

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

Planeamento de Comunicação em Contexto de Business to
Business (B2B): Plano de Comunicação Integrada de
Marketing para a Empresa Sigma Quadrado

INÊS MARTO PROENÇA

OUTUBRO – 2017

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

Planeamento de Comunicação em Contexto de Business to
Business (B2B): Plano de Comunicação Integrada de
Marketing para a Empresa Sigma Quadrado

INÊS MARTO PROENÇA

ORIENTAÇÃO:

**MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES
TAVARES**

OUTUBRO - 2017

RESUMO

Este trabalho consiste num plano de comunicação integrada de marketing para uma agência de publicidade especializada no canal internet, e tem como principal objetivo (1) aumentar a taxa de fidelização dos clientes, mantendo 50% dos clientes existentes, no ano de 2018 (2) aumentar em 60% o número de novos clientes, e por fim (3) alinhar o posicionamento percebido com o desejado pela empresa. De modo a atingir estes objetivos, e de acordo com a estratégia definida, foram escolhidas várias áreas de atuação, como a comunicação interna, comunicação online, *social media*, publicidade, vendas pessoais e *new business*, parcerias e database marketing CRM.

ABSTRACT

This research paper consist of an integrated marketing communication plan for an advertising agency specialized in the internet channel. The main objectives is (1) to increase customer's loyalty rate, by maintaining 50% of existing customers in 2018, (2) increase the number of new clients by 60% and finally (3) align the perceived position with the desired by the company. In order to reach this objective, several areas of action were chosen, such as internal and online communication, social media, advertising, personal and new business sales, partnerships and database marketing CRM.

Key-words: comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, publicidade na internet

GLOSSÁRIO

AMA	Associação de Marketing e Atitude Empresarial
APPM	Associação Portuguesa dos Profissionais do Marketing
BDM	Business Development Management
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
CIP	Confederação Empresarial de Portugal
CRM	Customer Relationship Management
ERC	Entidade Reguladora da Comunicação Social
IAM	Internal Account Manager
N/A	Não Aplicável
OCS	Órgãos de Comunicação Social
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	Return on Investment
SWOT	Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (<i>strengths, weaknesses, opportunitities & threats</i>)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar um enorme obrigada à minha mãe, pelo apoio, carinho, paciência e compreensão ao longo destes anos, sem ela nada seria possível!

Às tias Paula Teresa e Sofia, à Mafalda e toda a família pelo apoio, preocupação e motivação!

Um especial agradecimento à minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, pela total disponibilidade desde o primeiro contato com este projeto!

À Sara e à Marlene, e todos os meus amigos pela amizade, pelo companheirismo e apoio nos momentos menos bons!

E a todos os outros pelas palavras amigas e de motivação!

Um gigante obrigada a todos!

ÍNDICE:

RESUMO	i
ABSTRACT	i
GLOSSÁRIO.....	ii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do Tema	1
1.2. Objetivos do Plano	1
1.3. Método Utilizado.....	1
1.4. Estrutura	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. Definição de Comunicação Integrada de Marketing	2
2.2. Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing	3
2.3. Modelos de Plano de Comunicação Integrada de Marketing	4
2.4. Comunicação Integrada de Marketing em Contexto Business-to-Business na Área da Comunicação Digital	6
2.5. Conclusões.....	7
3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO	7
4. METODOLOGIA	8
4.1. Recolha de Dados Primários.....	8
4.1.1. Metodologia, Mensuração e Medidas Utilizadas.....	8
4.1.2. Procedimentos de Recolha.....	9
4.1.3. Apresentação de Resultados	9
4.1.4. Conclusões	9
5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	9
5.1. Introdução.....	9
5.2. Missão da Empresa.....	10
5.3. Análise Interna.....	10
5.3.1. Historial da Empresa.....	10
5.3.2. Clientes	11
5.3.3. Serviços.....	11
5.3.4. Promoção	12
5.3.5. Posicionamento Percecionado	12

5.3.6.	Recursos.....	12
5.3.7.	Análise da Comunicação Atual da Empresa.....	12
5.3.8.	Conclusões.....	13
5.4.	Análise Macro Ambiental.....	13
5.4.1.	Envolvente Política, Social e Económica.....	13
5.4.2.	Envolvente Institucional.....	14
5.4.3.	Envolvente Tecnológica.....	14
5.4.4.	Envolvente Cultural.....	15
5.4.5.	Grupos de Pressão.....	15
5.4.6.	Media.....	15
5.4.7.	Conclusões.....	16
5.5.	Análise Micro Ambiental.....	16
5.5.1.	Concorrência.....	16
5.5.2.	Clientes.....	17
5.6.	Análise SWOT.....	18
5.7.	Objetivos do Plano.....	19
5.8.	Estratégia.....	20
5.8.1.	Segmentação.....	20
5.8.2.	Posicionamento Desejado.....	20
5.8.3.	Públicos-Alvo.....	20
5.9.	Definição de Mensagens Chave.....	21
5.10.	Áreas de Atuação.....	21
5.10.1.	Comunicação Interna.....	21
5.10.2.	Comunicação Online.....	22
5.10.3.	Social Media.....	24
5.10.4.	Publicidade.....	25
5.10.5.	Vendas Pessoais e <i>New Business</i>	25
5.10.6.	Parcerias.....	26
5.10.7.	Database Marketing e CRM.....	27
5.11.	Orçamentação.....	28
5.11.1.	Método de Orçamento Utilizado.....	28
5.11.2.	Orçamento.....	28

5.12.	Calendarização.....	29
5.13.	Avaliação e Controlo	31
5.14.	Sumário Executivo.....	31
6.	QUADRO RESUMO DO PLANO	32
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
	REFERÊNCIAS	34
	ANEXOS.....	38

ÍNDICE QUADROS:

Quadro I – Apresentação dos resultados	39
Quadro II – Concorrentes da Sigma Quadrado	16
Quadro III – Análise SWOT.....	18
Quadro IV – Definição de Mensagens-chave de acordo com os públicos-alvo.....	21
Quadro V – Plano Tático para Comunicação Interna.....	22
Quadro VI – Plano Tático para Comunicação Online.....	23
Quadro VII – Plano Tático para Social Media	24
Quadro VIII – Plano Tático para Publicidade	25
Quadro IX – Plano Tático para Vendas Pessoais e New Business.....	26
Quadro X – Plano Tático para Parcerias	27
Quadro XI – Plano Tático para Database Marketing e CRM.....	27
Quadro XII – Orçamento estimado do plano de comunicação integrada de marketing. 28	
Quadro XIII - Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	30
Quadro XIV - Quadro-resumo do Plano	32

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Interação dos níveis e pilares de comunicação integrada de marketing.....	5
Figura 2 – Características estratégicas e táticas de comunicação integrada de marketing	38
Figura 3 – Modelos de Marketing baseado em comunicação para gerir relacionamentos	38
Figura 4 – Modelo de plano de comunicação integrada de marketing adotado	8
Figura 5 – Organograma da Sigma Quadrado	11

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Tema

Um plano de comunicação integrada de marketing é uma ferramenta importante no apoio à gestão de qualquer organização no sentido de criar um único programa dentro da organização, onde se verifica a coordenação de todas as ferramentas, canais e fontes com o intuito de maximizar os resultados (Clow e Baack, 2011). Ao mesmo tempo, é uma ferramenta de operacionalização na área de comunicação, pois permite operacionalizar as áreas de atuação dentro das organizações, através do planejamento, desenvolvimento, execução, medição e avaliação dos programas de comunicação da marca (Schultz e Schultz, 1998).

Dado a elevada concorrência neste setor de atividade, este projeto propõe a criação de um plano de comunicação integrada de marketing, com o intuito de aumentar a taxa de fidelização dos clientes, atrair novos clientes e coincidir o posicionamento percebido com o desejado de uma agência de marketing digital especializada no canal internet.

1.2. Objetivos do Plano

Os objetivos do plano de comunicação integrada de marketing são (1) aumentar a taxa de fidelização dos clientes, mantendo 50% dos clientes existentes, no ano de 2018 (2) aumentar em 60% o número de novos clientes, e por fim (3) alinhar o posicionamento percebido com o desejado pela empresa.

1.3. Método Utilizado

De modo a elaborar um plano de comunicação integrada de marketing foi realizada uma revisão da literatura que interliga a definição e evolução do conceito de comunicação integrada de marketing com o plano de comunicação integrada de marketing e alguns modelos existentes. Por fim, a revisão da literatura também aborda este conceito em B2B. Após a revisão da literatura, foi elaborada uma análise interna e externa à empresa, tendo em conta os ambientes micro e macro ambientais em que a empresa se encontra. De modo a auxiliar esta análise, foi elaborada uma entrevista a um dos sócios da empresa e alguns ex-clientes. O modelo conceptual adotado para compor o plano de comunicação integrada de marketing foi o de Henley (2001).

1.4. Estrutura

O trabalho apresenta-se estruturado em duas partes. A primeira inclui a revisão da literatura, tendo como base o conceito de comunicação integrada de marketing, e uma análise deste conceito em contexto B2B. A segunda parte apresenta o plano de comunicação integrada de marketing, iniciando-se com uma análise interna da empresa, uma análise macro e micro ambiental, uma análise SWOT. Posteriormente foram delineadas as estratégias de comunicação e o plano tático. No final do plano é apresentada uma calendarização e orçamentação, bem como os critérios de avaliação do plano. Por fim, é apresentado um quadro resumo do plano e as conclusões e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição de Comunicação Integrada de Marketing

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), tal como referido por Kliatchko e Schultz (2014) e Tafesse e Kitchen (2015) é um conceito que começou a ser desenvolvido e conceptualizado nos finais dos anos 80, inícios dos anos 90. No entanto, segundo Swain (2004), Schultz e Schultz (1998), Kitchen, Brignell, Li e Jones (2004) e Kliatchko (2008), desde a sua emergência que o conceito de comunicação integrada de marketing tem sido um tópico bastante controverso junto dos profissionais e académicos.

Segundo Kliatchko e Schultz (2014) a comunicação integrada de marketing é vista como controversa porque desafiava o planeamento e os princípios operacionais das ferramentas de comunicação mais utilizadas na altura. Para Schultz, Kerr, Kim e Patti (2007) porque existe falta de uma base teórica do conceito, juntamente com a escassez de técnicas e ferramentas práticas para a sua aplicação. Já Eagle, Kitchen e Bulmer (2007) viam este tópico como controverso devido à sua definição conceptual e ferramentas de medição serem vagas e incertas. Contudo, Schultz e Schultz (1998) acreditavam que as estratégias de comunicação das empresas estavam em transição, existindo assim a necessidade da criação de novas abordagens de comunicação.

A comunicação integrada de marketing surge então como uma nova perspetiva emergente, devido ao rápido desenvolvimento e implementação das tecnologias de informação (Schultz e Schultz, 1998), às transformações no mercado, bem como à fragmentação dos meios de comunicação (Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie e Padiseti, 1999).

