

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Estratégia empresarial de produtos e parcerias no mercado nacional de marketing digital**

*Ricardo Nuno Martins Costa*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Alcibíades Paulo Guedes

Orientador na Páginas Amarelas S.A.: Dr. António Alegre



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2014-09-22

*"Success is a journey not a destination"*

Arthur Ashe

## Resumo

Através da análise estratégica da empresa, do ambiente contextual e setorial e da análise às congêneres internacionais da Páginas Amarelas, este trabalho procura formular uma estratégia e uma proposta de produtos e parcerias essenciais a curto/ médio prazo na área do marketing digital.

A empresa posiciona-se desde a sua fundação com a missão de aproximar a oferta à procura, através da divulgação e publicidade de serviços. Iniciou a atividade nas listas telefónicas em papel em 1960 e lançou um dos primeiros portais *web* nacionais em 1997, passando a partir de 2008 a explorar o mercado *mobile*. Com a entrada de uma nova administração passou a ser fundamental compreender quais as apostas-chave de produtos, e parcerias daí resultantes, a implementar e a realizar nos próximos dois anos.

Nesta dissertação, o marketing digital é analisado e as suas tendências exploradas, traçando um perfil de uma área em pleno crescimento que já se encontra numa era pós-*desktop* e que se move rapidamente para as soluções *mobile*, a geolocalização e a análise de perfis de consumo. A importância da aposta nestas soluções e da exportação de tecnologia como forma de crescimento são algumas das ideias discutidas neste projeto.

## **Corporate strategy of products and partnerships for the Portuguese digital marketing field**

### **Abstract**

By analysing the company, the external environment, its industries and its main international competitors, this work seeks the best strategy for the adoption of new products and partnerships in a short/ medium term in the digital marketing field.

The company positions itself as a way of merging offer with demand, using advertising services since the early 60's when it started distributing telephone lists. In 1997 it launched one of the first national websites and in 2008 it entered the mobile market. Now, under a new administration, it wants to change its approach by selecting a number of key products and partnerships to implement over the next few years.

In this thesis, digital marketing is analysed and its trends are explored, profiling a field that is growing and that is now in a pos-desktop era, moving quickly to mobile, location-based solutions and consumption annalysis techniques. The importance of betting on these solutions and the importance of exporting technology as a way of growth are some of the ideas found on this thesis.

## **Agradecimentos**

O meu agradecimento à Páginas Amarelas S.A. e ao seu Presidente do Conselho Executivo, Dr. António Alegre, que desde o primeiro dia abraçou esta iniciativa e colocou ao meu dispor todos os recursos e informações necessárias para que o trabalho pudesse ser realizado. Ao Diretor Executivo e responsável pelo marketing digital e serviços publicitários da empresa, Dr. João Aroso, agradeço também o tempo disponibilizado e a ajuda prestada no decorrer deste processo.

Ao meu orientador na FEUP, Professor Alcibíades Paulo Guedes, agradeço todo o tempo disponibilizado e os conhecimentos transmitidos ao longo dos últimos meses, bem como a orientação dada para que tudo corresse da melhor forma. Uma palavra de agradecimento ao Professor João Falcão e Cunha, diretor do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, por proporcionar um curso de excelência com conteúdos muito atuais e que me proporcionou a aquisição de boas competências académicas.

À FEUP e à Universidade do Porto, das quais faço orgulhosamente parte há sete anos, agradeço todos os momentos, desde a sua comunidade estudantil até ao corpo docente que fazem desta uma escola de referência internacional que sempre se regeu pelos mais altos valores de ensino.

Por fim, agradeço a todos os que me acompanharam durante este percurso académico, da família aos amigos, por todo o apoio incondicional que demonstraram ao longo dos anos.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	3
1.1	Apresentação da Páginas Amarelas S.A. ....	3
1.2	Estratégia empresarial de produtos e parcerias no mercado nacional de Marketing Digital .....	3
1.3	Método seguido no projecto .....	4
1.4	Temas abordados e sua organização no presente relatório .....	6
2	Estado da arte .....	7
2.1	Análise estratégica e as suas ferramentas.....	7
2.2	Benchmarking .....	14
2.3	Marketing digital .....	15
2.4	<i>Revenue share (pay-per-sale, click ou lead)</i> .....	17
2.5	SEO, SEA .....	17
2.6	Comércio <i>Mobile</i> (móvel) e Televisão Digital Interativa.....	17
2.7	<i>Location-based marketing</i> .....	18
3	Análise estratégica .....	19
3.1	Análise do ambiente contextual .....	19
3.2	Análise do ambiente setorial .....	22
3.3	Análise Interna .....	23
3.4	Análise SWOT.....	29
4	Apresentação de três casos sobre a oferta dos produtos e serviços do <i>print</i> até ao digital .....	31
4.1	Pages Jaunes (França).....	31
4.2	Eniro (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Polónia) .....	32
4.3	YP, Yellow Pages (E.U.A.).....	33
4.4	Resumo dos produtos/ serviços oferecidos que se diferenciam da oferta nacional .....	36
5	Formulação estratégica da proposta de produtos/ serviços, e parcerias daí resultantes, para o mercado nacional de marketing digital .....	37
5.1	Mercado mobile, <i>apps</i> e a aposta nas ofertas por localização.....	39
5.2	Serviços de navegação GPS e mapas <i>online</i> .....	40
5.3	Mudanças no portal <a href="http://www.pai.pt">www.pai.pt</a> .....	41
5.4	Marketing em Redes Sociais.....	42
5.5	Exportação de tecnologia .....	42
5.6	Considerações e resumo dos produtos e parcerias propostos .....	43
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	45
	Referências .....	47
ANEXO A:	Portal Pages Jaunes.....	49
ANEXO B:	Portal Páginas Amarelas .....	50

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Baseado nos tipos de benchmarking de Anderson e Petterson (1996) .....	15
Tabela 2 - Processos-chave do marketing digital - baseado em Chaffey (2006) .....	16
Tabela 3 - Análise PEST .....	22
Tabela 4 - Análise do ambiente competitivo de Porter .....	23
Tabela 5 - Matriz BCG (crescimento de mercado vs. quota de mercado da empresa).....	27
Tabela 6 – Resumo da análise SWOT.....	30
Tabela 7 - Portfólio de produtos/ serviços oferecidos fora de Portugal .....	36
Tabela 8- Vantagens para as entidades envolvidas na parceria com fornecedores de navegação GPS .....	40
Tabela 9 - Resumo dos produtos/serviços e parcerias propostas.....	44

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Cinco forças de Porter, baseado no modelo apresentado por Porter (2008) .....	8
Ilustração 2 - Exemplo de alterações a realizar no portal da empresa.....	41

## 1 Introdução

O projeto proposto divide-se em três partes, conduzidas de forma interligada e lógica. Com a entrada da nova administração na Páginas Amarelas S.A. (PA) existiu a necessidade de realizar uma análise estratégica independente da empresa que tivesse em conta as mudanças ocorridas no seu ambiente contextual e sectorial. Após essa análise, a meta a atingir foi a proposta de uma estratégia de produtos-chave, e parcerias que daí pudessem resultar, a apostar num futuro próximo.

### 1.1 Apresentação da Páginas Amarelas S.A.

A empresa Páginas Amarelas é fundada em Portugal em 1959 inicialmente sob a designação Publicações de Listas Telefónicas (PLT), tendo como principal negócio a edição de listas telefónicas. Na década de 80 a empresa utiliza pela primeira vez o nome que ainda hoje a designa, homóloga ao seu principal produto.

Com as diversas transformações do mercado, a empresa foi adquirida por diferentes grupos ao longo dos anos, tendo sofrido várias reestruturações e mudanças de imagem. Com a entrada na era tecnológica, o crescimento da Páginas Amarelas desacelerou e algumas alternativas à versão impressa das listas telefónicas foram experimentadas como modelos de negócio. A quebra de receitas continuou a ser notória, no entanto, o valor da marca e a dimensão da base de clientes da empresa continuava a ser um atributo muito forte, apresentando mais de 90% de notoriedade.

Desde Janeiro de 2014, com a aquisição da Páginas Amarelas por um diferente grupo, a Norshare Investimentos S.A., a nova Administração pretende focar-se no marketing digital e nas soluções de publicidade *online* em que a empresa já é líder no mercado nacional, quer pelo número de clientes, quer pela faturação anual registada.

No momento em que foi escrita esta dissertação, a empresa atravessava um momento de profundas mudanças estruturais, com processos de despedimento coletivo e de despedimentos por mútuo acordo, genericamente demorados e com possíveis consequências para o desempenho dos colaboradores até à finalização dos processos. No entanto, a aposta nos seus recursos humanos é a maior arma da Páginas Amarelas: a qualidade e força que têm os seus funcionários, tornaram-na o maior ator português de marketing online.

Com esta breve introdução à história da empresa e ao enquadramento organizacional consegue-se agora ter uma melhor perceção do estudo académico conduzido. Tendo grande parte do trabalho sido desenvolvido com a colaboração do novo Conselho Executivo da Páginas Amarelas, é possível afirmar inquestionavelmente que existe uma grande pré-disposição por parte deste órgão à mudança da oferta de produtos/serviços, tanto na variedade como na qualidade.

O desafio proposto está dividido em três partes e que nesta dissertação é apresentado de forma exhaustiva.

### 1.2 Estratégia empresarial de produtos e parcerias no mercado nacional de Marketing Digital

O desafio pode ser explicado em três diferentes etapas, todas elas fundamentais para se concluírem mutuamente. Procurou-se uma perceção de quais as tendências do mercado e que produtos iriam ao seu encontro, analisando as oportunidades e os desafios, internos e

externos, que poderiam ser encontrados nesta empresa que ambiciona alterar a tendência de resultados negativos dos últimos anos, tendo sempre em mente a missão que persegue desde 1959: combinar a oferta com a procura.

A primeira fase consistiu numa análise estratégica da empresa que permitisse construir uma imagem apurada do meio que a rodeia e das forças e fragilidades que existem internamente. O facto de uma nova administração, aquando da conclusão desta dissertação, perfazer oito meses aos comandos da empresa, criou a necessidade para que tal acontecesse.

A Páginas Amarelas é uma empresa com características únicas. Está presente em vários países espalhados por todo o mundo, mas todas as homólogas operam de forma independente, não tendo qualquer ligação entre elas para além do seu negócio e de algumas vezes a semelhança de nome (Yellow Pages, Páginas Amarillas, entre outras).

Assim, surgiu a necessidade de analisar as melhores práticas na indústria e a experiência destes *players* internacionais que se encontram em diferentes estágios de evolução. A maturação dos mercados dita o comportamento destas empresas, sendo possível antecipar algumas tendências nos mercados menos desenvolvidos.

Entra-se assim na segunda fase do projeto – a compreensão sobre os produtos/ serviços que estão neste momento a ser oferecidos por estes *players* internacionais e que estão a ser recebidos positivamente pelos seus clientes, permitindo perceber qual o nível de evolução da empresa em Portugal e o que será possível antecipar para o mercado nacional. Esta segunda fase só é possível através do conhecimento da empresa e do seu mercado, noção retirada da primeira fase.

O rumo que a empresa deve tomar e o que pode antecipar do seu mercado e das tendências a ele inerentes, conduzem à combinação destas duas fases, entrando assim na fase final da dissertação.

Perceber quais os produtos e as parcerias estratégicas para o futuro próximo, tendo em conta as alterações estruturais e estratégicas realizadas na empresa no início de 2014, e as propensões da indústria representam o principal objetivo do projeto de dissertação.

Compreender o tipo de produtos mais procurados e o tipo de liderança mais adequado ao mercado em que se insere é fundamental para uma adaptação à realidade da indústria. Por exemplo, a escolha de uma liderança por custos ou de uma liderança por diferenciação pode ditar o sucesso ou insucesso da estratégia – o conhecimento do seu próprio público é fulcral.

Já a estratégia de parcerias-chave acabou também por estender-se nesta dissertação a uma breve reflexão sobre possíveis fusões, aquisições e internacionalizações futuras, quer na perspectiva de oportunidade quer na perspectiva de ameaça.

### **1.3 Método seguido no projecto**

Importa referir que desde o primeiro momento, e tendo em conta as necessidades apresentadas pela empresa, que foi sugerido um trabalho independente de forma a evitar afunilamentos na visão que se pretendia isenta e concreta da realidade empresarial da Páginas Amarelas. Essa sugestão de método de trabalho foi acordada por todas as partes e cumprida até ao fim dos trabalhos. O projeto foi assim conduzido no seio da empresa de forma independente e sem influências de colaboradores, administradores ou outros *stakeholders*.

