
- **Plataformas:** As plataformas neste âmbito representam o valor mais baixo, apenas 3%, valor que diz apenas respeito às suas actualizações anuais e à renovação dos certificados de segurança. Tal como acontece com as agências, este valor poderá ser superior caso existam novos projectos.
- **Custos com o Pessoal:** Como referido, é um custo fixo, que advém da estrutura actual de quatro pessoas nesta área e que representa 31%.

| Responsável | Agência/Outros | Funções | Valor anual |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Delta Q Portugal | Agência A | Actualizações; Catálogo de Produtos | 14.400 € |
| | Agência B | <i>Design</i> e Criatividade | 12.600 € |
| | Agência C | Analítica | 2.400 € |
| | Agência D | Redes Sociais | 9.600 € |
| | Custos com Pessoal | - | 15.000 € |
| | Actualização Plataforma (50%) | UpGrade Agreement | 1.888 € |
| | Certificado Segurança (50%) | - | 525 € |
| | Total | | |
| Mercados Internacionais | Agência A | Actualizações; Catálogo de Produtos | 14.400 € |
| | Agência B | <i>Design</i> e Criatividade | 12.600 € |
| | Agência C | Analítica | 9.600 € |
| | Custos com Pessoal | - | 15.000 € |
| | Actualização Plataforma (50%) | UpGrade Agreement | 1.888 € |
| | Certificado Segurança (50%) | - | 525 € |
| | Total | | |
| Delta Q Portugal | Agência A | Actualizações; Catálogo de Produtos | 14.400 € |
| | Agência B | Actualizações; Catálogo de Produtos | 14.400 € |
| | Agência C | <i>Design</i> e Criatividade | 12.600 € |
| | Agência D | Analítica | 2.400 € |
| | Agência E | Redes Sociais | 9.600 € |
| | Custos com Pessoal | - | 30.000 € |
| | Actualização Plataforma (50%) | UpGrade Agreement | 1.888 € |
| | Total | | |
| Grande Total | | | 195.713 € |

Anexo IV. Custos Estimados para o Novo Departamento Digital Grupo Nabeiro

| Custos estimados DMD | Fase 1 | Fase 2 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| Director Departamento Digital | 22.800 € | 22.800 € |
| Gestor de Portais | 19.200 € | 19.200 € |
| Gestor de E-commerce | 19.200 € | 19.200 € |
| Consultor de Redes Sociais e Mobile | - | 19.200 € |
| Gestor de Comunidades e Copy | 15.600 € | 15.600 € |
| Gestor de Optimização e Monitorização | 15.600 € | 15.600 € |
| Web designer | 15.600 € | 15.600 € |
| Programador/Implementador | 18.000 € | 18.000 € |
| Agências | | |
| Programação/Implementação | 30.000 € | 20.000 € |
| Design | 21.600 € | 14.400 € |
| TOTAL | 177.600 € | 179.600 € |