Segundo Porcu, Garcia, Kitchen (2012), a comunicação integrada de marketing representa uma nova perspectiva, orientada para o consumidor, e tem como princípios uma abordagem de marketing relacional, baseada na comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, substituindo desta forma a abordagem de marketing tradicional focada na transação.

Schultz e Kitchen (1997) defendem que têm existido imensos progressos no desenvolvimento do conceito de CIM, começando a haver uma maior coordenação de todas as ferramentas de comunicação, que envolve toda a organização e não apenas um departamento de comunicação de marketing (Porcu et al, 2012), com o objetivo de atingir todos os pontos de contato com os consumidores.

Assim sendo, segundo Schultz e Schultz (1998, p.18), a comunicação integrada de marketing ergue-se como “um processo estratégico de negócio usado para planear, desenvolver, executar, medir e avaliar programas de comunicação da marca, ao longo do tempo, junto dos consumidores, clientes e *stakeholders*”. Já segundo Clow e Baack (2011) a comunicação integrada de marketing refere-se à criação de um único programa dentro da organização, onde existe a coordenação de todas as ferramentas, canais e fontes de forma a maximizar os resultados juntos dos clientes e *stakeholders*. Para Kliatchko (2008, p.140) é “um processo de negócio orientado para o público, que consiste em gerir estrategicamente *stakeholders*, conteúdos, canais e resultados dos programas de comunicação da marca”

Segundo Schultz e Schultz (1998), a mais importante semelhança entre as definições anteriormente apresentadas é o foco no processo de negócio, pois leva à integração de todas as atividades de comunicação que irão ser planeadas, implementadas e avaliadas pela organização. Isto leva a que todas as organizações, apesar de muitas vezes terem estratégias diferentes, todas elas aparentam ter semelhantes fases e características quando implementam programas de comunicação integrada de marketing.

2.2. Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Segundo Guissoni (2009), um plano de comunicação integrada de marketing é uma ferramenta que visa a definição de objetivos, identificação de oportunidades e de medidas de mensuração, de forma a estruturar, da melhor maneira as estratégias de comunicação da organização e conseguir avaliar o retorno do investimento de marketing.

Antes de elaborar um plano de comunicação integrada de marketing, é necessário compreender as percepções dos consumidores referentes às mensagens enviadas pela organização (Keller, 2016), decidir quais as ferramentas, canais e meios de comunicação mais eficientes e eficazes para transmitir essas mensagens, bem como os segmentos mais rentáveis a atingir (Caemmerer, 2009) e definir estrategicamente os objetivos de comunicação. Sendo que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e realistas, de forma a possibilitar o seu alcance e avaliação. (Henley, 2001)

A realidade hoje em dia é que existe uma enorme e diversificada variedade de pontos de contato e opções de comunicação junto dos consumidores (Keller, 2016). Como tal, é muitíssimo importante criar sinergias entre as ferramentas, canais e meios de comunicação (Kliatchko, 2008), e envolver todos os departamentos da organização na planificação, execução e gestão de todas as etapas do plano (Porcu et al, 2012), de modo a criar planos de comunicação integrada de marketing mais eficientes e eficazes com o objetivo de maximizar as vendas a curto prazo e criar valor para a marca a longo prazo. (Keller, 2016)

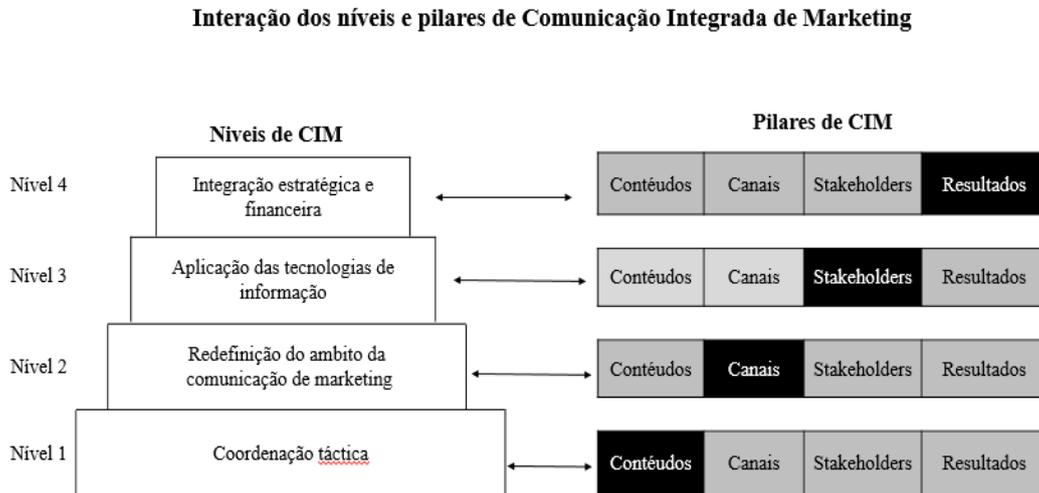
2.3. Modelos de Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Clow e Baack (2010) afirmam que para a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing eficiente e eficaz é necessário passar por quatro etapas: (1) identificar, coordenar e gerir todas as formas de comunicação em Marketing; (2) analisar os pontos de contato com os clientes; (3) usar as tecnologias de informação de modo a servir melhor os clientes; (4) e recorrer à informação tecnológica de forma a auxiliar o plano estratégico das empresas.

Segundo Schultz e Schultz (1998), apesar de, muitas vezes, as metodologias diferirem entre organizações, existem muitas semelhanças quando se fala em implementação de planos de comunicação integrada de marketing. As semelhanças por estes referidos passam por quatro níveis: (1) coordenação tática; (2) redefinição do âmbito da comunicação de marketing; (3) aplicação das tecnologias de informação e por último, (4) a integração estratégica e financeira. Já segundo Kliatchko (2008, p.144) todas elas têm quatro atributos comuns, que este refere como “quatro pilares da CIM”, são eles: (1) stakeholders; (2) conteúdos; (3) canais e (4) resultados. Segundo Kliatchko (2008) pode dizer-se que os quatro níveis de Schultz e Schultz (1998) estão articulados com os quatro pilares de Kliatchko (2008). Na verdade, pode verificar-se na Figura 1, que os quatro

níveis tentam mostrar as fases que cada organização passa, de modo a conseguir uma completa integração do plano.

Figura 1 – Interação dos níveis e pilares de comunicação integrada de marketing



Fonte: Kliatchko (2008)

No entanto, para uma completa implementação de um plano de comunicação integrada de marketing é necessário que as organizações tenham competências em todos os níveis. (Schultz e Schultz, 1998).

Já segundo Reid, Luxton e Mavondo (2005) a comunicação integrada de marketing pode ser entendida com base num modelo que envolve uma dimensão estratégica e uma dimensão tática, como está representado na Figura 2, no Anexo B. Por um lado, a dimensão estratégica tem como base cinco dimensões, que servem de suporte para as ações táticas que serão implementadas pela organização. Por outro lado, a dimensão tática, assente em três dimensões, está relacionada com as atividades de curta duração que têm como objetivo a implementação estratégica de modo a atingir objetivos de comunicação planeados pela organização. Esta divisão está refletida no modelo de Schultz e Schultz (1998) anteriormente apresentado, na medida em que (1) existe uma coordenação tática de mensagens que asseguram uma representação consistente dos valores fundamentais, (2) uma redefinição do âmbito das estratégias de comunicação, com foco na perceção dos consumidores, (3) a aplicação das tecnologias de informação de forma a transformar dados em conhecimento sobre os clientes e por fim, (4) uma integração estratégica e financeira de modo a monitorizar as performances das

comunicações de marketing e o retorno do investimento. (Reid *et al*, 2005). Esta divisão mostra que a comunicação integrada de marketing ainda é um processo holístico, no sentido em que é fundamental, para a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing, continuar a existir um acompanhamento diário das táticas utilizadas, e não ter apenas em consideração os aspetos estratégicos gerais. (Reid *et al*, 2005)

Duncan e Moriarty (1998) apresentam um modelo, representado na Figura 3, no Anexo B, onde é evidenciada a interligação entre várias fontes de mensagens de uma organização e os seus *stakeholders*. Este modelo reconhece que “todas as vezes que uma organização envia, ou não, uma mensagem existe sempre uma implicação, seja ela de fortalecimento ou enfraquecimento com os seus *stakeholders*.” (p.8) Ou seja, uma boa gestão da comunicação, não tendo apenas em conta a comunicação tradicional de marketing, é o essencial para criar um maior valor para a marca. Ao existir um maior conhecimento das ferramentas de comunicação é possível existir um melhor planeamento e monitorização das mensagens da marca (Duncan e Moriarty, 1998).

Henley (2001) sugere um modelo simplificado que começa por um sumário executivo ou introdução da temática, apresentação da missão da organização, seguido de uma análise externa e interna, recolha de dados primários, uma análise SWOT, posteriormente a definição de objetivos, estratégias e áreas de atuação, orçamentação, calendarização, avaliação, e por fim, bibliografia e anexos.

2.4. Comunicação Integrada de Marketing em Contexto Business-to-Business na Área da Comunicação Digital

O marketing digital em contextos B2B tem enfrentado vários desafios, na medida em que muitas das organizações ainda não entendem totalmente a importância das novas ferramentas digitais de comunicação. (McMaster, 2010). Para Harrison-Walker e Neely (2004) a emergência destes novos canais de comunicação, não muda o objetivo das organizações de querer estabelecer relações de longa duração e criar satisfação aos seus clientes. Pelo contrário, estes meios de comunicação, segundo Batra e Keller (2016) irão criar uma maior interligação e proximidade com clientes devido à sua versatilidade e precisão. McMaster (2010, p.60) afirma também que “um dos principais benefícios dos canais digitais é a capacidade de medir cada interação e ajustar o marketing de acordo com os objetivos definidos”. Para o mesmo autor, reconhecer que o público-alvo das

organizações está cada vez mais envolvido no mundo digital, é o primeiro passo para as mesmas entenderem o valor que estes canais podem oferecer.

No entanto, segundo Miller (2012) é necessário ter em consideração que as ferramentas de marketing digital usadas no processo de compra em B2B não são as mesmas que são usadas no contexto *business to consumer* (B2C). Isto porque segundo o mesmo autor ambos os processos têm diferentes características. O processo de compra para alcançar os consumidores no mercado B2B caracteriza-se por ser mais longo, complexo, envolver mais que um decisor e ter várias etapas, enquanto que no mercado B2C caracteriza-se por existirem transações mais curtas e rápidas e existir apenas um decisor, o consumidor final.

2.5. Conclusões

O modelo escolhido foi o de Henley (2001) porque é importante para um plano de comunicação integrada de marketing, que haja previamente uma análise interna e externa da organização, de modo a que existam sinergias entre os objetivos e estratégias planeadas. O modelo apresenta também uma estrutura organizada e clara, o que permite que nenhum tópico seja posto de parte (Henley, 2001).