As três fases do projeto requereram diferentes atenções e métodos de trabalho diferentes. É relevante ter em conta as características desta empresa, apresentadas com mais detalhe

posteriormente, e a necessidade em conhecer aprofundadamente as suas especificidades, sobretudo para que fosse possível analisá-la internamente.

Durante os cinco meses passados a estudar a empresa e o seu mercado, o processo de aprendizagem sobre o funcionamento desta organização e a compreensão do rumo pretendido após a aquisição por parte do novo grupo representou mais de um quarto desse tempo – o equivalente a dizer que durante mais de um mês o estudo passou pela compreensão das particularidades empresariais da Páginas Amarelas. No entanto, sabendo que a empresa tem mais de 50 anos de existência, uma larga história de mudanças estruturais e onde todos os colaboradores têm mais tempo de experiência na empresa do que os seus administradores, essa necessidade torna-se mais clara.

A primeira fase, descrita anteriormente, necessitou de um foco quase exclusivo na própria empresa e nas pessoas que a constituem de forma a perceber o que de melhor se faz e quais os desafios que devem ser ultrapassados. Através da informação recolhida através de alguns colaboradores, bem como através da pesquisa em documentos e relatórios relevantes para a análise do mercado, foi conduzida a análise estratégica proposta.

A análise estratégica, realizada na primeira fase, segue uma estrutura tradicional. A primeira abordagem, a análise externa, apoia-se na análise do ambiente competitivo de Porter e na análise do mercado através da análise PEST conforme Lopes (2012) reconhece como fases fundamentais na identificação de oportunidades num negócio. A análise interna, por sua vez, propõe-se a analisar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, as suas capacidades e competências-chave e a estratégia de negócio e corporativa. Por fim, a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como a análise do crescimento de mercado tendo em conta a quota de mercado da empresa foram fundamentais para as conclusões desta primeira fase (Lopes, 2012).

A segunda fase baseou-se sobretudo na pesquisa de documentos relevantes produzidos sobre entidades identificadas como casos de sucesso na indústria e por contactos efetuados nesse sentido. A primeira parte desta fase passou pela identificação dos principais exemplos da indústria, analisando o percurso percorrido pelas empresas até aos dias de hoje. A identificação dessas empresas baseou-se em fatores como a proximidade geográfica, a dimensão de mercado ou a capacidade financeira de cada uma delas.

Este projeto de dissertação explica nesta fase um pouco do ambiente externo de cada uma das empresas escolhidas, as realidades em que se inserem, o seu grau de maturidade e os seus pontos fortes. Após a apresentação das soluções em que mais se destacam, em alguns casos são identificadas limitações ou pontos mais fracos. Seja no *benchmarking* ou nos resultados dos maus exemplos, ambos servirão para a construção das conclusões deste estudo.

A terceira fase é concluída em grande parte pela análise e retirada de conclusões das duas anteriores, sendo feita uma sugestão relativamente ao conjunto de produtos/ serviços mais importantes a considerar implementar nos próximos anos. Com base na análise do ambiente contextual, do panorama do desenvolvimento do marketing digital e a análise do ambiente setorial, bem como através das conclusões retiradas da análise interna e das possibilidades de *benchmarking* dos casos de estudo apresentados é feita uma formulação estratégica que responde à premissa desta dissertação: qual o plano de produtos, e parcerias daí resultantes, a implementar para ganhar uma vantagem competitiva no mercado nacional de marketing digital?

#### 1.4 Temas abordados e sua organização no presente relatório

Este projeto de dissertação aborda vários assuntos que se iniciam sobretudo dentro de dois grandes temas, a estratégia empresarial e o marketing digital. Dentro do primeiro, aborda-se a teoria sobre as ferramentas utilizadas que depois são aplicadas à análise de vários documentos, relatórios e obras sobre o mercado do marketing digital.

O segundo capítulo deste projeto de dissertação, o “Estado da arte”, faz uma introdução teórica aos seus principais temas, começando pela análise estratégica e as suas ferramentas de análise externa e interna (cinco forças de Porter, análise PEST, cadeia de valor, SWOT, matriz BCG e faz ainda referência a outras ferramentas como a matriz General Electric, matriz de Ansoff, análise *Four Corners* e o *Business Wargaming*). É dada uma conceptualização do *benchmarking* e os seus tipos, importante para análise dos casos de estudo apresentados mais à frente. Ainda neste segundo capítulo é abordado o conceito de marketing digital, seguindo-se o de *revenue-share* e o de comércio *mobile* e de televisão digital interativa. Este capítulo termina com uma introdução ao *location-based marketing* – todos estes conceitos fundamentais para a compreensão dos temas tratados nos capítulos seguintes.

O capítulo seguinte, dedicado à análise estratégica, abre com uma perspetiva geral sobre a importância do investimento na gestão de informação e na dimensão do mercado *online* como mercado de transação de bens e serviços a nível mundial. Este subcapítulo, claramente com um encadeamento que vai do geral ao particular, passa para uma análise do ambiente contextual europeu e nacional, apresentando dados de vários estudos e organizações que no seu conjunto permitem traçar uma análise da evolução do mercado digital até ao presente e fazer algumas previsões de comportamentos futuros relativamente às futuras tendências e aos seus crescimentos esperados. A análise do ambiente do setor faz ainda parte deste subcapítulo dedicado à análise externa, onde são exploradas as forças de Porter e classificados os níveis de ameaça de cada um dos intervenientes do setor.

Ainda dentro do capítulo dedicado à análise estratégica está o subcapítulo que explora a análise interna. É nesta fase que é traçado um perfil da empresa e onde são apresentados os seus produtos e serviços atuais, as suas capacidades, competências e recursos. É apresentada a atual estratégia implementada para o negócio e para a empresa, bem como a posição da empresa relativamente às políticas de subcontratação, alianças e fusões.

Este capítulo acaba com uma análise SWOT, apresentando um resumo das análises conduzidas anteriormente.

O quarto capítulo do projeto consiste na apresentação de três casos de estudo importantes para a análise das melhores práticas na indústria estudada e das necessidades que os *players* identificados como os mais relevantes podem eventualmente ter. Este capítulo foi explicado mais detalhadamente em 1.3 aquando da explicação da segunda fase do método seguido no projeto.

O capítulo seguinte apresenta uma formulação estratégica com base nas conclusões e análises conduzidas nos capítulos anteriores. Com cinco grandes implementações ou melhorias de produtos/serviços existentes, este capítulo resume a proposta estratégica de produtos e parcerias essenciais para o mercado nacional de marketing digital.

O último capítulo apresenta as conclusões tendo em conta os objetivos propostos e os resultados atingidos, fazendo um resumo do problema, da abordagem tomada, da solução/estratégia apresentada e dos trabalhos futuros.

## 2 Estado da arte

### 2.1 Análise estratégica e as suas ferramentas

Para compreender todo o trabalho é necessário perceber que a estratégia pode ser definida como um conjunto de compromissos e ações desenhados para explorar as competências e ganhar uma vantagem competitiva (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007). Em última instância, todas as empresas desejam alcançar essa vantagem caracterizada pela dificuldade em conseguir ser duplicada pelos seus competidores.

Uma vez que nenhuma vantagem competitiva é permanente, torna-se essencial às empresas estarem sempre um passo à frente dos seus competidores para garantirem retornos acima da média. Para que tal possa acontecer, é necessário conhecer os recursos e as capacidades únicas da empresa – Hitt, Ireland, Hoskisson (2007) definem os recursos como sendo os atributos de uma empresa como por exemplo o equipamento, patentes, recursos financeiros ou o talento dos seus gestores; as capacidades são por sua vez definidas como o desempenho que um conjunto de recursos tem ao executar de forma integrada uma tarefa ou atividade.

A criação de valor é o objetivo de qualquer estratégia – a recolha de informação, a formulação de ações e a sua implementação são os passos lógicos a seguir. Seguindo a estrutura de Hitt, Ireland, Hoskisson (2007), é possível encontrar como parte integrante da fase de recolha de informação a análise ao ambiente externo e ao ambiente interno.

O principal objetivo da análise externa é identificar as oportunidades estratégicas e as ameaças dentro da esfera de atuação de uma empresa (Hill, Jones, Schilling, 2013). Existem vários fatores externos que influenciam as decisões dentro de uma organização, desde as condições políticas, económicas, sociais, legais até aos clientes, fornecedores e o público em geral, todos podem sofrer mudanças que possibilitem o desenvolvimento de novos mercados, acesso a crédito ou simplesmente o aumento de interesse do público, mas também podem provocar a diminuição de procura ou conduzir à obsolescência do produto ou da tecnologia (Singla, 2009). Assim, torna-se claro que a análise do ambiente externo é essencial à formulação de qualquer estratégia.

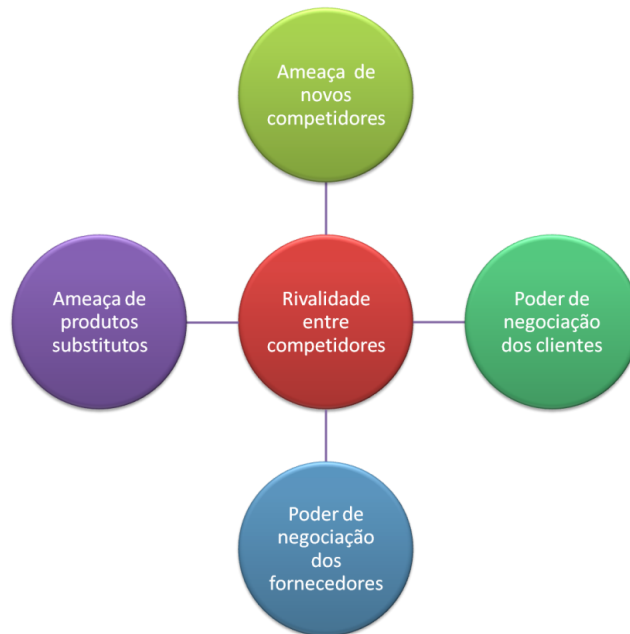
A análise interna requer, por seu lado, um conhecimento aprofundado focado nos recursos, capacidades e competências para identificar as forças e fraquezas da organização. É fundamental identificar estes elementos-chave antes de tomar qualquer decisão estratégica, incluindo entradas e saídas de mercados, o investimento em novas tecnologias ou a formação de parcerias estratégicas. Essa necessidade é reforçada pelo facto de metade das decisões organizacionais falharem (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007). No entanto, é importante clarificar que essa elevada percentagem de falhanços estratégicos não significam que a empresa não possa crescer caso eles sejam detetados atempadamente e corrigidos – é possível afirmar que podem mesmo chegar a ser momentos de aprendizagem sobre o que não fazer quando se procura uma vantagem competitiva (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007). Numa análise interna, tudo na empresa deve ser tido em conta, desde as políticas organizacionais, à sua estrutura, capacidade de produção, liderança, cultura organizacional, sistemas de controlo ou até ao sistema de informação. O resultado desta análise deverá consistir no conjunto de forças e fraquezas da empresa.

### Ferramentas para a análise externa

Uma indústria pode ser definida como um conjunto de empresas que oferecem um conjunto de produtos ou serviços substitutos entre si devido à sua semelhança (Hill, Jones, Schilling, 2013). É ainda importante compreender que uma indústria e um sector têm significados distintos: um sector refere-se a um grupo de indústrias relacionadas; já os segmentos de mercado referem-se a grupos distintos de consumidores dentro de uma indústria (Hill, Jones, Schilling, 2013).

Após a identificação dos limites da indústria torna-se possível identificar oportunidades e ameaças, sendo o enquadramento das cinco forças de Porter um dos mais utilizados em análises externas. Esta análise divide a intensidade de competição e a atratividade do mercado em cinco forças que permitem identificar em que polos se encontra o poder do negócio e a ajudar a posicionar a empresa analisada nessa indústria. Os cinco fatores que podem influenciar a rentabilidade das organizações são: o risco de entrada de potenciais competidores, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a concorrência direta na indústria e a ameaça de produtos substitutos.

Esta análise é particularmente útil para prever a rentabilidade de novos produtos ou serviços, uma vez que ao compreender onde se encontra o poder, é possível melhorar as áreas menos fortes e evitar erros.