As principais questões de investigação que surgem através da revisão da literatura são: (1) Como pode um plano de CIM contribuir para o aumento da taxa de fidelização de clientes em B2B? (2) Como atrair novos clientes, em contexto B2B, através de um plano de CIM? E por fim, (3) Como pode um plano de CIM contribuir para alinhar o posicionamento percebido com o desejado pela empresa?

3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

O modelo conceptual adotado para este plano de comunicação integrada de marketing é o de Henley (2001) porque é o que apresenta uma estrutura mais clara e organizada, como se pode observar na Figura 4:

Figura 4 – Modelo de plano de comunicação integrada de marketing adotado



Fonte:
Henley (2001)

4. METODOLOGIA

4.1. Recolha de Dados Primários

4.1.1. Metodologia, Mensuração e Medidas Utilizadas

Como ferramenta de recolha de dados primários foi realizada uma entrevista semiestruturada a um dos sócios da Sigma Quadrado, com o objetivo de perceber, essencialmente, o funcionamento interno da organização e perceber quais as estratégias de comunicação utilizadas até à data, bem como as áreas onde gostariam de ter maior presença. Ou seja, na entrevista foram abordadas questões relacionadas com a análise externa e interna da empresa, concorrentes e sobre a comunicação da organização. Paralelamente, foi realizada uma entrevista semiestruturada a quatro ex-clientes da empresa, com o intuito de compreender as perceções dos mesmos em relação à organização. As entrevistas aos ex-clientes tiveram como principal objetivo aferir o tipo de relacionamento que tinham com a Sigma Quadrado, as formas de comunicação utilizadas pela empresa e como estas foram percecionadas por eles.

4.1.2. Procedimentos de Recolha

A entrevista ao Dr. Nuno Catalão foi realizada no dia 9 de Junho de 2017 nas instalações da Sigma Quadrado, sendo a entrevista realizada aos ex-clientes na semana de 29 de Maio a 9 Junho de 2017. A entrevista aos ex-clientes foi realizada via telefone, dado a indisponibilidade dos mesmos para uma reunião e também devido à distância geográfica em dois dos ex-clientes. No entanto, todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com consentimento de todos, de modo a facilitar a posterior transcrição das mesmas.

4.1.3. Apresentação de Resultados

Tendo como base o modelo de Henley (2001), foram recolhidos dados primários e secundários com o objetivo de responder às várias etapas apresentadas no modelo. Para tal, foram elaborados dois guiões de entrevistas semiestruturadas e uma transcrição de excertos das entrevistas, como se pode observar no quadro I, do anexo E. Os resultados procedentes destas entrevistas foram analisados com o intuito de elaborar objetivos e estratégias para o plano de comunicação integrada de marketing.

4.1.4. Conclusões

Verifica-se que existe hoje em dia, uma preocupação com o posicionamento da empresa e com as mensagens-chave que chegam aos stakeholders, não existindo qualquer preocupação com a concorrência. Ao mesmo tempo existe um grande conhecimento dos seus clientes e quais os que têm maior potencial para campanhas de publicidade na internet.

Na entrevista aos ex-clientes verifica-se uma boa relação entre colaboradores de ambas as empresas, bastantes elogios em termos de competências, rapidez de resposta, definição da estratégia de comunicação e criação das campanhas. No entanto, todos afirmam ser ainda uma empresa fechada em termos de mudança de metodologias e serviços.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

5.1. Introdução

Após realizada a análise da revisão da literatura sobre a comunicação integrada de marketing, e definido o modelo adotado bem como as perguntas de investigação, segue-se a apresentação dos métodos de recolha de dados utilizados e respetivas conclusões. Depois de apresentada a metodologia inicia-se o plano de comunicação integrada de

marketing, começando por uma análise interna, macro e micro ambiental e análise SWOT. Após a análise do ambiente, onde a empresa está inserida, são definidas as estratégias e o plano tático. Por fim, é apresentado a calendarização, orçamentação e as medidas de avaliação e controlo.

5.2. Missão da Empresa

A Sigma Quadrado, como agência de prestação de serviços de publicidade na internet, tem como sua missão garantir a satisfação total dos seus stakeholders, buscando a excelência em todos os atos que exerce. Garantir o máximo de notoriedade e satisfação de clientes, fornecedores, colaboradores e todos outros agentes que interagem com a organização é a o principal objetivo de existência da Sigma Quadrado.

5.3. Análise Interna

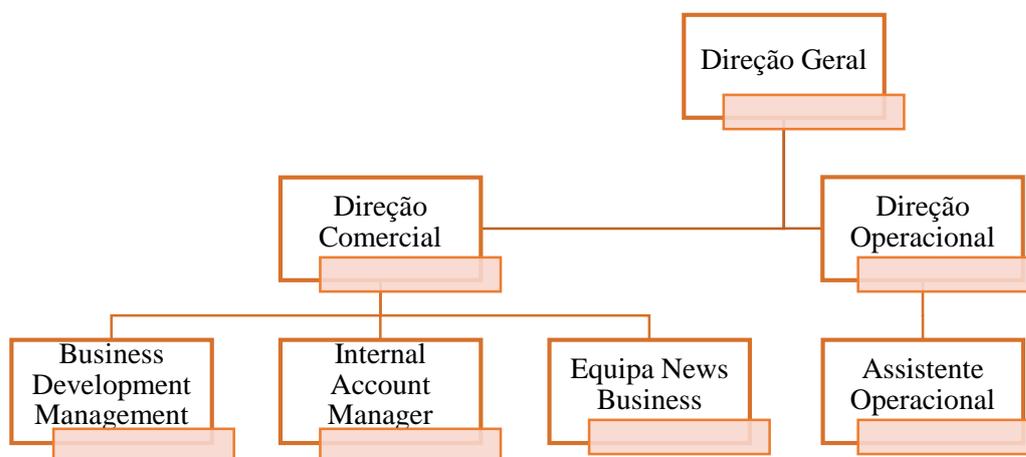
5.3.1. Historial da Empresa

A Sigma Quadrado está presente na internet desde 1996 e atualmente conta com nove colaboradores. Quando a empresa abriu, criou-se um departamento comercial que tinha como objetivo contatar o mercado de forma a perceber como se haveriam de posicionar.

A proposta de publicidade na internet, tal e qual como a mantêm ao longo destes anos, demorou sensivelmente cinco meses a ser lançada, sendo a proposta elaborada para dar resposta a um cliente que pretendia publicidade na internet.

Atualmente a Sigma Quadrado apresenta uma estrutura hierárquica vertical, onde existem dois departamentos, o comercial e o operacional. Como podemos observar na figura 5, existe uma Direção Geral, constituída por três sócios. A esta direção responde a Direção do Departamento Comercial e a Direção do Departamento Operacional. O Departamento Comercial é subdivido em duas equipas, a equipa *New Business* que tem como principal objetivo o contato, como a angariação, de novos clientes e a equipa *Business Development Management (BDM)* e *Internal Account Manager (IAM)*, que trabalham em equipa de forma a contatar e gerir clientes com maior potencial de mercado. O Departamento Operacional tem como principal objetivo criar, lançar e acompanhar as campanhas de publicidade, bem como de toda a área financeira da empresa (contabilidade e contratação e negociação com fornecedores).

Figura 5 – Organograma da Sigma Quadrado



5.3.2. Clientes

Os Clientes da Sigma Quadrado são essencialmente empresas ou entidades ligadas ao setor imobiliário, setor automóvel e ao setor da educação, nomeadamente agências imobiliárias, stands automóveis e universidades, institutos politécnicos e escolas profissionais. Apesar de estes serem os setores de atividade mais representativos a nível de faturação, existem alguns outros setores que costumam trabalhar, nomeadamente empresas relacionadas com o setor da saúde e de viagens e turismo.

5.3.3. Serviços

A Sigma Quadrado é uma agência de publicidade especializada em publicidade na internet, que tem como principal objetivo oferecer soluções de publicidade e consultoria aos seus clientes. O seu *core business* passa essencialmente por criar uma maior rentabilidade, visibilidade e notoriedade aos sites dos seus clientes, através dos princípios fundamentais da segmentação e capacidade de medição de resultados. Os serviços da Sigma Quadrado passam pela realização de campanhas de *Google Adwords* e *Sapo Adwords*, *Rede Display* e *Facebook Ads*.

A empresa define a estratégia de marketing digital dos seus clientes, identificando os segmentos alvo mais eficazes e que melhor respondem aos objetivos dos mesmos, para além de aconselhar os melhores meios para atingir o público-alvo pretendido.

Para além de definir a estratégia, segmentos e canais, consegue medir os resultados das campanhas realizadas, bem como avaliar o *Return on Investment* (ROI).

Posto isto, os serviços das Sigma Quadrado caracterizam-se por não terem nenhum contrato de fidelização, funcionam através de visitas ou impressões garantidas e existe o envio quinzenal de relatórios de monitorização das campanhas.

5.3.4. Promoção

De acordo com a empresa, a promoção é feita essencialmente pelo contato telefónico da parte das equipas *New Business*, BDM e IAM, sendo que posteriormente existe, caso haja necessidade, o agendamento de uma reunião, onde o BDM apresenta de uma forma mais pessoal os serviços da Sigma Quadrado.

5.3.5. Posicionamento Percecionado

Para analisar o posicionamento percecionado realizou-se uma entrevista semiestruturada a alguns dos ex-clientes da Sigma Quadrado.

Segundo os dados recolhidos, a maioria considera existir uma relação próxima entre ambas as empresas. Consideram a Sigma Quadrado uma empresa competente, com elevada rapidez de resposta e excelente capacidade de definir estratégias de comunicação. Contudo afirmam também que a empresa tem uma metodologia fechada, o que leva a que algumas campanhas não sejam tão eficazes como o esperado.

5.3.6. Recursos

Os recursos que a Sigma Quadrado dispõe são suficientes para operar neste mercado. No entanto, apesar de existirem todos os recursos tecnológicos e financeiros para o bom funcionamento da empresa, atualmente os recursos humanos não são os suficientes. Tendo aqui em consideração o tópico anterior, o posicionamento perante o mercado de trabalho, também é um aspeto que tem de ser melhorado pela Sigma Quadrado, visto que as novas gerações seguem muito os posicionamentos da marca. Sendo que a empresa opera no setor dos serviços, para um dos sócios da empresa “o talento é considerado um fator crítico de sucesso”, por isso existe a necessidade da empresa querer ajustar cada vez mais a comunicação ao mercado de trabalho.

5.3.7. Análise da Comunicação Atual da Empresa

A Sigma Quadrado, atualmente, concentra a sua comunicação apenas nos meios online, nomeadamente no site e na *newsletter*. No website da empresa destaca-se, essencialmente, a apresentação da missão, valores e objetivos da empresa e as várias soluções de publicidade na internet oferecidas pela empresa, bem como as suas vantagens em termos de segmentação. Para além da apresentação da empresa e das mais-valias dos

serviços, também se destaca no website os estudos de marketing, artigos publicados pela empresa, bem como o seu glossário de marketing e publicidade.

A *newsletter* também é uma ferramenta importante de comunicação da empresa, sendo enviada mensalmente, onde intercalam tópicos de *e-learning* ou promoções da empresa.

5.3.8. Conclusões

A excelente capacidade de identificar os setores de atividade chave neste mercado, a definição da estratégia de marketing digital dos seus clientes e a qualidade do serviço são vantagens competitivas da Sigma Quadrado neste mercado. Contudo, apesar de se considerar a melhor empresa a operar neste setor de atividade em Portugal, a sua promoção e recursos humanos ainda são limitados. Existe assim a necessidade de criar mais estratégias para promover e criar uma fidelização da empresa junto dos seus clientes. Para além de atrair novos potenciais clientes e mercado de trabalho.

5.4. Análise Macro Ambiental

5.4.1. Envolverte Política, Social e Económica

De acordo com os dados da Pordata (2015), em 2014 Portugal caracterizava-se por ter uma fraca economia, um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) negativo e a taxa de desemprego chegava aos 15%. Em menos de dois anos, sob o comando de António Costa, primeiro-ministro português, desde 2015, e representante do Partido Socialista, Portugal conseguiu reduzir o deficit orçamental para metade e apresentar um crescimento positivo do PIB de 2,1% (“Portugal está superando crise económica sem recorrer a formulas de austeridade diz *Economist*”, BBC, 2017). Segundo o Jornal de Notícias (2016), em dois anos, o cenário passou a ser otimista e a economia portuguesa continua a crescer. Em 2016, o comissário europeu dos Assuntos Económicos, *Pierre Moscovici* disse que Portugal “está claramente a deixar a crise económica para trás.

Como podemos observar no gráfico 1, Anexo F, no que diz respeito ao mercado empresarial, atualmente Portugal é constituído, na sua maioria, por micro empresas, representando estas 96,2%, seguido de pequenas empresas (3,2%) e representando apenas 0.5% as médias empresas. No entanto, quando olhamos para o gráfico 2, Anexo F, o volume de negócio das empresas, as médias empresas são as que representam maiores volumes, seguido das pequenas e micro empresas.

Segundo o Quadro-resumo da Pordata (2017), podemos também observar o crescimento do número de empresas com atividade em Portugal, representado 1.181.406

milhões, em 2015, mais 45.150 que em 2011. A taxa de desemprego também tem vindo a diminuir, sendo que em quatro anos desceu 0,3%, passando de 12,7% em 2011 para 12,3% em 2015.

Apesar de a sociedade ainda estar a sentir o impacto da crise económica, Portugal está a recuperar positivamente.

5.4.2. Envolvente Institucional

Em Portugal, a entidade reguladora que diz respeito à comunicação, é a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) e tem como responsabilidade regular e supervisionar todas as entidades que desenvolvem atividades de comunicação social em Portugal.

Segundo um estudo desenvolvido por esta entidade em 2015, denominado de Digital Media Portugal, os órgãos de comunicação social portuguesa estão a passar uma conjuntura de mudança e imprevisibilidade devido “à passagem para o digital e a criação da internet, associada à globalização” (p.6) Em 1995 apenas seis órgão de comunicação social (OCS) portugueses estavam online, em 2015 já eram 740 os OCS que têm presença online.

Através disto verifica-se que as novas tecnologias de informação e comunicação, com especial destaque para a internet e as ferramentas por ela disponíveis, permitiram que surgisse novos projetos de comunicação social e “novas formas de interatividade entre os meios de comunicação social e os seus consumidores” (Digital Media Portugal, p.100). Isto por sua vez, e segundo o mesmo estudo acima referido, “comporta um desafio à regulação do setor, desde logo no que respeita à definição do que é um órgão de comunicação social nas sociedades contemporâneas” (p.100)

5.4.3. Envolvente Tecnológica

Segundo António Saraiva, presidente da CIP (Confederação Empresarial de Portugal) “as empresas que não têm inovação, que não incorporam tecnologia e conhecimento dificilmente vão sobreviver!” (“Comunicação Inovação e Empreendedorismo”, Forum Acpe, 2010 p.12) O que significa que nos últimos anos as organizações tiveram de se adaptar ao paradigma digital, o que levou a um enorme crescimento das novas tecnologias.

A evolução dos meios tradicionais para o digital foi um processo gradual que esteve presente perante os grupos de media portuguesas e as organizações durante os últimos 20

anos. (Digital Media Portugal, 2015) Todo este desenvolvimento tecnológico, como a pesquisa em motores de busca ou redes sociais, levou a que existisse a necessidade de “compreender os meios na sua relação com o consumidor e de adequar os objetivos de comunicação das marcas” (Digital Media Portugal, p.93)

5.4.4. Envolve Cultural

Na envolvente cultural, o processo de decisão de compra em agências de marketing digital é complexo, passando por várias fases e etapas. Numa primeira fase existe o interesse dos clientes pelos serviços da organização, ou o despertar da necessidade através de consultores comerciais, segue-se a identificação do canal e dos segmentos a atingir. Após definida a estratégia a adotar, segmentos a atingir e preços, segue-se a segunda fase, a fase da negociação dos termos de compra, onde os clientes têm várias opções de agências de publicidade, escolhendo a que melhor vai de encontro aos objetivos de comunicação. Por último, existe a avaliação da prestação do serviço de modo a decidirem se irão ou não continuar com a parceria entre empresas.

5.4.5. Grupos de Pressão

Grupos de pressão são grupos que podem influenciar, positiva ou negativamente, a atividade económica e social de uma organização. No mercado da publicidade na internet quem faz pressão, é essencialmente as Associações do setor, como o caso da Associação Portuguesa dos Profissionais do Marketing (APPM), Associação de Marketing Digital: Digital Marketers e Associação de Marketing e Atitude Empresarial (AMA). Estas Associações têm como objetivo defender, apoiar e contribuir para o desenvolvimento e sucesso de todos os profissionais do marketing junto dos diversos setores de atividade.

5.4.6. Media

Até à data não houve qualquer tipo de relacionamento entre a Sigma Quadrado e os media. Ao longo dos anos, a empresa começou a aperceber-se que a imagem que o mercado perceciona dela não corresponde aquilo que é a realidade da mesma. Com isto, e tendo em consideração que um dos objetivos da empresa é alinhar o posicionamento percecionado com o desejado, é necessário começar a existir uma maior preocupação com a estratégia de comunicação da empresa, também no que diz respeito ao seu relacionamento com os media.

5.4.7. Conclusões

Ao nível da análise macro ambiental, destaca-se o crescimento do mercado português ao longo dos últimos dois anos, existindo uma adaptação das empresas a nível das novas tecnologias de informação e comunicação, influenciando por sua vez as estratégias de comunicação das organizações perante os seus *stakeholders*. Verifica-se também a existência de Associações que influenciam a atividade económica e social dos profissionais de marketing, e a consciência da importância dos media neste setor de atividade.

5.5. Análise Micro Ambiental

5.5.1. Concorrência

Através de uma pesquisa feita em relação à concorrência da Sigma Quadrado, podemos afirmar que existem inúmeras empresas a trabalhar neste setor de atividade a nível nacional. No quadro II, pode-se observar a lista dos principais concorrentes da Sigma Quadrado, bem como os seus serviços e estratégias de comunicação, segmentados pela semelhança na prestação de serviços e a nível geográfico, considerando apenas o Distrito de Lisboa.

Quadro II – Concorrentes da Sigma Quadrado

Empresa	Serviços	Estratégias de Comunicação
Páginas Amarelas	<ul style="list-style-type: none">✓ Criação de sites✓ Publicidade em motores de busca✓ <i>Facebook</i> para empresas✓ Conteúdos multimédia✓ Publicidade <i>display</i>✓ Geração de <i>leads</i>✓ Diretório paginasamarelas.pt	As Páginas Amarelas operam a nível nacional, contando com mais de 20.000 empresas no seu portfólio. Trabalham com empresas de qualquer dimensão e setor de atividade. A comunicação é feita através do <i>website</i> , página de <i>facebook</i> , <i>twitter</i> , <i>linkedin</i> , <i>google+</i> e <i>youtube</i> .
Infinidata	<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Inbound</i> marketing✓ Marketing de conteúdos✓ Geração de <i>leads</i>✓ Redes sociais✓ Publicidade online✓ SEO	A Infinidata trabalha com diferentes nichos e setores de atividade e também fazem parceria com outras agências de comunicação e publicidade. A comunicação é feita através do <i>website</i> , <i>newsletter</i> , <i>blog</i> e página de <i>facebook</i> , <i>twitter</i> e <i>Google+</i> .

Quadro II – Concorrentes da Sigma Quadrado (continuação)

Empresa	Serviços	Estratégias de Comunicação
Adstrategy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geração de leads ✓ Geração de vendas ✓ Envios de emails ✓ <i>Search Engine Ads</i> ✓ <i>SEO</i> ✓ <i>Web design</i> focado em resultados ✓ <i>Display Ads</i> ✓ Video Ads ✓ Usabilidade e <i>Web Analytics</i> 	<p>A Adstrategy opera mais de 100 campanhas a nível internacional, tendo histórico em várias áreas e clientes. Tem escritórios em Lisboa, Algarve e Madeira.</p> <p>Para além do <i>website</i> a comunicação é realizada através do <i>blog</i>, página de <i>facebook</i> e de <i>linkedin</i>.</p>
Digismart	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Website</i> ✓ Redes sociais ✓ Loja online ✓ <i>SEO</i> ✓ Email marketing ✓ <i>Landing pages</i> ✓ <i>Blog</i> ✓ <i>Newsletter</i> ✓ CRM ✓ <i>Google Adwords</i> ✓ <i>Google Analytics</i> ✓ <i>Facebook Ads</i> 	<p>A Digismart trabalha com PME's portuguesas ao nível das ferramentas da internet. Para além do escritório em Lisboa, tem outro em Braga.</p> <p>Utiliza o <i>website</i>, <i>blog</i>, <i>newsletter</i> e página de <i>facebbok</i>, <i>twitter</i>, <i>pinterest</i> e <i>LinkedIn</i> como ferramentas de comunicação.</p>

5.5.2. Clientes

Neste momento, a empresa tem cerca de vinte clientes que estão, como já referido anteriormente, ligados ao setor imobiliário e da educação. Para além de também trabalhar com algumas empresas ligadas ao setor automóvel, da saúde e de viagens e turismo.

Neste mercado existem setores de atividade chave, devido principalmente ao público-alvo. Ou seja, alguns setores tendem a ter mais potencial de pesquisas do que outros, o que é um fator determinante para a comercialização do serviço.

No que diz respeito ao aumento dos serviços para outros setores de atividade, a Sigma Quadrado acha aliciante aumentar a quota de mercado em alguns setores de atividade que já trabalham, mas também gostariam de criar uma parceria com um Banco Nacional, devido à dimensão do contrato que conseguem imaginar.