**Ilustração 1 - Cinco forças de Porter, baseado no modelo apresentado por Porter (2008)**

Os novos competidores trazem novas capacidades e a vontade de ganhar quota de mercado, colocando pressão nos existentes ao baixar preços, podendo até aumentar os investimentos necessários para competir, reduzindo consequentemente margens de lucro. Quando a ameaça é alta, os participantes da indústria veem-se forçados a manter os preços baixos ou a realizar largos investimentos para parar os novos competidores. Porter (2008) considera que os novos competidores podem esperar dificuldades na entrada quando:

- Os *players* existentes possuem recursos (financeiros, capacidade de produção, poder sobre canais de distribuição ou sobre clientes) para fazer frente aos novos competidores;
- Os *players* existentes possuem a capacidade de reduzir preços para manter a sua quota de mercado;
- O mercado cresce vagarosamente, fazendo com que os novos competidores consigam ganhar terreno apenas se competirem diretamente com os atuais *players*.

Os fornecedores que possuem uma grande força na indústria podem ditar preços elevados e assim garantir uma vantagem para si mesmos, podendo mesmo baixar a rentabilidade dessa indústria ao mínimo possível. Porter (2008) considera que um grupo de fornecedores detém uma grande força quando:

- Fornecem várias indústrias, podendo assim extrair o lucro máximo de cada uma por não estar exclusivamente dependente do seu bom funcionamento;
- Mudar de fornecedor representa custos muito elevados para as empresas, muitas vezes associado a um grande investimento feito na aprendizagem no manuseamento de um determinado equipamento ou na aquisição de equipamentos muito especializados;
- Oferecem produtos diferenciadores, como por exemplo produtos patenteados ou com benefícios inigualáveis;
- Podem facilmente entrar na própria indústria e competir diretamente com os seus clientes se estes estiverem a conseguir lucros muito elevados.

O poder dos clientes mede-se pela sua capacidade de obrigar os *players* da indústria a manter os preços baixos, a aumentar a qualidade ou a oferecerem mais serviços, colocando os participantes a competirem diretamente uns com os outros, afetando em grande parte os lucros da indústria. Seguindo a avaliação de Porter (2008) e à semelhança do poder dos fornecedores, os clientes exercem uma grande pressão na indústria quando:

- Efetuam um volume de compras tão grande que podem afetar os participantes da indústria caso deixem de efetuar compras;
- Os produtos são tão *standarizados* ou indiferenciados que não é percebida qualquer vantagem na compra de um ou de outro, colocando o peso da persuasão nos participantes e obrigando-os a competirem entre si pelos clientes;
- Os custos de mudança de vendedor são muito baixos ou nulos;
- Podem integrar a própria indústria e produzir os produtos eles mesmos caso os lucros dos vendedores sejam muito elevados.

Um substituto apresenta-se como uma alternativa que pode ser proveniente, ou não, de uma outra indústria (a título de exemplo, as tampas de plástico são uma alternativa às rolhas de cortiça). Existem vários tipos de ameaças, desde mudanças de hábitos, entrada de novas culturas ou o uso de diferentes materiais - quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a indústria vê-se obrigada a sofrer cortes na sua rentabilidade. Porter (2008) considera que a ameaça de substitutos é alta quando:

- Oferecem melhores preços ou desempenhos do que os oferecidos pela indústria em questão;
- O custo de troca para um substituto é baixo;

A rivalidade entre competidores pode basear-se estratégias clássicas como a redução de preços, oferta de descontos, introdução de novas soluções ou melhores serviços. Tal como nos casos anteriores, a alta rivalidade representa uma redução de rentabilidade para todos os intervenientes da indústria e geralmente melhores condições para os clientes. Porter (2008) considera que a intensidade da rivalidade entre competidores é alta quando:

- Existem numerosos competidores ou quando estes têm uma dimensão ou um poder semelhante na indústria;
- O crescimento da indústria é lento, fazendo com que a luta pela quota de mercado se intensifique;
- Os custos de saída são muito altos, fazendo com que as empresas se mantenham na indústria mesmo com resultados muito baixos ou mesmo negativos;
- Alguns *players* têm aspirações que ultrapassam o desempenho económico, como por exemplo o prestígio, fazendo com que tomem decisões em detrimento da rentabilidade.

Paralelamente à análise às forças que fazem parte da indústria, a análise ao ambiente externo toma proporções igualmente relevantes na análise externa. Uma das ferramentas mais utilizadas é a PEST (EL), uma análise que permite um mapeamento rápido dos prós e contras de um determinado ambiente em que a empresa está inserida. Os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos influenciam o desempenho das empresas, no entanto a importância desta análise é muitas vezes reduzida devido à incerteza das previsões que são feitas. Esta análise, que junta aos fatores referidos os ecológicos e legais, avalia as tendências atuais e futuras que poderão moldar o ambiente de cada indústria, permitindo calcular o crescimento ou o declínio do mercado e posicionar o negócio no rumo mais acertado.

Com base na caracterização feita por Bensoussan e Fleisher (2013) desta ferramenta, é possível considerar como parte integrante de cada uma das componentes os seguintes pontos:

1. Político/ Legal
  - a. Políticas adotadas por partidos políticos;
  - b. Ativismo de agências regulatórias;
  - c. Presença de leis de propriedade industrial;
  - d. Capacidade de influência na tomada de decisões políticas;
  - e. Taxas de abstenção e tendências políticas;
  - f. Natureza das estruturas de tomada de decisões.
  - g. Opinião pública
2. Económica
  - a. Taxas de crescimento do PIB;
  - b. Taxa de inflação;
  - c. Nível de distribuição de dividendos;
  - d. Taxas de juro;
  - e. Nível de endividamento de pequenos negócios;
  - f. Balanço de pagamentos.
3. Social
  - a. Características ideológicas;
  - b. Disparidade entre segmentos sociais;
  - c. Percentagem de população em cada um dos segmentos sociais;

- d. Proveniência cultural dos cidadãos;
  - e. Taxas de natalidade e mortalidade
4. Tecnológica
- a. Patentes detidas;
  - b. Orçamento para Investigação & Desenvolvimento;
  - c. Quantidade de universidades na região;
  - d. Ritmo de mudança da tecnologia;
  - e. Presença de aglomerados tecnológicos;
  - f. Ritmo de melhoria no desenvolvimento de processos e produtos;
5. Ecológico
- a. Qualidade do ar e da água;
  - b. Capacidade de reciclagem;
  - c. Fontes de eletricidade;
  - d. Estágio de evolução do ciclo de vida de um produto;
  - e. Níveis de poluição;
  - f. Nível de regulamentação ambiental.

Estas duas ferramentas de análise do ambiente externo, amplamente utilizadas, possuem muitas limitações se usadas individualmente. As listas criadas por estas ferramentas irão ajudar a compreender a envolvimento, no entanto deverão ser combinadas entre si (características da indústria e características do ambiente em que se insere) e ainda articuladas com a análise interna da empresa. As conclusões só poderão ser retiradas após a combinação de todos os elementos, uma vez que falham elementos essenciais a cada uma destas abordagens.

### **Ferramentas para a análise interna**

Na sequência da análise interna surge a análise à cadeia de valor da organização, uma descrição das categorias das atividades internas que em conjunto levam à produção de bens ou serviços. Porter (2008) sugere que essas atividades sejam divididas em dois conjuntos: primárias e de suporte. As primárias (logística, operações, marketing e vendas e serviços) referem-se diretamente à produção e distribuição do produto/ serviço, enquanto as de suporte (infraestruturas da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, aquisição) referem-se a atividades que aumentam a eficácia ou eficiência do negócio. Através desta ferramenta, as empresas podem perceber as suas vantagens competitivas.

Antes de tomar qualquer decisão estratégica é importante compreender que atividades criam valor para os clientes – em última instância, essa criação de valor deverá ser objetivo a atingir. A análise à cadeia de valor permite isso mesmo, dividir as atividades da organização em conjuntos que acrescentam valor e que se traduzem numa vantagem competitiva.

Downey (2007) conduz a análise à cadeia de valor em três passos:

1. Dividir as operações da organização em primárias e de suporte
  - a. Primárias – atividades que permitem fisicamente criar o produto, publicitá-lo, entregá-lo ao cliente e dar apoio pós-venda;
  - b. Suporte – todas as restantes que permitem que as primeiras aconteçam com a maior fluidez e eficácia.

2. Alocar custos a cada atividade
  - a. O custo das atividades permite obter informações fundamentais sobre as capacidades da organização.
3. Identificar as atividades críticas para a satisfação do cliente e para o sucesso no mercado
  - a. É necessário ter em consideração três importantes fatores na avaliação do papel de cada atividade na cadeia de valor: missão da empresa (define a mentalidade corporativa), tipo de indústria (a natureza da indústria influencia a importância das atividades) e o sistema de valor (isto inclui as cadeias de valor dos parceiros a jusante e a montante no fornecimento dos produtos ao consumidor final).

Ainda dentro da análise interna é importante introduzir mais três conceitos fundamentais que a obra de Hitt, Ireland, Hoskisson (2007) explora exaustivamente: os recursos, as capacidades e as competências-chave.

Os recursos referem-se aos ativos individuais, sociais ou organizacionais que por si só não constituem uma vantagem competitiva, mas que no seu conjunto geram essa vantagem. A diferenciação entre recursos tangíveis e intangíveis pode ser simplificada com a possibilidade de serem quantificados (tangíveis) ou não (intangíveis).

Exemplos de recursos tangíveis são os recursos financeiros (a capacidade de obtenção de crédito, a capacidade de gerar fundos internos, etc), organizacionais (a estrutura de controlo, planeamento, comunicação, etc), físicos (equipamentos, edifícios, terrenos, acesso a matérias-primas, etc) e tecnológicos (tecnologia armazenada, patentes, marcas registadas, direitos de autor, etc). O valor de cada recurso tangível está limitado, já que se torna difícil gerar mais negócio ou valor do que aquele que já gera.

Já os recursos intangíveis dividem-se em recursos humanos (conhecimento, confiança, capacidades de gestão, rotinas organizacionais, etc), inovação (ideias, conhecimentos científicos, etc) e reputação (valor da marca, perceções de qualidade, durabilidade e fiabilidade, reputação junto dos clientes e fornecedores, opinião pública, etc).

Quando comparados, os recursos intangíveis apresentam-se como uma fonte superior de acréscimo de valor para as empresas, apesar da clara dificuldade em medir o seu valor real. No entanto, por serem recursos difíceis de quantificar são também difíceis de imitar, comprar ou até de compreender por parte dos competidores. Para além disto, os recursos intangíveis podem ser alavancados, sendo sempre possível aumentar a geração de negócio ou valor do que aquele já gera.

As capacidades surgem quando os recursos de uma empresa foram postos ao serviço de uma determinada função ou conjunto delas, criando assim aptidão para gerar vantagens competitivas. As capacidades podem variar dentro das mais diferentes áreas funcionais, como apresentado na seguinte lista apenas a título de exemplo:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Distribuição       | Uso eficaz de técnicas de logística                            |
| 2. Recursos Humanos   | Capacidade de motivação ou retenção de funcionários na empresa |
| 3. Gestão de sistemas | Controlo eficaz de inventários                                 |
| 4. Marketing          | Promoção eficaz de marcas ou produtos                          |
| 5. Gestão             | Estrutura organizacional eficaz                                |
| 6. Produção           | Qualidade na produção  |
| 7. I & D              | Rápida transformação de tecnologia em produtos ou processos    |

As competências-chave distinguem uma empresa dos seus competidores e surgem com a maturação de processos, técnicas, conhecimentos e métodos de combinação de recursos e capacidades. São atividades que uma empresa executa particularmente bem quando comparadas com as dos seus rivais e através das quais garante um valor acrescentado ao longo de um extenso período de tempo.

A cadeia de valor, já apresentada neste capítulo, pode ajudar à identificação e à construção das competências-chave das empresas, assim como a utilização de critérios de avaliação dos recursos e capacidades da empresa, como a classificação das capacidades em valiosas, raras, dispendiosas de imitar e não-substituíveis.

## **Análise SWOT**

A análise SWOT, ferramenta amplamente utilizada e divulgada, permite compreender de uma forma resumida quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em todas as áreas da empresa. Resumidamente, as forças e as fraquezas estão ligadas aos fatores internos e as ameaças e oportunidades aos externos.