Em relação às estratégias de comunicação para chegar a esses novos setores de atividade, a Sigma Quadrado adianta que a estratégia deverá ser semelhante à atual. Se

ainda não atingiu esse setor de atividade é porque também ainda não tentou, devido a não se considerar preparada ou não ter os colaboradores para conquistar um contrato de maiores dimensões. Como um dos sócios referiu na entrevista, “enquanto também não tivermos a capacidade para tal, não vale a pena queimar contatos”.

5.6. Análise SWOT

A análise SWOT tem como base a Análise Macro e Micro Ambiental, bem como toda a informação recolhida na análise da entrevista com um dos sócios da Sigma Quadrado e com alguns dos seus ex-clientes.

Quadro III – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Know-how</i> adquirido ao longo dos anos de experiência e mais de 1500 anúncios ativos por mês; ✓ Excelente capacidade de resposta, no máximo em 48h; ✓ Eficácia nas campanhas de publicidade, com <i>benchmarks</i> de cinco a dez vezes superiores à média; ✓ Elevada capacidade de definição de estratégias de comunicação e otimização de campanhas de <i>Google Adwords</i>, Rede Display e <i>Facebook Ads</i> ✓ Elevada competência na prestação de serviços, caracterizando-se por não ter qualquer tipo de contrato de fidelização, trabalhar com visitas ou impressões garantidas e envio quinzenal de relatórios de monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falhas ao nível da comunicação interna das estratégias de comunicação definidas; ✓ Metodologia fechada, sem abertura para inovação dos serviços; ✓ Falha ao nível da definição das mensagem-chave para os <i>stakeholders</i>; ✓ Serviços reduzidos, tendo em consideração a evolução da publicidade na internet ao longo dos últimos anos; ✓ Contato telefónico ser o principal e primeiro meio de contato entre a empresa e potenciais clientes.

Quadro III – Análise SWOT (continuação)

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abranger mais setores de atividade que tenham potencial para este tipo de publicidade na internet; ✓ A evolução da publicidade na internet permite a que haja uma adaptação mais rápida às necessidades dos clientes, surgindo como oportunidade a exploração de outros serviços que ainda não tenham sido explorados pela Sigma Quadrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápida evolução do mercado digital, o que leva a que tenha de haver uma maior rapidez para se adaptar ao mercado; ✓ Elevada concorrência, para além do aumento do número de agências de publicidade na internet, os concorrentes diretos de cada setor de atividade também são concorrentes da Sigma Quadrado; ✓ Maior visibilidade e notoriedade de empresas menos capacitadas e com <i>benchmarks</i> inferiores à media, mas criam a perceção de serem as melhores.

A Sigma Quadrado apresenta como alguns dos seus pontos fortes a elevada capacidade de definir estratégias de comunicação e a eficácia nas campanhas de publicidade. Estes dois factores, juntos com a oportunidade de explorar novos nichos de mercado, podem gerar novas ações que poderão contribuir para atrair novos clientes. A sua metodologia, competência e capacidade de resposta, aliada à oportunidade de explorar novos serviços, poderá também contribuir para o aumento da taxa de fidelização de clientes.

As falhas apresentadas a nível da comunicação interna e externa da Sigma Quadrado poderá ser um dos fatores que leva que outras agências, apesar de *benchmarks* inferiores, tenham uma maior visibilidade e notoriedade. Por outro lado, a elevada concorrência juntamente com a rápida evolução do mercado, também poderá permitir à empresa acompanhar este avanço, aumentando por sua vez os seus serviços e adaptando a sua metodologia, consoante as necessidades dos seus clientes e do mercado.

5.7. Objetivos do Plano

Os objetivos do plano de comunicação integrada de marketing passam por (1) aumentar a taxa de fidelização dos clientes, mantendo 50% dos clientes existentes, no ano de 2018 (2) aumentar em 60% o número de novos clientes, e por fim (3) alinhar o posicionamento percecionado com o desejado pela empresa.

5.8. Estratégia

5.8.1. Segmentação

Segundo a *American Marketing Association*, a segmentação é “um processo que subdivide o mercado em subconjuntos distintos de clientes que apresentam comportamentos e necessidades semelhantes.” (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation>)

A Sigma Quadrado pretende efetuar uma segmentação por setor de atividade, bem como geográfica. Através de uma segmentação por setor de atividade será mais fácil perceber quais as estratégias de comunicação que têm melhores resultados consoante o setor que se irá trabalhar. Apresenta assim como objetivos entrar em novos setores de atividade que representem maiores volumes de negócio, como Instituições financeiras. No que diz respeito, à segmentação geográfica, também é essencial perceber que regiões têm maior potencial e a maior procura para determinados serviços, de modo a definir estratégias de comunicação semelhantes consoante as características geográficas.

5.8.2. Posicionamento Desejado.

Hoje em dia existe uma maior preocupação da empresa no que diz respeito ao seu posicionamento, porque identificaram que de algum modo a imagem que o mercado perceciona da Sigma Quadrado, não corresponde aquilo que é a realidade da empresa.

A empresa quer ser vista como a mais competente neste mercado, com *benchmarks* acima da média e com elevada qualidade na prestação de serviços, ou seja, quer ser vista como diz um dos sócios da empresa como um “unicórnio neste mercado que rasga as fronteiras do impossível”

5.8.3. Públicos-Alvo

Os públicos-alvo do plano de comunicação integrada de marketing, de acordo com a empresa, e considerando que opera num contexto B2B são (1) clientes e potenciais clientes, (2) Associações de setor (APPM; Associação de Marketing Digital: Digital Marketers; AMA), com objetivo de ganhar maior notoriedade junto do mercado onde opera, e principalmente (3) o mercado de trabalho, dado a Sigma Quadrado considerar o talento neste tipo de serviço um fator crítico de sucesso. Os colaboradores internos são também outro público-alvo deste plano, de forma a promover a integração e confiança entre os mesmos com o objetivo de formar uma equipa sólida e competente.

5.9. Definição de Mensagens Chave

Competência e elevado *know how*, profissionalismo, relações de proximidade e talento são as mensagens que a Sigma Quadrado quer transmitir aos seus públicos-alvo. O Quadro IV apresenta as diferentes mensagens-chave que são importantes para a Sigma Quadrado transmitir aos seus públicos-alvo.

Quadro IV – Definição de Mensagens-chave de acordo com os públicos-alvo

Públicos-Alvo	Mensagens-chave
Clientes e potenciais clientes	A melhor empresa a operar neste mercado em Portugal, <i>benchmarks</i> cinco a dez vezes superiores à média das outras agências.
Stakeholders	Empresa credível, competente e com elevado <i>know how</i> no mercado da publicidade na internet.
Associações de setor	Transmitir profissionalismo, credibilidade e ser reconhecida junto dos seus <i>stakeholders</i> .
Mercado de trabalho	A Sigma Quadrado valoriza o talento como fator crítico de sucesso.
Colaboradores	Trabalhar numa empresa onde existe formação contínua, oportunidades de crescimento e proximidade entre equipas.

5.10. Áreas de Atuação

5.10.1. Comunicação Interna

A comunicação interna da Sigma Quadrado deverá estar orientada para todos os colaboradores da organização. Estão previstas ações com o intuito de formar os colaboradores, a nível operacional e, essencialmente, comercial de modo a formar uma equipa competente, motivada e que consiga comunicar de forma coerente e eficaz as principais mensagens da marca, tais como a realização de formações internas. Para além disso, é essencial também manter os colaboradores informados sobre as estratégias de comunicação da organização, através de reuniões internas com o intuito de partilhar informações de interesse comum, contribuindo dessa forma para o envolvimento e partilha de valores dentro da organização. É importante também continuar com as reuniões comerciais todas as semanas, de modo auxiliar e motivar a equipa, bem como a atribuição de objetivos de envio de propostas, *newsletter* e marcação de reuniões para desenvolver métricas internas.

Quadro V – Plano Tático para Comunicação Interna

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Acção
Aumentar eficácia das ações comerciais e partilhar dúvidas e críticas	Continuar com as reuniões semanais que têm como objetivo discutir assuntos comerciais	Departamento Comercial da Sigma Quadrado	Discussão de pipeline, mapas comerciais e mapas vendas	Análise dos objetivos comerciais, pelo menos uma vez por semana, como marcação de reuniões, envio de propostas e registos de <i>newsletter</i>
Aumentar eficácia das mensagens transmitidas aos <i>stakeholders</i>	Formações iniciais que serão dadas aos colaboradores sobre a empresa, metodologias, técnicas e setor de atividade.	Colaboradores da Sigma Quadrado	Transmitir conhecimento, partilha de experiências e novidades tendências do setor de atividade	Realização de formações trimestrais de caráter educativo e avaliativo, de forma a perceber se as mensagens continuam consistentes
Estabelecer maior ligação com todos os colaboradores da empresa	Reunião anual para transmitir estratégias de comunicação e objetivos anuais da empresa	Colaboradores da Sigma Quadrado	Transmitir objetivos e estratégias de comunicação da empresa, definir variáveis de venda para o Departamento Comercial	Reunião no final ou início de cada ano, de modo a transmitir as estratégias de comunicação e comerciais da Sigma Quadrado para o próximo ano

5.10.2. Comunicação Online

Dado estarmos a tratar de uma agência de publicidade na internet, é essencial que esta também esteja presente nesta plataforma, não apenas através da manutenção e atualização do website e envio mensal de *newsletter*, como já realizado até à data, mas através de campanhas online que visam aumentar a notoriedade e credibilidade da empresa junto dos *stakeholders*, e permitir que exista uma outra via de comunicação da marca. Outro ponto estratégico onde a empresa quer atuar é no mercado internacional

Quadro VI – Plano Tático para Comunicação Online

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Alargar a presença nas plataformas online	Divulgar a empresa através de campanhas de <i>Google Adwords</i> , de modo a criar uma maior notoriedade e reconhecimento à empresa	Potencias Clientes	Rentabilidade acima da média, transformar visitas em clientes	Criação de campanhas trimestrais de <i>Google Adwords</i>
Dar a conhecer a empresa em websites relacionados com o setor de atividade	Divulgar a empresa através de <i>banners</i> publicitários	Potencias Clientes	Criação de maior visibilidade e notoriedade dos serviços da empresa	Criação de campanhas trimestrais de Rede Display em websites relacionados com o setor da publicidade na internet, jornais locais e nacionais.
Aumentar a relação de proximidade com todos os interessados	Continuação do envio mensal de <i>newsletter</i>	Potenciais Clientes e interessados na área	Mensagens educacionais e informativas de publicidade na internet e promoções da empresa	Envio intercalar de <i>newsletter</i> informativas com promocionais, incluir novidades de serviços, recrutamento, tutoriais da empresa
Atualizar <i>layout</i> e conteúdos do website	Manutenção e atualização do website	Potencias Clientes	Website dinâmico, informativo e atualizado	Sempre que surgir novas publicações da <i>newsletter</i> e promoções da empresa, atualizar o site com essas informações.