Mais importante do que a apresentação da típica matriz 2x2 é a compreensão da importância desta ferramenta e das conclusões que podem ser retiradas da sua aplicação. A verdadeira utilidade desta análise está na possibilidade da empresa posicionar-se (ou reposicionar-se) corretamente de forma a retirar vantagens das oportunidades e simultaneamente minimizar as ameaças após perceber quais são os seus pontos fortes. Muitas vezes, o resultado desta análise permite apresentar alternativas de estratégia a seguir. É importante que essas alternativas sejam exploradas e compreendidas de forma a não afunilar para uma única opção.

A análise SWOT não é mais do que um resumo da combinação de outras análises, colocando por exemplo a seu favor a análise PEST para a determinação de oportunidades e ameaças, a análise da cadeia de valor para determinar algumas forças e fraquezas e até a análise das cinco forças de Porter para determinar quais as vantagens ou desvantagens em relação aos outros *players* do mercado.

## **Matriz BCG**

Esta matriz permite colocar frente a frente o crescimento de mercado *versus* a quota de mercado detido pela empresa. Possibilita, tal como Lopes (2012) refere, a análise dos atuais negócios dividindo-os em quatro tipos:

1. Estrelas – combinam as melhores características para um investimento, uma elevada quota de mercado detido pela empresa com um crescimento acentuado desse mesmo mercado;
2. Interrogações – referem-se a investimentos mais arriscados, já que apesar do rápido crescimento do mercado, a empresa ainda detém uma baixa quota de mercado, necessitando de uma análise para compreender se terá capacidade de melhorar a sua posição sem perder rentabilidade;
3. Cash-cows – investimentos rentáveis para a empresa, que detém uma posição confortável ou de liderança num mercado que apesar de ter um crescimento vagaroso requer pouco investimento tornando-se assim altamente rentáveis. Estes negócios estão numa fase cruzeiro, mas poderão tornar-se *Pesos Mortos*, sendo então necessária uma perspetiva a longo prazo para outros negócios.

4. Pesos Mortos – referem-se a negócios onde a empresa detém uma baixa quota de mercado ou o mercado tem um fraco crescimento (ou mesmo nulo) que geram baixos lucros ou mesmo perdas.

Um equilíbrio entre os três primeiros tipos de negócios é o mais vantajoso. Investir exclusivamente em negócios *cash-cows* poderá ser um erro, uma vez que virão a morrer a médio-longo prazo. Tentar adquirir outras competências em áreas novas e apostar em algumas *Interrogações* pode vir a compensar se se tornarem *Estrelas*.

## Outras ferramentas

Existe um número muito alargado de ferramentas que podem ser utilizadas para conduzir as análises estratégicas. Este trabalho não tenciona explorar exaustivamente todas essas ferramentas, tendo dado preferência às apresentadas anteriormente devido à informação disponibilizada pela empresa em que o estudo foi conduzido e pelas restantes entidades envolvidas. Existem várias ferramentas alternativas que permitem alcançar conclusões semelhantes às retiradas neste estudo, utilizando no entanto outros métodos.

A matriz General Electric e a matriz de Ansoff são exemplos disso. A primeira coloca frente-a-frente a atratividade de mercado e a posição competitiva da empresa; já a segunda permite equacionar oportunidades de desenvolvimento de um produto. Para uma introdução a estas matrizes, consultar Lopes (2012).

Também Michael Porter desenvolveu uma série de outras análises relevantes, como é o caso da *Four Corners* destinada à análise da competição, dando destaque às mudanças estratégicas que a competição pode tomar, utilizando para isso quatro pilares: a motivação, a estratégia atual, as suposições da gestão e as capacidades da empresa. Downey (2007) explora esta análise de uma forma mais aprofundada mas clara.

Uma interessante técnica de identificação de vulnerabilidades e presunções erradas acerca da estratégia dos competidores chamada *Business Wargaming* apresenta-se como diferenciadora de todas as outras pela forma como é implementada. Esta técnica consiste na simulação de cenários que exploram as implicações da mudança de estratégia num ambiente seguro, permitindo novas formas de pensar num contexto competitivo e sendo útil para organizações que enfrentam tomadas de decisão críticas. Este *business wargaming* refere-se a uma simulação completamente adaptada a uma empresa em específico, não podendo ser duplicada em qualquer outra organização. Cada simulação começa por um conjunto próprio de questões que o negócio procura responder. Uma introdução a esta técnica pode ser encontrada consultando Orišek e Schwarz (2008).

## 2.2 Benchmarking

A autora Sylvia Codling (1996) apresenta na sua obra a definição de benchmarking dada pela empresa pioneira na aplicação desta técnica como prática de gestão, a Xerox Corporation: “A procura da indústria pelas melhores práticas que conduzam ao desempenho superior”, identificando “melhores práticas” e “desempenho superior” como palavras-chave para a compreensão deste termo. Esta é uma ferramenta para alcançar melhorias através da comparação com outras empresas a operar na mesma área.

Existem diferentes tipos de benchmarking, dividindo-se entre comparações gerais entre empresas, comparações de processos, funções ou produtos por exemplo. Vários autores

identificam um número extenso de tipos de benchmarking, por exemplo Anderson e Petterson (1996) apresentam dois grandes grupos:

Comparar o quê?	Comparar em relação a quê?
Benchmarking: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desempenho</li> <li>• processos</li> <li>• estratégico</li> </ul>	Benchmarking: <ul style="list-style-type: none"> <li>• interno</li> <li>• competitivo</li> <li>• funcional</li> <li>• genérico</li> </ul>

**Tabela 1 - Baseado nos tipos de benchamarking de Anderson e Petterson (1996)**

O benchmarking deve sempre ser entendido como um processo que requer atenção, acesso a informação e rigor. Como Codling (1996) afirma, este processo nunca será a solução para todos os problemas, uma vez que as empresas analisadas têm de ser contextualizadas no seu espaço geográfico e demográfico. No entanto, a sua aplicação é fundamental para a perceção do rumo tomado pelas empresas semelhantes e com o mesmo background.

Aprofundando um pouco o estudo desta técnica e seguindo os estudos de Kozak (2004), torna-se claro que benchmarking ajuda as organizações a perceberem o que estão a fazer corretamente e o que pode ser considerado uma fraqueza, caso existam mudanças no fornecimento, na procura e nas condições do mercado. Ajuda também a satisfazer melhor os clientes em termos de qualidade, de custo e de escolha de produtos e serviços que estes procuram; motiva os colaboradores a alcançar novas metas e ajuda à compreensão de qual o desempenho que pode ser realmente alcançado. Possibilita compreender as diferenças que existem e porquê, ajuda a melhorar a sua vantagem competitiva, promove mudanças e melhorias na qualidade, produtividade e eficiência.

O benchmarking é uma forma eficaz de estabelecer comparações com a competição para perceber até onde a empresa pode melhorar, garantindo uma entrada de ideias inovadoras, de onde as mais práticas podem ser implementadas.

### 2.3 Marketing digital

A expressão marketing digital, ou *internet marketing*, são expressões que descrevem o uso da internet, correio electrónico ou televisão interativa em conjunto com a análise do perfil dos consumidores para promover serviços, produtos ou empresas. O marketing digital, no seu objetivo mais básico, não difere do marketing tradicional, procurando informar os consumidores e educando-os sobre um determinado produto, levando-os a escolhê-lo e a comprá-lo em detrimento de outros.

Com base no que Chaffey (2006) apresenta como sendo o principal objetivo do marketing digital, esta atividade ambiciona conduzir atividades de marketing para conseguir uma lucrativa aquisição e retenção de consumidores em múltiplos canais de compra.

Esta descrição permite compreender que o marketing digital não acontece em isolamento, sendo mais eficaz quando integrado com outros canais de comunicação, onde o contacto pessoal pode ser importante. A comunicação com o cliente e a distribuição do produto são auxiliadas pela combinação de canais digitais e tradicionais nas diferentes fases do ciclo de compra.

O marketing digital pode ser dividido em dois tipos de processos, os operacionais e os de gestão, cada um deles abordando diferentes tópicos. Com base no que Chaffey (2006) apresenta na sua obra, podemos compreender esses processos através da Tabela 2:

<b>Processos operacionais</b>	Aquisição	<i>Search Engine Optimization</i> (SEO); <i>Pay-per-click</i> / <i>pay-per-sale</i> ; Parcerias/ Afiliações; Anúncios online/ patrocínios; E-mail marketing; Relações-públicas <i>online</i> ; Campanhas <i>offline</i> .
	Conversão / Proposta de Desenvolvimento	Proposta de desenvolvimento; Criação de conteúdos; Gestão de conteúdos; <i>Merchandising</i> ; Usabilidade e acessibilidade de <i>websites</i> ; <i>Design</i> e desenvolvimento; Serviço de clientes.
	Retenção e Crescimento	Proposta de desenvolvimento; Comunicações <i>outbound</i> ; E-mail marketing; Gestão de clientes; Definição de estratégias <i>touch</i> ; Programas de fidelidade; Personalização.
	Processos de Suporte	Melhoria de desempenho, incluindo gestão de informação, análise de dados <i>online</i> e perfis de clientes;  Construção de manuais orientadores e procedimentos operacionais.
<b>Processos de gestão</b>	Estratégia e Planeamento	Criação de visão; Análise à inovação tecnológica; Análise de mercado e benchmarking de competidores; Definição de experiência multi-canais do consumidor; Planeamento anual e orçamentação.
	Relacionamentos de Gestão	Relacionamento com a gestão de topo; Relacionamento com as comunicações de marketing; Relacionamento com IT; Desenvolvimento dos colaboradores, formação e retenção de talentos; Gestão de relações externas; Gestão de melhorias e mudanças.

**Tabela 2 - Processos-chave do marketing digital - baseado em Chaffey (2006)**

Com o início do comércio *online*, muitos dos intermediários foram perdendo quota de mercado, ou até mesmo desaparecendo na totalidade. Este comércio permitiu que os produtores conseguissem muitas vezes alcançar diretamente o retalhista ou mesmo o consumidor final, sem que pelo meio do processo fosse necessária a intermediação de outros *players*. No entanto, com o desenvolvimento deste comércio começaram a surgir outros tipos de intermediários, como por exemplo a oferta de avaliação de melhores preços ou a possibilidade de procura de fornecedores. Um alargado número de modelos de receitas pode

ser estabelecido, seja através de comissões de vendas, geração de cliques ou a mais “tradicional” exibição de *banners*. Dentro desses modelos de receitas, encontra-se o *revenue share* (2.4), particularmente interessante para este estudo e que merece uma breve introdução.

Conforme o estudo apresentado pela Ewing Marion Kauffman Foundation (2006), as principais vantagens do marketing digital estão na capacidade de conseguir atingir uma audiência global, permitir direcionar as mensagens publicitárias para grupos de interesse através das técnicas SEO (2.5) ou *pay-per-click* (2.4) e por minimizar o tempo entre a mensagem e o resultado, permitindo redirecionamentos imediatos para *websites* de compra. Tem por seu lado a desvantagem de competir num universo vasto e com muito “lixo eletrónico”, o pagamento de despesas de *design* e colocação de anúncios antes de obter resultados e o facto de o utilizador ter a opção de ignorar as hiperligações.

#### **2.4 Revenue share (pay-per-sale, click ou lead)**

O marketing afiliado, muito ligado ao marketing digital, consiste num acordo de pagamento entre o vendedor/ publicitário e o fornecedor do serviço/ produto de uma *fee* ou comissão por cada ocorrência de uma ação. Um exemplo deste tipo de ações incluem as vendas que ocorrem após um cliente clicar num determinado *link* antes de completar a venda (Prussakov, 2011). Este tipo de marketing tornou-se popular pela sua capacidade de aquisição de clientes e pela sua forma de pagamento dependente exclusivamente do desempenho de cada anunciante.

O *revenue share* (*pay-per-sale*, *pay-per-click*, *pay-per-lead*) está intimamente ligado ao marketing afiliado (ou marketing de desempenho), onde os produtos ou serviços são pagos por cada venda, visita ou subscrição feita ao fornecedor (respetivamente). Trata-se de um tipo de marketing baseado no desempenho onde os afiliados de um determinado serviço ou produto apenas têm de o pagar a quem o fornece se de facto efetuarem uma venda do mesmo (Prussakov, 2011).