Quadro VI – Plano Tático para Comunicação Online (continuação)

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Internacionalização da empresa	Colocar o website em inglês e francês	Potenciais Clientes e <i>Stakeholders</i>	Mensagens já existentes no website da Sigma Quadrado em português	Traduzir os conteúdos do website para inglês e francês, de forma a que potenciais clientes de nacionalidades diferentes possam perceber os serviços da Sigma Quadrado

5.10.3.Social Media

A internet é um dos principais pontos de contato entre o mercado de trabalho e as organizações, desse modo é essencial definir táticas que visam criar essas parcerias, tais como a criação de um *Linkedin*, de modo a ir buscar jovens recém-licenciados e profissionais já com experiência, que possam criar valor para a organização e ao mesmo tempo, partilhar conteúdos sobre a publicidade na internet.

Quadro VII – Plano Tático para Social Media

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Dar a conhecer a marca, os seus serviços e mais-valias junto de todos os inscritos no <i>Linkedin</i>	Criação de um perfil de <i>Linkedin</i>	Mercado de trabalho	Atrair jovens recém-licenciados, dar oportunidades de mostrarem o seu valor, primeira oportunidade de trabalho	Elaboração de um perfil dinâmico e atualizado, sobre iniciativas da empresa, resultados, notícias do setor de atividade e oportunidades de emprego

5.10.4. Publicidade

Para além da comunicação online que a Sigma Quadrado irá fazer internamente, será importante, como já realçado anteriormente, começar a ter um maior contato com media. Para tal, a publicação de artigos em meios relacionadas com o setor, irá criar uma maior credibilidade, proximidade e partilha de conhecimento e *know how* da empresa junto de potenciais clientes e profissionais da área do marketing digital.

Quadro VIII – Plano Tático para Publicidade

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Dar a conhecer a empresa em revistas relacionadas com o setor de atividade	Criar anúncios para meios de marketing digital	Stakeholders e Potenciais Clientes	Transmitir credibilidade, proximidade e partilha de conhecimento e <i>know how</i> da empresa	Publicação de anúncios, post patrocinados, relacionados com o marketing digital em meios dos setor de atividade

5.10.5. Vendas Pessoais e *New Business*

Como indicado por vários ex-clientes da Sigma Quadrado e também referido na entrevista ao Diretor Comercial, o contato telefónico é o principal contato que clientes têm com a Sigma Quadrado. Posteriormente e caso haja necessidade, é que existe a realização de uma reunião presencial com um dos BDM da Sigma Quadrado. Dado que a perceção dos clientes não tem sido a mesma que a da organização será importante criar uma apresentação dinâmica da empresa, de modo a que a mensagem transmitida a clientes e potenciais clientes seja clara, atual e eficaz. Para além disso fidelizar os clientes ainda é mais importante do que angariar novos, para tal é necessário manter uma relação próxima com os mesmos.

Quadro IX – Plano Tático para Vendas Pessoais e New Business

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Dar a conhecer os serviços da Sigma Quadrado a clientes e potenciais clientes	Elaboração de uma apresentação dinâmica de forma a apresentar em reuniões pessoais ou por correio eletrónico	Clientes e Potenciais Clientes	Mensagem institucional, de carácter informativo com objetivo de ser apresentada em reuniões pessoais ou por correio eletrónico	Elaboração de uma apresentação dinâmica da Sigma Quadrado com metodologias, eficácia e retorno de campanhas comprovados através de resultados estatísticos
Dar a conhecer os serviços da Sigma a diferentes setores de atividade	Aumentar o número de reuniões com empresas	Potenciais Clientes	Apresentação dos serviços e da empresa	Continuar com a marcação de reuniões comerciais duas vezes por semana
Manter relação próxima com clientes, fidelizar os mesmos	Envio cartões comemorativos e promoções aos atuais clientes	Clientes	Mensagem emocional e informal, ligada a épocas festivas	Enviar cartões comemorativos, no natal, carnaval, páscoa, e descontos relacionados com serviços adjudicados e quantidade de anos de parceria, como forma de criar mais pontos de ligação com o cliente.

5.10.6. Parcerias

Como indicado no ponto da Comunicação Online, a internet é um dos principais pontos de contato entre o mercado de trabalho, seja para profissionais da área ou jovens recém-licenciados, e as organizações. Sendo que todos eles, cada vez mais valorizam o posicionamento da marca. Assim sendo, torna-se essencial manter um contato frequente como recrutadoras e universidades de modo a transmitir maior credibilidade e notoriedade da empresa junto destes públicos-alvo. No contexto B2B estar associado a Associações de setor que visam promover e apoiar a marca junto dos melhores profissionais da área é uma mais-valia. A Sigma Quadrado ao estar associada a Associações, como a Associação de Profissionais de Marketing Digital - Digital

Marketers, APPM e AMA, irá permitir transmitir também uma maior credibilidade, aumentar a notoriedade e reconhecimento junto dos seus *stakeholders*.

Quadro X – Plano Tático para Parcerias

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Aumentar a credibilidade e notoriedade Sigma Quadrado junto do mercado de trabalho	Criação de parcerias com universidades e recrutadoras	Universidades e Recrutadoras	Valorização do talento como fator crítico de sucesso, formar jovens recém-licenciados	Contatar universidades e recrutadoras como objetivo de realizar protocolos entre ambas as organizações
Dar a conhecer a empresa junto dos melhores profissionais de marketing digital	Criar parcerias com a Associações do mercado de marketing digital	Associações e Stakeholders	Transmitir credibilidade, aumentar a notoriedade	Criar parceria com a Associação que irá trazer mais vantagens, em termos de maior credibilidade, notoriedade e contatos junto dos melhores profissionais de marketing digital

5.10.7. Database Marketing e CRM

De modo a obter informações detalhadas sobre clientes e potenciais clientes, será interessante para a Sigma Quadrado, criar um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) de forma a reter o máximo de informação relevante sobre os clientes, de modo a fomentar o contato com os mesmos e criar mensagens personalizadas.

Quadro XI – Plano Tático para Database Marketing e CRM

Objetivo	Estratégia	Público-Alvo	Mensagens	Descrição da Ação
Reter e organizar informações sobre clientes	Criação de um sistema de CRM	Clientes	Mensagens personalizadas, pessoais e informais	Contato contínuo com clientes em dias festivos, aniversários com o intuito de fomentar uma relação de proximidade.

5.11. Orçamentação

5.11.1. Método de Orçamentação Utilizado

A orçamentação surge do investimento realizado em cada tática de comunicação deste plano de comunicação integrada de marketing. Segundo o feedback dado pela empresa sobre investimentos em estratégias de comunicação, o método de orçamentação escolhido foi o de “o que podemos gastar” explicado por Clow e Baack (2011). Significando que o orçamento da Sigma Quadrado será definido de acordo com a disponibilidade financeira da mesma antes de cada momento de preparação da ação. Num futuro próximo, poderá ser interessante definir outra estratégia de Clow e Baack (2011) dominando-se de “Percentagem de Vendas” que significa que o orçamento disponível para as diversas ações é determinado consoante as vendas dos anos anteriores ou a projeção das mesmas no próximo ano.

5.11.2. Orçamento

Quadro XII – Orçamento estimado do plano de comunicação integrada de marketing

Áreas de Atuação	Valor Médio do Investimento	Total
Comunicação Interna	700€	
Comunicação Online	1.100€	
Social Media	900€	
Publicidade	600€	
Vendas Pessoais e New Business	2.000€	
Parcerias	880€	
Database Marketing CRM	620€	
Total		6.800,00€

5.12. Calendarização

A calendarização encontra-se dividida em três categorias, como podemos observar no Quadro XIII: a primeira será a preparação, seguida da implementação e finalizada pela avaliação de cada ação.

Legenda:

Preparação	
Implementação	
Avaliação	

Quadro XIII - Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Áreas de Atuação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Comunicação Interna												
Reuniões Semanais												
Formações												
Reunião Anual												
Comunicação Online												
Campanha <i>Google Adwords</i>												
Campanha Rede Display												
<i>Newsletter</i>												
Manutenção Site												
Site em Inglês e Francês												
Social Media												
<i>LinkedIn</i>												
Publicidade												
Publicação de Artigos												
Vendas Pessoais e <i>New Business</i>												
Apresentação da Empresa												
Reuniões com Clientes												
Cartões Comemorativos												
Parcerias												
Parcerias com Universidades e Recrutadoras												
Parceria com Associações de Setor												
Database Marketing CRM												
Sistema CRM												

5.13. Avaliação e Controlo

No seguimento da estratégia delineada, é necessário, segundo Clow e Baack (2011), que as medidas de avaliação e controlo estejam de acordo com os objetivos e estratégias definidas no plano de comunicação integrada de marketing.

Assim, e tendo em conta a estratégia definida, um dos elementos fundamentais para a medição da eficácia do plano passa por verificar uma maior fidelização por parte de clientes já existentes e aumentar o número de novos clientes. Através das reuniões comerciais será possível acompanhar essa evolução. Pretende-se simultaneamente, aumentar a notoriedade e reconhecimento da empresa junto de Associações do setor, Universidades e recrutadoras e alinhar o posicionamento que a marca pretende com a perceção dos *stakeholders*. Uma das maneiras de verificar o aumento da notoriedade e reconhecimento da empresa perante os seus stakeholders, será através do aumento da interação com a página do *Linkedin* e do número de subscritores da *newsletter*.

5.14. Sumário Executivo

O objetivo deste plano de comunicação integrada de marketing é criar uma maior notoriedade, visibilidade e credibilidade da Sigma Quadrado junto dos seus *stakeholders*, de modo a que a empresa seja considerada a melhor a operar neste setor de atividade em Portugal.