#### **2.5 SEO, SEA**

O SEO (*Search Engine Optimization*) e o SEA (*Search Engine Advertising*) são técnicas de melhoramento de resultados, visibilidade ou notoriedade. O primeiro refere-se a uma estratégia otimização para a apresentação dos resultados pretendidos em posições cimeiras nas pesquisas efetuadas nos motores de pesquisa. Esta técnica pretende garantir que quando são procuradas palavras-chave de alguma forma relacionadas com uma empresa, marca, produto ou serviço, esses mesmos surgem como principais resultados da pesquisa. Já o segundo, SEA, baseia-se em publicidade paga aos motores de pesquisa, garantindo que as empresas, marcas ou produtos/ serviços surjam sempre no topo das pesquisas relacionadas com a área de negócio.

#### **2.6 Comércio Mobile (móvel) e Televisão Digital Interativa**

Outros dois mercados, paralelos ao digital, são o *mobile* e a televisão interativa. O primeiro tem sofrido um crescimento acentuado nos últimos anos (aprofundado posteriormente na Análise Externa) e baseia-se sobretudo na utilização dos dispositivos móveis (telemóveis, *smartphones*, *tablets*, etc) para a procura e leitura de informação, visitas a redes sociais e entretenimento (jogos, filmes e música).

Recentemente, alguns *marketers* têm utilizado o envio de publicidade através de mensagens por *Bluetooth*, útil para comunicações virais, atividades em comunidade ou serviços baseados na localização com a oferta de descontos na área (Chaffey, 2006).

O marketing utilizando este tipo de dispositivos apresenta algumas premissas interessantes, como a possibilidade de oferta de serviços baseados na localização e a não restrição a uma localização fixa, permitindo que o consumidor esteja quase sempre junto a um dispositivo que lhe faz chegar a publicidade que as empresas desejam divulgar. A conveniência de um acesso instantâneo e o facto de estes dispositivos serem mais privados do que um comum computador faz com que seja um meio de marketing atrativo para muitas empresas.

A televisão digital surgiu há alguns anos, mas ainda está a dar os primeiros passos relativamente ao seu potencial publicitário. Os seus principais atributos são sobretudo o acesso instantâneo e a segurança. Algumas empresas já possuem conteúdos exclusivos para a televisão interativa, usando este meio como uma extensão dos outros canais publicitários. Comparativamente com os outros meios, a publicidade tradicional em televisão tem vindo a decrescer (PwC, 2013), alcançando cada vez menos consumidores.

## **2.7 Location-based marketing**

O *location-based marketing* assume-se como uma importante tendência do marketing e utiliza tecnologia de posicionamento geográfico para enviar, através dos dispositivos móveis, publicidade específica para consumidores presentes numa determinada localização. Este tipo de marketing permite às empresas adaptar as suas mensagens conforme a localização dos consumidores e o que esse local indica sobre eles (Bax e Woodhouse, 2013). O crescimento do uso de *smartphones* com GPS veio proporcionar novas soluções nesta área, seja através da utilização de aplicações móveis (*apps*) ou através de simples mensagens de texto (SMS).

Este desenvolvimento que esta área sofreu nos últimos anos, trouxe até a criação de redes sociais como o Foursquare que se baseia na localização dos utilizadores, permitindo que estes partilhem com as suas redes de contactos a sua localização, os estabelecimentos comerciais que frequentam e que recebam informações sobre esses mesmos locais.

Apesar de intimamente ligado ao *mobile*, o *location-based marketing* também existe nas plataformas fixas (*desktops*) com a oferta de promoções diárias no local escolhido pelo consumidor, como é o caso de plataformas como a Groupon que se associam a empresas locais para oferecer descontos em diferentes cidades.

A personalização é também uma forte arma deste tipo de marketing, começando a recolher informações como o género, a idade, a localização, os interesses e as preferências para afunilar as ofertas e gerar *leads* muito qualificadas (Kotler e Armstrong, 2013).

### 3 Análise estratégica

A utilização massiva da Internet fez com que o digital se tornasse numa fonte importante de vantagens competitivas no marketing B2C e B2B. A explosão de informação na web fez com que muitas empresas deixassem de ser capazes de maximizar o valor a retirar do acesso a esse meio de comunicação. A quantidade de dados é hoje tão vasta que não pode ser processada ou analisada com recurso às ferramentas tradicionais – estima-se que esta informação, muitas vezes chamada *Big Data* (IBM Institute for Business Value, 2012), crie mais de 4.4 milhões de empregos em 2015, mas que apenas um terço dessas vagas sejam preenchidas por pessoas realmente qualificadas (Capgemini Consulting, 2013). Apesar deste problema, apenas 46% das empresas estão hoje a investir no desenvolvimento das capacidades digitais dos seus trabalhadores (Capgemini Consulting, 2013). Este mesmo estudo considera quatro focos digitais fundamentais para a progressão das empresas no mercado digital: as redes sociais, os dispositivos móveis ou *mobile*, a *cloud* e a análise de dados *Big Data*. Com este cenário, as empresas dedicadas exclusivamente ao marketing digital poderão ter aqui um papel fundamental na gestão da presença das restantes empresas neste meio.

A internet é hoje um dos mais importantes mercados de transação de bens e serviços do mundo, sendo responsável por potenciar mais de 100 mil milhões de dólares em transações apenas nos Estados Unidos em 2007 (Leeflang, 2014). Para a perceção total do mercado podemos olhar como exemplo os mais mil milhões de utilizadores ativos mensalmente no Facebook ou para o impressionante facto de 70% da população norte-americana, brasileira e indiana possuir uma conta em pelo menos uma rede social – na verdade, a população indiana é em média membro de 3.9 redes, a brasileira de 3 e a americana e europeia de pelo menos duas redes sociais (Leeflang, 2014).

É facilmente perceptível que a presença nas redes sociais assume contornos de relevância extrema, mas também é possível compreender que os hábitos de consumo mudaram radicalmente nas últimas duas décadas. Essa presença das empresas nestas redes possibilita um conhecimento dos seus consumidores e a forma como interagem entre si e com os produtos e serviços que consomem – passou a ser possível acompanhar os clientes na viagem pré e pós-compra.

#### 3.1 Análise do ambiente contextual

Segundo o último estudo disponível efetuado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), Portugal não seguiu a tendência europeia de crescimento em 2011. A União Europeia conseguiu nesse ano um crescimento do volume de negócios próximo dos 10%, tendo alguns países do Báltico (Lituânia e Estónia) conseguido um crescimento do volume de negócios superior a 20%. Já Portugal e Espanha atenuaram o crescimento europeu com taxas negativas de crescimento de volume de negócios entre os 8 e os 12%.

No entanto, Portugal goza de uma estabilidade política e legal que garante uma atratividade a investimentos tecnológicos. Ainda de acordo com o INE (2014) existem mais de 360.000 empresas activas em Portugal e cerca de 725.000 profissionais liberais (sendo que na realidade a maior parte deles são assalariados e não empreendedores).

A maior concentração de atividade económica dá-se na região Norte e em Lisboa, sendo que cerca de 62% das empresas concentram-se nestas duas regiões. O maior sector de atividade na

economia portuguesa é representado pelos serviços, como foi possível calcular através dos dados disponibilizados pelo INE (2014).

A análise aos orçamentos publicitários das PME portuguesas demonstra que apesar do investimento em meios tradicionais (não-online) ainda ter um peso significativo, existe um aumento no investimento *online*. Cruzando as duas componentes analíticas é seguro prever uma continuidade no crescimento no sector *online*. No entanto é igualmente interessante identificar não só o aumento bruto no investimento, como é interessante analisar a tendência de aumento de número de PME a utilizar o mercado *online*. (INE, 2014).

Em 2012 o sul da Europa ultrapassou os países nórdicos no volume de negócios feitos *online*, sendo hoje a terceira maior região europeia no que toca ao comércio eletrónico, atingindo 32.4 mil milhões de euros de receitas nesse ano e uma taxa de crescimento anual de mais de 29%. Este mercado, onde Portugal não fugiu à regra, representa 10.4% do mercado total de comércio eletrónico europeu e foi uma das duas regiões que mais cresceu neste tipo de comércio. Mais concretamente, Portugal conseguiu um crescimento de 27% entre 2011 e 2012 (União Europeia, 2013). Em 2012, o mercado português foi responsável por pouco mais de duas dezenas de milhões de euros em receitas publicitárias, sendo um dos mercados mais pequenos da Europa, mas aparentemente pronto para crescer segundo o estudo da PwC (2013).

A título de curiosidade, o tráfego na internet em 2018 irá representar 64 vezes mais do que o volume de tráfego em 2005, representando 14 gigabytes por utilizador – mais 5 gigabytes do que em 2013 (Cisco, 2014).

A internet móvel, por seu lado, começa a ganhar terreno à internet tradicional (PwC, 2013) e sendo a infraestrutura de telecomunicações em Portugal altamente desenvolvida e com um potencial de crescimento *online* suportado pelo desenvolvimento das linhas de fibra ótica, representa algo que cria uma clara oportunidade de crescimento da área de negócio online. Portugal é hoje um dos países com mais *smartphones* por habitante e de acordo com a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM, 2005), no final de Setembro de 2005 existiam em Portugal mais de 9,5 milhões de utilizadores de telemóveis, representando uma taxa de penetração do serviço nos 92%, bem acima da média comunitária de 84,4%.

O cenário é de pleno crescimento: segundo o estudo da Cisco (2014), o tráfego global de dados móveis deverá crescer mais de 13 vezes entre 2013 e 2018 no centro e sul da Europa. As receitas da internet móvel ultrapassaram as da banda larga, sendo previsível atingirem mais de 300 milhões de euros globalmente, tal como afirma o relatório da PwC (2013).

A utilização de dispositivos móveis enquanto os consumidores fazem compras não é surpreendente, a ligação a estes aparelhos tornou-se muito próxima. Assim, cerca de 80% de todos os proprietários de *smartphones* têm o seu telemóvel consigo quando fazem compras e metade tem sempre acesso à internet (Vibes, 2012). Isto faz deste canal único no que se refere à rapidez e à personalização com que chega aos consumidores.

Segundo a PwC (2013), a publicidade em telemóveis em Portugal deverá ter um bom desempenho, quando comparada com o restante mercado de publicidade *online*, passando de 1 milhão de euros em 2012 para 2 milhões de euros em 2017. Segundo este estudo, o motivo prende-se sobretudo ao facto de durante o período de previsão haver mais utilizadores de telemóveis do que de internet convencional. A corroborar esta previsão temos o facto de existirem mais telemóveis ativos em Portugal do que número total de habitantes, uma

penetração de 134,8% em 2012 – uma taxa quase 10 pontos percentuais acima da média europeia (GSMA, 2013).

Felizmente para o mercado do marketing digital, o acesso à internet, sobretudo de banda larga, é encarado pelo próprio governo português como uma necessidade e não como um luxo, estando cada vez mais serviços públicos presentes *online* – desde o Portal das Finanças à Segurança Social, muitos dos serviços destas duas instituições públicas estão hoje exclusivamente disponíveis *online*.

Portugal, apesar de ter 75% do território com cobertura de banda larga, ainda apresenta baixos níveis de penetração dos serviços DSL, cabo e fibra ótica – podendo ser expectável um aumento considerável nos próximos anos da banda larga no nosso país, de uma presença de 43% em 2012 para 59% no final de 2017 (PwC, 2013).

Importante é também referir a importância da PT (Portugal Telecom) neste mercado, principal *player* no mercado nacional, representando a maior quota de mercado com 50% de todas as subscrições de banda larga do país (PwC, 2013), não menosprezando a entrada de um novo *player* cujo impacto ainda não é possível ser percecionado – a NOS, resultante da fusão entre a ZON e a OPTIMUS.

Os consumidores pedem hoje conteúdos no momento e rejeitam genericamente as mensagens padronizadas, fazendo com que o marketing digital tenha de funcionar de forma distinta das restantes áreas. A comunicação pessoal que a internet possibilita faz com que a aposta no marketing *online* possibilite investimentos mais baixos, retornos mais interessantes e uma avaliação a tempo real do impacto das campanhas. Estes motivos têm sido suficientes para fazer com que as empresas aumentem gradualmente o seu investimento no marketing digital, como referido anteriormente (INE, 2014).

Um interessante facto amplamente explorado no estudo da PwC (2013) é o *second screen* – literalmente segundo ecrã – uma tendência de utilização de *smartphones*, *tablets* e portáteis enquanto se vê televisão. As possibilidades de interação entre estes dispositivos podem ser encaradas como uma grande oportunidade para o mercado, multiplicando as possibilidades de publicidade digital e móvel.