A estratégia foi sendo delineada com base no posicionamento pretendido e os públicos-alvo desejados, interligando esse públicos-alvo com as mensagens que a empresa queria transmitir. Para tal, foi elaborado uma calendarização anual de modo a que a empresa consiga ir controlando e gerindo os *budgets* definidos na orçamentação. Coincidir a perceção da marca, contribuir para o aumento da taxa de fidelização e a contratação de novos clientes, foram os principais objetivos definidos para este plano de comunicação integrada de marketing

6. QUADRO RESUMO DO PLANO

Quadro XIV - Quadro-resumo do Plano

Áreas de Atuação	Táticas	Objetivos	Público-Alvo	Mensagens-chave	Avaliação
Comunicação Interna	Reuniões Semanais	Aumentar eficácia das ações comerciais	Departamento Comercial	N/A	Monitorização de objetivos e resultados
	Formações	Aumentar eficácia das mensagens-chave	Colaboradores da Sigma Quadrado	Transmitir conhecimento e partilha de experiências	Aumento de conhecimento
	Reunião Anal	Criar maior ligação entre colaboradores		Transmitir objetivos e estratégias de comunicação anuais	Aumento da satisfação dos colaboradores
Comunicação Online	Campanha Google <i>Adwords</i>	Maior presença nas plataformas online	Potencias Clientes	Maior rentabilidade e elevado <i>know-how</i>	Número de visitas ao site
	Campanha Rede Display	Maior presença em sites do setor de atividade		Mensagem publicitária	Número de impressões
	<i>Newsletter</i>	Aumentar relações de proximidade	Potencias Clientes e Interessados na área	Mensagens educacionais e informativas e promoções	Número de subscrições
	Manutenção Site	Atualizar layout e conteúdos	Potencias Clientes e <i>Stakeholders</i>	Apresentação serviços da empresa	Número visitas ao site
	Site em Inglês e Francês	Facilitar apresentação online junto de outras nacionalidades	Potenciais Clientes	Maior abrangência de clientes	Análise de visitas ao site oriundas de outros países
Social Media	<i>LinkedIn</i>	Aumentar notoriedade e presença noutras plataformas online	Jovens Recém-Licenciados	Oportunidade de formação e emprego	Número de candidaturas a anúncios
Publicidade	Publicação Artigos	Dar a conhecer a empresa em revistas relacionadas com o setor de atividade	Stakeholders e Potenciais Clientes	Maior credibilidade, proximidade e partilha de conhecimento e <i>know how</i>	Feedback aos artigos publicados
Vendas Pessoais e New Business	Apresentação da Empresa	Dar a conhecer a empresa e os seus serviços	Potencias Clientes	Apresentação dos serviços e metodologias da empresa	Número de propostas enviadas
	Reuniões com Clientes				Número de reuniões agendadas e realizadas
	Cartões Comemorativos	Manter relação de proximidade	Clientes	Mensagem emocional e informal	Feedback e repetição de compra
Parcerias	Parcerias com Universidades e Recrutadoras	Aumentar credibilidade junto do mercado de trabalho	Universidades e Recrutadoras	Mensagem de oportunidades de emprego	Número de candidaturas recebidas
	Parceria com Associações	Aumentar <i>networking</i> com outros profissionais na área	Associações e <i>Stakeholders</i>	Mensagem corporativa da empresa	Número de parcerias criadas
Database Marketing CRM	Sistema CRM	Proximidade com clientes e fidelização dos mesmos	Clientes	Mensagem emocional e informal	Feedback e repetição de compra

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da realização deste plano de comunicação integrada de marketing foi possível criar estratégias que permitam a empresa cumprir os objetivos de modo a aumentar a sua credibilidade e reconhecimento junto dos seus *stakeholders*. Através da recolha de dados, foi possível averiguar que a Sigma Quadrado é uma empresa com grandes competências, um elevado *know how* e *benchmarks* cinco a dez vezes superiores à média, no entanto não é assim que é reconhecida pelos seus ex-clientes.

De modo a alinhar o posicionamento percecionado com o desejado pela empresa e aumentar a notoriedade e fidelização da mesma junto dos seus clientes, potenciais clientes e dos profissionais da área, foram criadas diversas táticas que passam muito pelos canais online e relações de parceria de modo contribuir para o aumento a taxa de fidelização dos clientes já existentes e aumentar o número de contratos com novos clientes.

Para cumprir esses objetivos é necessário que exista trabalho, partilha de conhecimento e aprendizagem entre equipas e colaboradores, e mais importante ainda é compreender os canais e estratégias de comunicação e sua relação com os consumidores, pois só assim será possível adequar as melhores ferramentas de comunicação das empresas aos seus públicos-alvo.

REFERÊNCIAS

- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrated marketing communications: New findings, new lessons and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. doi:10.1509/jm.15.0419
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(4), 524-538. doi:10.1108/02634500910964083
- Clow, E., & Baack, D. (2011). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (4th ed.). Upper Saddle River, NY: Pearson Education, Inc..
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi:10.2307/1252157
- Eagle, L., Kitchen, P., Hyde, K., Fourie, W., & Padiseti, M. (1999). Perceptions of integrated marketing communications among marketers & ad agency executives in New Zealand. *International Journal of Advertising*, 18(1), 89-119. doi:10.1080/02650487.1999.11104746
- Eagle, L., Kitchen, S., & Blumer, S. (2007). Insights into interpreting integrated marketing communications: A Two-nation qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 956-970. doi:10.1108/03090560710752474
- Guissoni, L. (2009). Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing: Uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor. (Master's thesis, Universidade de São Paulo) Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-04052010-083253/pt-br.php>
- Harrison-Walker, L., & Neeley, S. (2004). Customer relationship building on the internet in B2B marketing: A Proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 19-35. doi:10.1080/10696679.2004.11658510
- Henley, T. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: Developing an integrated marketing communications strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1/2), 141-155. doi:10.1300/J054v09n01_08

- Keller, K. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising*, 45(3), 286-301. doi:10.1080/00913367.2016.1204967
- Kitchen, P., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: A Theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19-30. doi:10.1017/S0021849904040048
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160. doi:10.1080/02650487.2008.11073043
- Kliatchko, J., & Schultz, D. (2014). Twenty years of IMC: A Study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390. doi:10.2501/IJA-33-2-373-390
- McMaster, M. (2010). B2B buyer behaviour on the digital frontier. *Journal Of Integrated Marketing Communications*, 51-61.
- Miller, M. (2012). *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses* (Vol. 1st). Indianapolis, Indiana: Que Publishing.
- Porcu, L., Garcia, P., & Kitchen, P. (2012). How integrated marketing communications (IMC) works? A Theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, XXV(1), 313-348. doi:10.1080/13527266.2014.970821
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23. doi:10.1080/00913367.2005.10639210
- Schultz, D., & Kitchen, P. (1997). Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26. doi:10.1080/135272698345852
- Schultz, D., Kerr, G., Kim, I., & Patti, C. (2007). In search of a theory of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Education*, 11(2), 1-28.

Swain, W. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel, and how can we measure success? *Journal of Advertising Research*, 44(1), 46-57. doi:10.1017/S0021849904040036

Tafesse, W., & Kitchen, P. (2016). IMC – an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 1-17. doi:10.1080/02650487.2015.1114168

WEBGRAFIA:

Adstrategy. (2017, 08 20). Retrieved from Adstrategy - Digital Media Agency: <http://adstrategy.pt/>

American Marketing Association. (2017). Retrieved from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation>

APCE. (2010). *Comunicação Empresarial. Comunicar a inovação e o empreendedorismo*, p. 68.

BBC. (2017). *Portugal está superando crise econômica sem recorrer a fórmulas de austeridade, diz Economist. BBC Brasil.*

Digismart. (2017, 08 20). Retrieved from Digismart: <http://digismart.pt/>

ERC. (2015). *Digital Media Portugal – ERC 2015*. Entidade Reguladora para a Comunicação.

ERC. (2017, 08 29). *Sobre a ERC*. Retrieved from Entidade Reguladora para a Comunicação Social: <http://www.erc.pt/pt/sobre-a-erc>

INE, & Pordata. (2017, 03 14). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão - Portugal. Retirado de Pordata: http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859*

INE, & Pordata. (2017, 03 14). *Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão - Portugal. Retrieved from Pordata: http://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2932*

Infinidata. (2017, 08 20). Retrieved from Infinidata: <https://www.infinidata.pt/pt/>

Jornal de Notícias. (2016). "Portugal está a deixar a crise económica para trás". *Jornal de Notícias*.

Páginas Amarelas, SA. (2017, 08 20). *Soluções de Marketing*. Retrieved from Páginas Amarelas: <http://paginasamarelas.pai.pt/solucoes-de-marketing>

Pordata. (2015). *Número de Portugal: Quadro-resumo*. Retrieved from Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-7059>

Sigma Quadrado. (2016, 10 20). Retrieved from Sigma Quadrado: <http://www.sigmaquadrado.com/index.html>

ANEXOS

- Anexo A – Logotipo da Sigma Quadrado



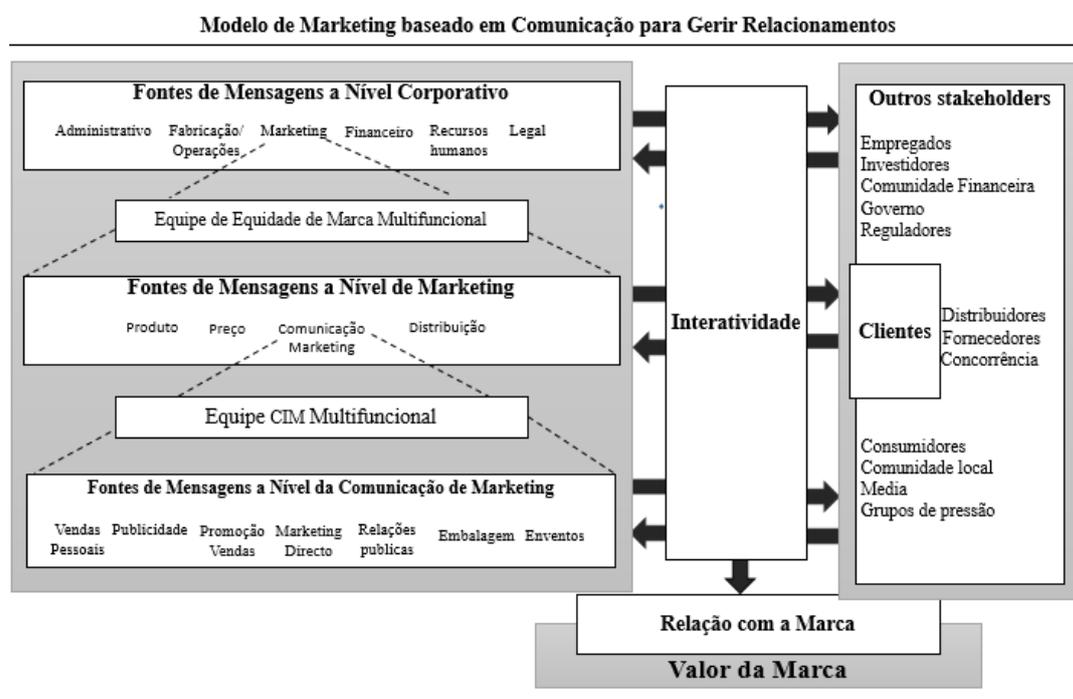
- Anexo B

Figura 2 – Características estratégicas e táticas de comunicação integrada de marketing

Características Estratégicas e Táticas da Comunicação Integrada de Marketing	
Plano estratégico	Plano Tático
1. Baseado em pressupostos do Mercado e expectativas financeiras	1. Consistência a nível das campanhas
2. Conetividade entre clients e stakeholders	2. Transparência a nível das campanhas
3. Consistência estratégica	3. Coordenação a nível das campanhas
4. Integração funcional	
5. Compromisso de recursos para a comunicação integrada de marketing	

Fonte: Reid, Luxton e Mavondo, 2005

Figura 3 – Modelos de Marketing baseado em comunicação para gerir relacionamentos