O mercado das redes sociais é um mercado muito atrativo e com novas ferramentas a surgirem a uma frequência constante. A aposta na venda de soluções de *social media* como o LinkedIn, Instagram, Facebook ou outras é uma oportunidade que a empresa tem de aproveitar.

Segundo o último estudo divulgado em 2014 referente ao ano de 2012 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), cerca de 99,9% das empresas não financeiras eram PME, representando cerca de 60% do valor acrescentado bruto a preços de mercado (VABpm). Existiam em 2012 cerca de 1.100.000 empresas em Portugal, possuindo estas uma boa taxa de sobrevivência de 60%, isto é, 6 em cada 10 empresas criadas em 2008 ainda existiam em 2012. Interessante é ainda o número de novas PME que iniciam todos os anos atividade no território nacional: em média, nos últimos 5 anos, foram criadas cerca de 140.000 novas empresas a cada ano. Relativamente às grandes empresas, apesar do seu número reduzido (0,1%) foram responsáveis por mais de 40% do VABpm (INE, 2014).

Apesar da mudança de mentalidade que o mercado publicitário tem vindo a notar, as PME ainda não consideram o marketing digital um bem fundamental ao seu desenvolvimento, sendo um dos primeiros cortes orçamentais a efetuar quando períodos mais austeros se apresentam.

De acordo com o que foi descrito acima, podemos resumir na seguinte tabela o ambiente político, económico, social-demográfico e tecnológico deste ambiente contextual:

Político	Económico	Social-demográfico	Tecnológico
Estabilidade política e legal em Portugal	Decréscimo do volume de negócios em Portugal	Crescente interesse na mobilidade	Infraestruturas nacionais de internet e telecomunicações
Internet compreendida como uma necessidade pelo Governo português	Aumento no investimento em publicidade <i>online</i> pelas PME portuguesas	Aumento da utilização da internet móvel	altamente desenvolvidas
	Sul da Europa tornou-se o terceiro maior centro de negócios online da Europa	Rejeição de publicidade generalizada	
	Portugal é dos países europeus com mais telemóveis <i>per capita</i> (e <i>smartphones</i> )	Utilização de vários dispositivos em simultâneo – <i>second screen</i>	

**Tabela 3 - Análise PEST**

### 3.2 Análise do ambiente setorial

Os clientes deste setor são na sua maioria PME's, fazendo com que o seu grande número os conduza a uma diluição de poder individual, não conseguindo exercer pressão sobre os preços e condições praticados pelas empresas do setor

Do mesmo modo, os fornecedores deste setor não são únicos nem possuem grandes vantagens relativamente a outros presentes no mercado. Desta forma, as empresas que atuam neste setor não permitem que os seus fornecedores consigam exercer um grande nível de poder – sendo fácil mudar de um fornecedor para outro sem grandes custos, não estando assim sujeitas a elevadas pressões.

O marketing digital caracteriza-se por permitir gastos para início de atividade relativamente baixos, não trazendo uma grande segurança relativamente à entrada de novos *players* no negócio. O fácil acesso à tecnologia e ao desenvolvimento de soluções baratas e flexíveis poderão ser as principais armas para quem entra nesta área

De uma forma geral, entre competidores diretos e indiretos, as empresas do setor encontram-se rodeadas de potenciais ameaças. As soluções oferecidas pelos concorrentes diretos poderão ser mais atrativas pelos seus custos e os clientes encontram-se relativamente abertos a experimentar soluções propostas por empresas menos experientes uma vez que o risco financeiro é reduzido.

Finalmente, a ameaça de produtos substitutos é alta – novas formas de publicidade *online*, vendas de websites padronizados e soluções simples e pouco dispendiosas parecem assumir-se como as principais ameaças entre os concorrentes neste setor.

Clientes	Fornecedores	Novos Participantes	Produtos Substitutos	Competidores
Volume de negócios individualmente baixo	Extensa oferta de fornecedores Custo de mudança baixo	Baixo investimento para entrada de novos participantes Fácil acesso a tecnologia	Novas soluções simples e flexíveis Novas soluções pouco dispendiosas	Elevado número de empresas a competirem por este mercado Alta receptividade do mercado a empresas menos conhecidas e/ou experientes
Ameaça: baixa	Ameaça: baixa	Ameaça: alta	Ameaça: média alta	Ameaça: alta

**Tabela 4 - Análise do ambiente competitivo de Porter**

Com base nesta análise é possível perceber que o ambiente competitivo deste setor é muito agressivo. Apesar de ter a seu favor o baixo poder dos clientes e fornecedores, possuiu ameaças altas – a entrada de novos participantes, de substituição por outros produtos e os competidores – que representam pontos críticos que retiram interesse à presença neste setor. Por esse motivo, conclui-se que o setor apresenta uma baixa atratividade.

### 3.3 Análise Interna

Há 55 anos que a Páginas Amarelas se posiciona no mercado como uma empresa muito forte comercialmente. A sua equipa de vendas desenhou com sucesso novos produtos e novas abordagens ao mercado. Um ponto forte da empresa é indubitavelmente a venda de produtos publicitários quer no mercado digital quer no mercado de *print*.

Pela extensa presença temporal no mercado, a marca goza de um renome invejável, sendo que o último estudo feito pela Páginas Amarelas sobre a notoriedade da marca demonstrou que 90% da população portuguesa reconhece a empresa. O que este estudo não demonstra parece ser a opinião que a população tem genericamente da marca – uma carência importante, mas que será facilmente dedutível uma vez que durante mais de 40 anos a empresa se dedicou quase em exclusivo a um único negócio: a comercialização de publicidade em listas telefónicas.

Esta imagem é associada a um produto ultrapassado e sem relevância para as empresas. No entanto, a Páginas Amarelas tem atualmente a missão de ser “o parceiro eficaz na junção de compradores e vendedores, criando novos mercados para os seus clientes” e a ambição de ser “o maior *player* português de marketing digital” algo que já foi alcançado no segmento das PME.

Começando pela própria equipa da empresa, esta pode dividir-se em dois grupos: os colaboradores que estão na empresa há muitos anos e que nunca tiveram outro emprego ou cujo emprego seja o mais relevante das suas carreiras; e os que iniciaram atividade recentemente. Os primeiros têm uma ligação emocional muito elevada à empresa e estão dispostos a sacrifícios pelo bem da empresa, padecendo muitas vezes de uma visão afunilada; os segundos não têm esta ligação, mas assumem-se mais pragmáticos e assertivos.

Apesar de claras diferenças entre estes dois grupos, o acompanhamento feito aos clientes é uma das forças da empresa garantida pela equipa que possui. Esta força humana permite à PA uma posição completamente diferenciadora relativamente à concorrência e uma proximidade muito grande aos seus clientes. Esse serviço de atualização constante e de acompanhamento garante uma superioridade das soluções da empresa, uma vez que a qualidade dos produtos por si só está alguns níveis abaixo de algumas soluções oferecidas pela concorrência, apesar da intenção de ser esse o fator diferenciador da empresa.

Outra força desta empresa está na sua capacidade financeira que garante uma esmagadora vantagem em relação à concorrência, uma vez que estas, na sua generalidade, não possuem a capacidade de suportar custos tão elevados quanto a Páginas Amarelas, perdas por imparidade ou largos períodos de tempo sem recebimentos.

A PA tem mais de 50 anos e apesar de todas as vantagens da notoriedade que esta idade pode trazer, significa que toda a empresa assenta numa estrutura dedicada àquele que foi o *core business* da empresa durante décadas: as listas telefónicas. O mundo *online* surgiu como acréscimo do serviço principal da Páginas Amarelas e assim as ferramentas foram sendo ajustadas a esses acréscimos de serviço e não criadas de raiz. Este facto fez com que as ferramentas de bases de dados ou outras fundamentais para o funcionamento da empresa tenham sido criadas com foco no print e não nos outros negócios que foram ganhando quota de mercado. Hoje, estando o print completamente ultrapassado, parece urgente atualizar estas ferramentas que suportam todo o *workflow* da empresa.

Atualmente, as principais áreas de negócio da empresa são os serviços SEO (*Search Engine Optimization*), a SEA (*Search Engine Advertising*) e o *Display*. A gama de produtos passa pelo portal pai.pt, comercialização de *websites*, a produção de catálogos digitais e (ainda) pelo *Print*.

O serviço SEO permite aos clientes da empresa uma maior visibilidade nos motores de busca como o Google, Sapo e Yahoo. Esta é uma solução que permite que as empresas surjam mais vezes e como resultados cimeiros nas pesquisas nestes motores, otimizando a sua relevância nas buscas – segundo dados disponibilizados pela Páginas Amarelas, com os cerca de 18.000 *websites* criados e geridos pela empresa, são geradas mais de 3 milhões de visitas únicas mensais. Este aumento de visibilidade dos seus clientes permite-lhes um retorno de oportunidades de negócio acrescido.

Já o SEA consiste em publicidade paga nos próprios motores de pesquisa, garantindo que as empresas que optem por esta modalidade surjam sempre no topo das pesquisas relacionadas com a sua área de negócio. A Páginas Amarelas é atualmente o maior parceiro da Google em Portugal e mantém também uma parceria muito forte com o motor nacional Sapo, garantindo à empresa a posição de maior anunciante SEA no mercado nacional. A título de exemplo, a Google possui um complexo sistema de leilões de espaço publicitários no seu motor de busca, mas a Páginas Amarelas comercializa esta solução da forma comumente chamada “chave-na-mão”, possibilitando que as empresas não tenham de se envolver neste complexo processo.

O *Display* consiste na publicidade “tradicional” em *websites*, isto é, a publicidade direta no ecrã através da utilização dos chamados *banners* em portais estratégicos para o negócio do cliente. A rede social Facebook é um dos locais em rede utilizados para a comercialização de anúncios, bem como os portais de imprensa do *website* Sapo. Este último portal tem a característica de ser o *website* nacional mais visitado em Portugal, com um total de mais de 73 milhões de visitas em Março de 2014 (Marktest, 2014).

Ainda dentro do *Display* está a comercialização de soluções de publicidade em redes sociais. No entanto parece carecer de soluções de gestão destas mesmas redes – angariação de comunidade (“likes”, “followers”, etc), conteúdos para manutenção de páginas de redes sociais e vídeos e lojas eletrónicas para *social media*.

A comercialização de *websites* inicia uma gama vertical de serviços que cobre as necessidades das PME. Este negócio inclui vários opcionais como a gestão de contas de *email*, produção de vídeos corporativos e *landing pages*, isto é, redirecionamento para outras páginas *web*. O serviço *Mysite* que consiste na construção de *websites* é um dos negócios *core* da empresa, possibilitando a construção de páginas rapidamente, de uma forma simples e sem elevados custos. Este é um negócio que a empresa domina tecnicamente e comercialmente.

De acordo com as informações disponibilizadas pela empresa, o volume de negócios distribui-se por publicidade *online* (53%), *websites online* (42%) e *print* (5%).

Seguindo as tendências do setor referidas anteriormente (3.2), o volume de negócios da Páginas Amarelas tem uma estrutura com um baixo risco devido ao seu grande número de clientes com um volume individual de receitas reduzido. No entanto, falta à empresa atingir o mercado das grandes empresas, potencialmente interessante.

Uma nota importante vai para o produto denominado *print* – as listas telefónicas tradicionais em papel. O serviço universal de publicação de listas telefónicas a que a empresa se encontra obrigada pelo Estado Português termina este ano, 2014. A rentabilidade deste produto há muito que é nula ou mesmo negativa, sendo por esse motivo um produto que será provavelmente descontinuado.

O diretório de empresas, no entanto, é mantido *online* no *site* da Páginas Amarelas e com um número de visitantes relevante para análise: segundo os dados disponibilizados pela própria empresa, em 2013 a página contou com 6 milhões de visitas diretas, 24 milhões através de SEO, 2 milhões através de cliques em publicidades e 5 milhões de visitas através de outros meios onde se incluem as redes sociais – alcançando assim 37 milhões de visitas. Dos 6 milhões de visitas diretas, mais de 2 milhões são visitantes únicos, isto é, são visitas que possuem um IP diferente, correspondendo assim a 2 milhões de visitantes diferentes. Este negócio inclui o serviço *click-to-call*, um opcional que permite aos clientes ligarem para as empresas através de apenas um clique no portal.

Quanto às áreas de negócio mais procuradas no diretório online, há uma incidência nos negócios B2C: restaurantes, serviços médicos, escolas, construção e hotéis estão entre os negócios mais procurados na página *web*.

Existe ainda um outro produto comercializado pela empresa que consiste na produção de catálogos digitais, ou revistas digitais. Estes catálogos são produzidos para clientes com a necessidade de apresentarem a sua empresa ou os seus produtos no formato de revista eletrónica.

### **Recursos e competências da empresa**

Relativamente aos seus recursos tangíveis, a Páginas Amarelas destaca-se pela disponibilidade financeira, isto é, a grande possibilidade de alavancagem, autofinanciamento e grande fundo de maneiio – os seus competidores não possuem a mesma capacidade de suportar custos elevados, perdas por imparidade ou largos períodos de tempo sem recebimentos, por exemplo em caso de pagamentos no fim da prestação do serviço.

Em termos organizacionais, podemos destacar a estrutura de cobrança única, fruto da parceria privilegiada com a PT. A cobrança dos serviços e produtos PA é feita juntamente com a fatura telefónica emitida pela operadora nacional PT, trazendo uma segurança de cobrança acrescida.

Os recursos físicos da empresa encontram-se espalhados pelos seus diversos escritórios em diferentes cidades nacionais – Lisboa, Porto, Viseu, Pombal, Seixal, Vilamoura, Aveiro, Torres Vedras e Évora.

Tecnologicamente, a empresa possui o maior diretório de contactos de empresas e particulares em Portugal, assim como a maior base de dados de clientes nacionais, fruto da sua liderança no marketing digital.

Quanto aos seus recursos intangíveis, a empresa detém um conjunto de recursos humanos considerável (cerca de 200 funcionários atualmente) com rotinas organizacionais bem estruturadas e uma força de vendas dificilmente igualável pela concorrência.

Outro dos seus principais recursos intangíveis encontra-se precisamente na notoriedade da marca Páginas Amarelas, sendo reconhecida atualmente por mais de 90% da população portuguesa (Páginas Amarelas, 2013), apesar da inexistência de qualquer tipo de publicidade há vários anos.

É possível resumir as competências-chave da PA através da sua força humana – o contacto de proximidade com o maior grupo de PME em Portugal, o contacto pessoal e a deslocação de membros da equipa de vendas aos locais são características dificilmente igualável pelos concorrentes. A concorrência é sobretudo reativa, mas a PA é proactiva, isto é, desloca-se aos seus clientes, fisicamente, por iniciativa própria. Neste conjunto de competências, junta-se também a oferta de publicidade adaptativa aos canais de distribuição que é mais adequada, uma vez que a proximidade permite essa oferta assertiva aos seus clientes.

### **Análise estratégica do negócio**

A empresa pretende manter a sua posição como maior agência de marketing digital do país, tanto em número de clientes como, conseqüentemente, em volume de negócios. Este é o principal objetivo da empresa que apesar de o estar a cumprir, tem a ambição de alterar o *mindset* da população relativamente à Páginas Amarelas – geralmente relacionada com uma empresa antiquada cujo principal negócio é a distribuição de listas telefónicas em papel.

Se por um lado a notoriedade de marca traz uma vantagem à empresa, por outro acarreta uma conexão a negócios ultrapassados e sem interesse para o mercado atual. Agências mais recentes de marketing digital e mesmo freelancers são hoje os concorrentes da Páginas Amarelas, carecendo no entanto do espectro que a empresa consegue abranger em termos de clientes e de metodologia – através de uma equipa de vendas, como referido anteriormente.

Relativamente à estratégia de negócio, a empresa tem assumido claramente uma estratégia de liderança por diferenciação. Apesar de falhas na qualidade das suas soluções, como será falado mais adiante, a Páginas Amarelas posiciona-se como uma empresa que aposta na diferenciação pela qualidade, ainda que os seus custos sejam também genericamente superiores aos da concorrência.

### **Análise estratégica corporativa**

A diversificação de negócios de baixo nível da empresa é justificada com a dominância das soluções de marketing digital nas receitas da empresa que utilizam as mesmas plataformas tecnológicas e canais de distribuição. Ainda que a estratégia de diversificação tenha muitos

benefícios associados, também pode revelar-se neutra ou prejudicial – não deixando de ter justificações para a sua adoção. Para uma introdução às justificações para a diversificação consultar Hitt, Ireland, Hoskisson (2007).

Esta estratégia adotada até ao momento parece de facto a melhor, uma vez que o seu principal objetivo é manter-se como líder nacional no mercado de marketing digital. Este facto leva-nos a falar do poder das Páginas Amarelas no mercado, já que o poder de mercado existe quando uma empresa é capaz de vender os seus produtos com uma taxa de sucesso superior à da sua competição e/ ou de reduzir os custos das suas atividades primarias e de suporte abaixo dos seus competidores (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007). A empresa demonstrou que preenche pelo menos o primeiro requisito para que possa ter poder no mercado.

Retomando a análise de produtos e serviços feita anteriormente neste capítulo, combinando-os entre o crescimento do mercado e a quota de mercado da empresa, é apresentada aqui uma simples matriz BCG que permite a análise da atual carteira de negócios e a classificação dos negócios numa das quatro categorias que esta matriz apresenta.

<b>Estrelas (+)</b>  SEO SEA Comercialização <i>websites</i>	<b>Interrogações (?)</b>  Gestão de Social Media
<b>Cash-cows (\$)</b>  Diretório online (pai.pt) Display	<b>Pesos Mortos (-)</b>  <i>Print</i>

**Tabela 5 - Matriz BCG (crescimento de mercado vs. quota de mercado da empresa)**

As soluções SEA, SEO e a comercialização de *websites* são neste momento os principais destaques do portefólio Páginas Amarelas. A empresa é líder na comercialização destes produtos em Portugal e o mercado está em fase de crescimento, como referido anteriormente na análise externa.

A gestão de *Social Media* é um promissor mercado que a empresa ainda não domina, mas que se tornará rapidamente num importante serviço no mercado do marketing digital. Ainda que a empresa não detenha grande quota de mercado neste serviço, o seu crescimento acentuado torna-o muito atrativo, tal como abordarei um pouco mais aprofundadamente na análise às Oportunidades a explorar (capítulo 3.3).

Enquanto este serviço carece de uma análise rigorosa para perceber se a empresa tem capacidade de melhorar a sua quota de mercado, o mercado de diretórios online (pai.pt) e a publicidade *Display* são investimentos que geram fluxos elevados, situando-se em áreas onde a empresa é forte. No entanto, apesar de já terem sido as principais fontes de receita da empresa, estes mercados encontram-se agora com um crescimento muito reduzido – reforçando a necessidade de encontrar outras áreas de negócio.

Relativamente ao *Print*, ou listas telefónicas em papel, o mercado encontra-se completamente estagnado, não apresentando quaisquer perspetivas de melhoria. O produto, ainda que já tenha sido o principal motor da empresa, é hoje gerador de perdas.

### ***Outsourcing, alianças e fusões***

Apesar do processo de despedimento coletivo iniciado em 2014, a empresa seguiu uma estratégia de subcontratação para minorar os riscos e o investimento de capital. Seguindo este pensamento, a Páginas Amarelas subcontratou uma empresa de recursos humanos para a cedência de colaboradores sem necessitar de um vínculo contratual com cada um deles, mantendo eles vínculo com a empresa de RH e não com a Páginas Amarelas. A PA distribuindo-os pelos vários departamentos da empresa, com uma incidência na ordem dos 20% em cada área.

No entanto, existe um serviço que funciona na sua totalidade em *outsourcing*, por motivos sobretudo financeiros – o serviço de apoio ao cliente é na sua totalidade subcontratado, não sendo ainda as operações conduzidas nas instalações da Páginas Amarelas.

Relativamente às alianças, a empresa garante duas fortes parcerias mutuamente vantajosas para as partes envolvidas – Google e Portugal Telecom são as duas empresas com alianças completamente estabelecidas até ao momento. Com o primeiro, a Páginas Amarelas assume-se como único *premium partner* PME em Portugal e com o segundo garante um processo de cobranças muito vantajoso. Em ambos os casos desenvolve-se relação estratégica de partilha de alguns recursos e capacidades de forma a criar uma vantagem competitiva.

No caso da parceria com a empresa Google é oferecida formação aos colaboradores das Páginas Amarelas, preparando-os e formando-os nas soluções Google para que estes as possam vender e produzir mais e melhor. Ainda são desenhadas campanhas de incentivos para estes colaboradores para que sejam motivados a realizarem sempre o melhor trabalho possível. Esta colaboração permite à Páginas Amarelas ter os seus colaboradores atualizados e melhor preparados para atacarem o mercado; ao Google permite um aumento no foco das suas soluções empresariais e consequentemente um aumento de receitas para ambas as entidades.

A parceria com a Portugal Telecom conta já com uma longa história, mantendo-se até aos dias de hoje apesar de esta já não deter qualquer percentagem da Páginas Amarelas – como acontecia num passado recente. Esta parceria permite à Páginas Amarelas efetuar a cobrança dos seus contratos através da conta telefónica dos clientes da Portugal Telecom. Esta parceria traduz-se numa enorme vantagem competitiva para a PA, garantindo uma segurança acrescida nas cobranças, e um aumento de faturação para a Portugal Telecom uma vez que retém 10% sobre todos os negócios que utilizam este meio de cobrança.

Estas parcerias são já parte integral deste panorama competitivo, permitindo uma criação de valor que dificilmente seria conseguida se estas empresas atuassem isoladamente e atuando como um veículo de sinergias e cooperação a todos os níveis.

A aquisição da Páginas Amarelas pela empresa Norshare Investimentos em Janeiro permitiu que se iniciasse o processo de fusão com uma outra empresa do grupo, a DUE, S.A.. A DUE produz tecnologia que a PA adquiria a terceiros, com esta fusão a PA poderá produzir internamente essa tecnologia. A DUE atuava num segmento mais *corporate* (grande empresas), apostando mais nos serviços de marketing digital por medida, segmento esse que a PA pouco explorava. Com o *know-how* da DUE nesse tipo de serviços e com a carteira de clientes e força da marca Páginas Amarelas, a empresa acredita que tem os ingredientes necessários para implementar de forma bem-sucedida esses serviços.

Relativamente à possibilidade de internacionalização, a empresa parece neste momento mais concentrada na reestruturação interna e cimentação em Portugal, admitindo apenas após essa concretização a possibilidade de se internacionalizar na perspetiva de exportação de tecnologia produzida pela Páginas Amarelas. No entanto, este assunto será mais explorado no capítulo 4.

### 3.4 Análise SWOT

Tendo por base a análise interna e externa feita anteriormente, torna-se importante sumarizar as oportunidades e ameaças que se apresentam no mercado e as forças e fraquezas internas.

Dessa forma é possível retirar da análise externa a conclusão de que tanto o mercado mobile como o mercado das redes sociais são mercados muito atrativos. Hoje, a Páginas Amarelas apresenta ainda número muito limitado de soluções no *social media*, tanto na publicidade como na gestão de redes sociais, assim como no mercado mobile que apresenta uma taxa de penetração de mais de 130% em Portugal, tornando-o ainda um mercado com muitas soluções por explorar pela Páginas Amarelas.

O número de PME está a aumentar em Portugal e os seus investimentos em publicidade seguem essa mesma tendência. No entanto, como referido, as grandes empresas foram responsáveis por mais de 40% do VABpm (INE, 2014), uma quota de mercado muito atrativa para a Páginas Amarelas explorar. Numa perspetiva mais abrangente é possível considerar a flexibilidade de soluções dos concorrentes mais pequenos uma ameaça à Páginas Amarelas. Apesar da grande quota de mercado que a empresa detém, poderá vir a perder um número significativo de clientes se não tornar as suas soluções de produtos e financiamento mais flexíveis.

Uma outra ameaça que é possível retirar das análises anteriores é a pouca importância dada ao marketing digital pelas PME, não sendo ainda considerado essencial ao seu crescimento.

A empresa apresenta a equipa de vendas como uma das suas principais forças e uma forte capacidade financeira em relação à concorrência. Com mais de 90% de notoriedade de marca, esta é uma das grandes vantagens da sua atuação no mercado, mas também o acompanhamento que dá a todos os seus clientes, cujo conjunto é o maior em Portugal neste mercado.