Fonte: Duncan e Moriarty, 1998

- Anexo C – Guião da entrevista com o Diretor Comercial da Sigma Quadrado

Categories	Questões
Empresa	Como surgiu a Sigma Quadrado?
	Qual a missão e visão da empresa?
	Como é que a empresa se organiza internamente? (Ex: desenhar um organigrama)
	Quais os principais serviços da empresa?
	Os serviços oferecidos pela empresa sempre foram os mesmos desde o seu início?
	Senão, o que influenciou à mudança?
	Qual o posicionamento pretendido pela empresa?
Estratégia de Comunicação	Anualmente é definido algum budget para a comunicação?
	Qual a atual estratégia de comunicação da empresa?
	Que tipo de mensagem a Sigma Quadrado utiliza para comunicar a imagem da empresa?
	Quais os principais meios/canais que utilizam para fazer chegar essas mensagens ao vosso público-alvo?
	Que importância atribuem aos media da área como ferramenta de comunicação?
Concorrência	Existe algum tipo de relacionamento entre a empresa e os media?
	Quais os principais concorrentes da Sigma Quadrado?
	De que forma a empresa se destaca dos seus concorrentes?
	Existe algum tipo de monitorização da estratégia de comunicação utilizada pela concorrência?
	Se sim, quais são os pontos fracos e fortes?
Clientes	Se não, por algum motivo específico?
	Quais são principais clientes/setores de atividade da Sigma Quadrado?
	Como se relaciona a Sigma Quadrado com os seus clientes?
	Considera que existem diferentes padrões de comportamento entre clientes/setor de atividade?
	Se sim, quais é que identifica?
	Acha que a Sigma Quadrado realiza uma eficiente gestão do relacionamento com os clientes?
	Possui os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para tal?
	Quais as mensagens-chave que considera relevantes serem comunicadas aos clientes?
	A imagem que a empresa quer passar é a mesma que é percebida pelos seus clientes?
	O que acha que pode influenciar ou o que influencia o processo de tomada de decisão de compra dos clientes?
	Que empresas ou setores de atividade gostava que fossem clientes da empresa mas ainda não são?
	Quais as estratégias de comunicação a serem adotadas para chegar a esses clientes?
Questões Finais	Como imagina a Sigma Quadrado daqui a 5 anos?
	O que espera a vir a evoluir com a implementação de um Plano de CIM?

- Anexo D – Guião da entrevista com ex-clientes

Categories	Questões
Questões Introdutórias	Como é que conheceram a Sigma Quadrado?
	Quais foram os serviços adjudicados? E por quanto tempo?
Relacionamento, pontos fortes e fracos entre empresas	Qual a imagem que têm em relação à Sigma Quadrado?
	Como descreveria a relação entre a sua empresa e a Sigma Quadrado?
	Quantas pessoas estavam envolvidas nas equipas de trabalho das duas empresas?
	Com que frequência entravam em contato?
	Quando entravam em contato, era a propósito de que temas?
	O que corria bem neste relacionamento?
	O que poderia ter corrido melhor?
	Porque é que deixaram de ser clientes da Sigma Quadrado?
	Já trabalharam com outra agência que prestasse um serviço semelhante? Se sim, quais pensam ser as maiores diferenças? (Ex: metodologia, preços, gestor de conta...)
	Qual o grau de autonomia da Sigma Quadrado?
Feedback	Como avalia os resultados obtidos pela Sigma Quadrado?
	Se alguém conhecido precisasse dos mesmos serviços que contratou à Sigma Quadrado recomendaria a Sigma Quadrado para os prestar? Porque?
	Se tivesse que apresentar a Sigma Quadrado a quem não a conhece o que diria?

• Anexo E: Quadro I – Apresentação dos resultados

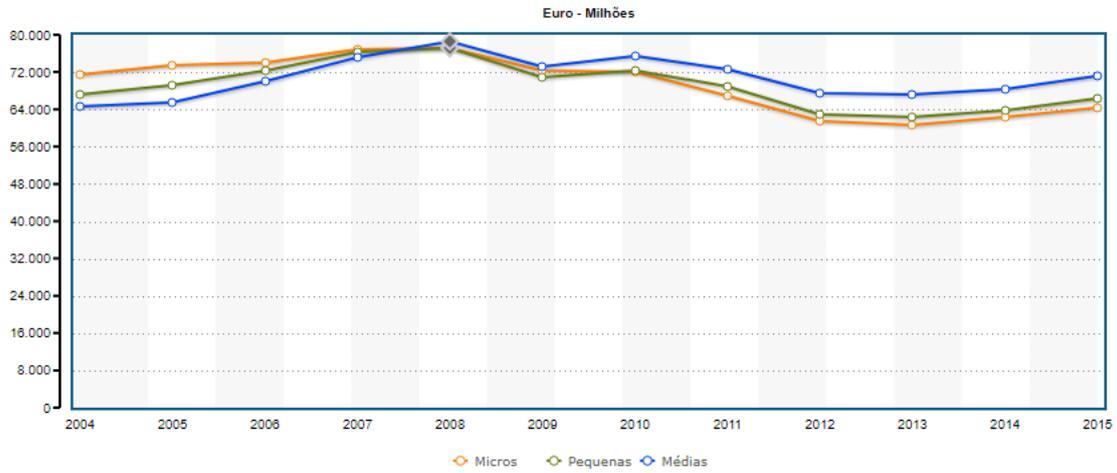
Modelo adotado	Etapas do modelo	Instrumentos de recolha de dados utilizados	Perguntas do guião das entrevistas	Análises temáticas
Modelo Henley (2001)	Sumário executivo	Dados primários: entrevista semiestruturada	Que tipo de mensagem a Sigma Quadrado utiliza para comunicar a imagem da empresa? Quais os principais meios/canais que utilizam para fazer chegar essas mensagens ao vosso público-alvo? Quais as mensagens-chave que considera relevantes serem comunicadas aos clientes?	“Hoje em dia é mensagem chave fazermos com que o mercado nos associe aquilo que nos somos...a Sigma Quadrado tem <i>benchmarks</i> cinco a dez vezes superiores à média, é um unicórnio neste mercado que rasga com as fronteiras do impossível...existem diferentes padrões de comportamento para cada setor, e por isso cabe a Sigma Quadrado ajusta a sua comunicação e estratégia comercial a cada um destes setores de atividade”
	Missão da Organização		Qual a missão e visão da empresa?	“Satisfazer todos os clientes e colaboradores, sendo excelentes em tudo o que fazemos”
	Análise da Situação			
	• Interna	Dados primários: entrevista semiestruturada	Como surgiu a Sigma Quadrado? Como é que a empresa se organiza internamente? Quais os principais serviços da empresa? Qual o posicionamento pretendido pela empresa? Quais são principais clientes/setores de atividade da Sigma Quadrado? A imagem que a empresa quer passar é a mesma que é percebida pelos seus clientes?	“A Sigma Quadrado surgiu de um acaso...quando abrimos a Sigma Quadrado não havia propostas feitas nem serviços definidos...até a data a Sigma Quadrado não se preocupou minimamente com o posicionamento...hoje em dia estamos mais preocupados, porque percebemos que de algum modo a imagem que o mercado perceciona de nós não corresponde com aquilo que é a realidade...como a Inês sabe temos dois departamentos, o comercial e o operacional...os serviços oferecidos pela Sigma Quadrado não foram os mesmo desde o seu inicio...”
	• Externa	Dados secundários	Não Aplicável (N/A)	
	Recolha dados primários	N/A		

Quadro I – Apresentação dos resultados (continuação)

Modelo adotado	Etapas do modelo	Instrumentos de recolha de dados utilizados	Perguntas do guião das entrevistas	Análises temáticas
Modelo Henley (2001)	Análise SWOT	Dados primários e secundários	Como imagina a Sigma Quadrado daqui a 5 anos? Como descreveria a relação entre a sua empresa e a Sigma Quadrado?	“Tudo o que se faz na Sigma Quadrado faz-se a pensar em prazos superiores a cinco anos... A Sigma Quadrado não vai ter nada a ver com aquilo que é hoje...tem plano de internacionalização, tem plano de entrar no marketing de conteúdos”
	Objetivos do plano	Dados primários: entrevista semiestruturada	O que espera a vir a evoluir com a implementação de um Plano de CIM?	“A Sigma Quadrado espera passar a ser coincidente aquilo que nos somos com aquilo que o mercado vê...definir as mensagens chave principais que queremos passar, tendo em vista que o mercado nos valorize da forma que pretendemos e achamos que devemos ser valorizados”
	Estratégia		Qual a atual estratégia de comunicação da empresa?	“O site esta a ser atualizado por mim, enviamos newsletter promocionais e de <i>e-learning</i> , vamos brevemente...lançar campanha de publicidade online...sendo nos uma empresa de marketing e publicidade não estamos dependente dos media para fazer a nossa comunicação”
	Áreas de atuação	N/A		
	Orçamentação		Anualmente é definido algum budget para a comunicação?	“Não, vamos fazendo consoante as necessidades”
	Calendarização	Dados secundários	N/A	
	Avaliação e controlo			
	Bibliografia	N/A		
	Anexos	N/A		

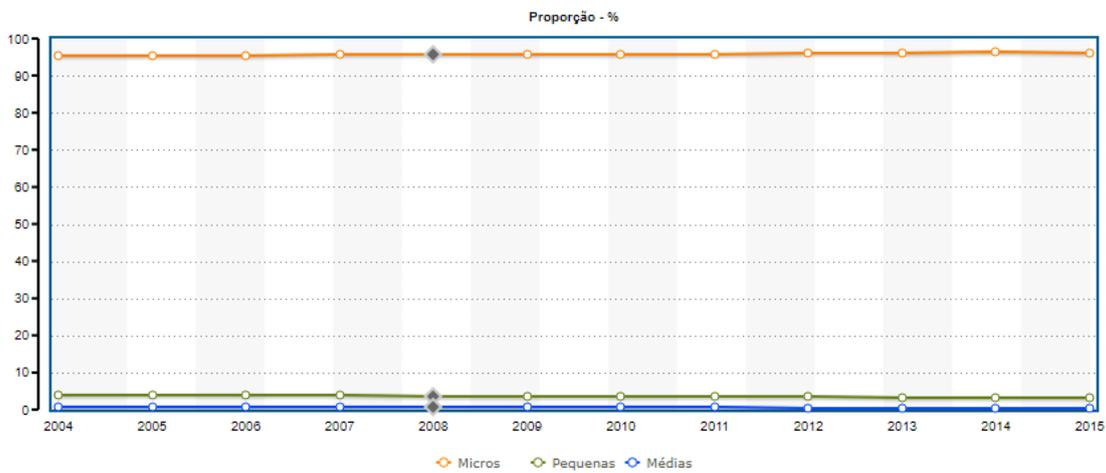
- Anexo F

Gráfico 1 – Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão – Portugal



Fonte: Pordata, 2017

Gráfico 2 – Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão – Portugal



Fonte: Pordata, 2017