No entanto, a empresa falha em algumas soluções com um nível de qualidade menos satisfatório e sofre ainda da grande associação ao negócio das listas telefónicas. Uma das grandes fraquezas apontadas pelos colaboradores é a comunicação interna, o desajuste das ferramentas que suportam o trabalho diário e a falta de flexibilidade no tipo de contratos e no método de pagamento.

<p><b>Forças</b></p> <p>Equipa de vendas</p> <p>Liderança de mercado</p> <p>Notoriedade da marca</p> <p>Acompanhamento aos clientes</p> <p>Capacidade financeira</p> <p>Base de clientes</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>Qualidade de algumas soluções</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Associação da marca às listas telefónicas</p> <p>Desajuste das ferramentas internas que suportam o workflow à realidade</p> <p>Falta de flexibilidade nos contratos e no método de pagamento</p>
<p><b>Oportunidade</b></p> <p>Crescimento do mercado mobile em Portugal</p> <p>Aumento nos investimentos em publicidade pelas PME</p> <p>Crescimento das possibilidades de marketing nas redes sociais</p> <p>Número de PME em Portugal</p> <p>Mercado das grandes empresas por penetrar</p> <p>Crescimento geral da publicidade na Internet</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Flexibilidade de concorrentes mais pequenos</p> <p>Mentalidade das PME portuguesas em relação à publicidade</p>

**Tabela 6 – Resumo da análise SWOT**

#### **4 Apresentação de três casos sobre a oferta dos produtos e serviços do *print* até ao digital**

Durante as últimas décadas, e graças ao serviço universal de distribuição de listas telefónicas em papel, as empresas do ramo possuíam um acordo de não invasão de mercados geográficos. De uma forma coloquial, a Páginas Amarelas não iniciava negócios em outros países e as empresas dos restantes países não entravam comercialmente em Portugal. Com o fim do serviço universal de listas telefónicas a terminar e com a expansão do mercado digital, as barreiras geográficas e o acordo de não-competição num mesmo país perdem cada vez mais sentido. Assim, é possível antecipar internacionalizações ou parcerias entre algumas empresas ou grupos que podem afetar o mercado nacional.

Em conjunto com a Páginas Amarelas, foi possível identificar três empresas que pela proximidade geográfica, dimensão de mercado ou capacidade financeira são consideradas importantes para esta análise. São elas a Pages Jaunes (França), a Eniro (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Polónia) e a Yellow Pages (Estados Unidos da América) – todas elas descendentes do serviço universal de listas telefónicas, mas atualmente com um leque de serviços e produtos diversificado.

Tendo em conta o trabalho que aqui pretende ser desenvolvido, procura-se explorar e compreender as soluções bem-sucedidas e as necessidades detidas por um pequeno conjunto de empresas internacionais que se dedicam ao mesmo negócio da Páginas Amarelas de forma a aperfeiçoar o portfólio de produtos e serviços desta empresa, tendo ainda em consideração algumas parcerias estratégicas estabelecidas por estas organizações analisadas.

De um modo geral e após a análise destas empresas, é possível concluir que a oferta de produtos/ serviços destas empresas é muito semelhante, existindo genericamente um maior ou menor foco em determinados serviços/produtos devido às características populacionais do país. O SEO, a produção de websites e soluções de publicidade online são algumas das soluções genericamente usadas por todas estas empresas. No entanto, destacam-se alguns produtos/ serviços únicos e bem-sucedidos das empresas estudadas.

##### **4.1 Pages Jaunes (França)**

A empresa francesa Pages Jaunes, atualmente pertencente ao grupo empresarial Solocal, conta já com bem mais do que 60 anos de história. Iniciou a sua atividade como uma empresa que comercializava anúncios em listas telefónicas, tendo diversificado as suas atividades nas últimas duas décadas dedicando-se hoje em grande parte ao negócio digital, possuindo no entanto ainda um considerável volume de negócios ligados ao modelo clássico do *print*.

De facto, a empresa sempre se posicionou entre os anunciantes locais e o público, distribuindo mais de 57 milhões de cópias e contando com mais de 4 milhões de empresas a anunciar.

Inserida no sexto maior mercado mundial de publicidade, terceiro maior europeu, a Pages Jaunes é atualmente líder em França na pesquisa de informação nas plataformas *web*, *mobile* e *print* sobre empresas locais. Em França, segundo a PwC (2013), a taxa de penetração da internet móvel subirá de 37% para 72% em apenas cinco anos. Apesar da sua história intimamente ligada ao comércio de publicidade impressa, a empresa redirecionou o seu negócio para o marketing digital, gerando mais de 52% das suas vendas através da internet. Aliás, a Pages Jaunes é hoje a empresa que mais receitas consegue gerar em publicidade na internet em território Europeu.

O desenvolvimento da tecnologia, o aumento da rapidez da internet, a chegada de motores de pesquisa inovadores no fim dos anos 90 e a introdução de vários serviços ao longo dos anos alteraram o ambiente concorrencial da Pages Jaunes. Ao invés de agir para antecipar todas estas mudanças, a empresa reagiu, seguindo a mesma linha de atuação das suas homónimas internacionais. Essa reação levou a empresa a dirigir-se para o mercado dos grandes anunciantes.

Com essa mudança de atuação local para uma atuação nacional, a empresa concentrou-se em fazer do seu portal um motor de relações comerciais, através dos serviços propostos. Passa assim a posicionar o seu portal *web* como um meio de informação através do seu extenso diretório de empresas e um conjunto de produtos e serviços que vão desde a pesquisa de contactos, serviços de geolocalização, informações culturais e práticas, anúncios, entre outros. Esse posicionamento vale hoje à Pages Jaunes mais de 89 milhões de visitas por mês.

De facto, a grande aposta na passagem do *print* para a nova realidade baseou-se sobretudo num dos grandes ativos da empresa, o seu diretório. Assim, o passo lógico foi a disponibilização dessa base de dados, existindo no entanto um cuidado para que este não fosse um meio estático. Uma das características importantes desta empresa parece ser mesmo a dinamização do portal *online* (consultar anexo A). Para além do esperado diretório de empresas, o portal disponibiliza uma série de atrativos para os seus utilizadores: sugestões para espetáculos, exposições, filmes ou concertos, promoções, descontos e até a possibilidade de efetuar reservas para cabeleireiros, restaurantes ou hotéis – este são apenas alguns exemplos do dinamismo dado a este *website*.

Este tipo de publicidade no próprio *website* permite uma rentabilização do espaço *online* e a geração de tráfego constante, dando aos anunciantes a possibilidade de chegar ao seu público-alvo com custos relativamente baixos, já que muitas vezes este marketing é apenas pago nas transações bem-sucedidas, ou seja, caso o consumidor compre os descontos oferecidos ou faça uma reserva através do portal.

A Pages Jaunes oferece hoje em dia um número considerável de soluções de marketing digital, estando ainda muito próxima a época financeiramente mais complicada que atravessou.

#### **4.2 Eniro (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Polónia)**

O grupo Eniro é hoje líder na pesquisa de empresas no mercado norte-europeu, possuindo uma base de dados que liga vendedores a compradores. Dependente do legado *print*, o grupo procurou novas soluções digitais, olhando para esse mercado como o futuro do seu negócio em declínio. Com mais de cinco mil colaboradores em cinco países, uma equipa de vendas forte e uma grande lista de clientes, a empresa pretende combinar esses atributos com o seu extenso diretório, juntando anunciantes e consumidores, atuando assim como um facilitador de negócios.

A Eniro, empresa com mais de cem anos de existência, quer apresentar nos dias de hoje uma solução de pesquisa refinada que apresenta resultados mais relevantes do que os tradicionais motores de pesquisa. No entanto, por se encontrar inserida numa realidade de regulamentações e requisitos complexos, a empresa optou por alterar o formato clássico das listas telefónicas, emitindo hoje em dia um folheto publicitário com conteúdos também divididos por zonas, à semelhança das listas telefónicas, mas que é distribuído sem qualquer obrigatoriedade temporal, de quantidade ou geográfica. Isto permitiu ao grupo não acabar

com o *print*, mas sim criar uma nova realidade e ainda torná-la rentável, sendo ainda responsável por 14% das suas receitas.

O grupo consegue atualmente mais de 80% das suas receitas de venda de publicidade através dos canais digitais, englobando o seu canal de pesquisa em canais *multiscreen*, desde o *desktop* ao *mobile*. Inclui no seu portfólio serviços de pesquisa por voz e mensagens escritas (SMS), conduzindo algumas das suas atividades em *outsourcing*.

Apesar destes avanços positivos, a empresa demorou a entrar em alguns canais, como é o caso das redes sociais: apenas em Abril de 2013 é que a empresa passou a marcar presença na gestão de campanhas no Facebook. A empresa tem na pesquisa *desktop* a sua maior fonte de rendimento, representando 50% das suas receitas, sendo os serviços *mobile* em conjunto com os serviços de voz/ SMS e com os produtos de otimização (SEO, *display*, vídeo, construção de *website*, etc) responsáveis por 34%.

O seu modelo de negócios baseia-se na interação entre utilizadores, clientes e canais, considerando-os dependentes uns dos outros. Através dos seus portais espalhados pelos cinco países, mais de 7 milhões de pesquisas são efetuadas todas as semanas. A Eniro percebeu que uma percentagem relevante dessas pesquisas estava a ser feita através de dispositivos móveis, fazendo com que no primeiro trimestre de 2014 a empresa melhorasse o seu serviço de pesquisa nestes dispositivos, bem como a sua interface e *design*, tendo em vista uma plataforma mais *user-friendly*.

Assim, o grupo Eniro tem hoje uma forte atividade na venda de *websites*, na produção de aplicações *mobile* e na rentabilização do seu portal *online*. Possui ainda um interessante canal comercial dedicado aos serviços de localização e de mapas, onde os utilizadores podem pesquisar, por exemplo no seu dispositivo GPS, serviços que desejam encontrar perto da sua localização. Esta oferta permite ao fornecedor de GPS ter um serviço extra associado ao seu dispositivo, à Eniro possibilita um meio extra em que os seus clientes podem estar presentes e os anunciantes apenas têm de pagar se a sua empresa for escolhida pelo utilizador de GPS.

No entanto, apesar desta forte atividade a empresa não apresenta hoje um fornecedor de *websites* fiável. A carência nesta área prende-se sobretudo nas dificuldades técnicas que a empresa tem, não desejando neste momento investir no desenvolvimento dessas soluções, apontando neste momento para um recurso à subcontratação do fornecimento desse serviço.

Uma última nota sobre as necessidades da empresa vai para a sua equipa de vendas que assume como tendo a necessidade de uma maior formação da área comercial.

A Eniro trabalha agora para mitigar os pontos fracos e para prevenir os riscos identificados. A empresa reconhece os riscos e os custos de uma elevada rotação de comerciais, a complexidade dos produtos do marketing digital, o aumento da competição de *players* internacionais, as baixas margens em algumas soluções oferecidas e a necessidade de mensuração do retorno das suas campanhas para os seus parceiros (Eniro, 2014).

#### **4.3 YP, Yellow Pages (E.U.A.)**

A YP, empresa detida pelo grupo de comunicação norte-americano AT&T, tem hoje um grande foco na publicidade *mobile*. Este mercado torna-se cada vez mais atrativo, apresentando perspectivas de crescimento muito interessantes. A empresa assumiu-se em 2013 como a segunda maior empresa norte-americana no mercado da publicidade *mobile* (Business Wire, 2013), encontrando-se imediatamente a seguir ao maior *player* mundial, o Google.

No entanto, a imagem da marca YP continua muito associada ao seu modelo de negócios tradicional, o *print*. Um elevado número de artigos e notícias a contestarem a eficácia dos anúncios em papel foram sendo escritos ao longo dos anos, mas mais importante era a dificuldade na avaliação das campanhas em papel, tendo os anunciantes de recorrer a métodos próprios de medição do seu impacto, não confiando genericamente nas informações dadas pela YP. As principais queixas estavam nas estatísticas gerais dadas pela empresa e pelos seus comerciais que nunca se focavam num anunciante em particular ou sequer numa indústria. Quando a desconfiança nesta solução de marketing e nos seus resultados se tornou geral, o negócio começou a perder volume de vendas. Esta foi um importante momento de aprendizagem para a YP, percebendo a necessidade de fazer um *tracking* correcto das suas campanhas, garantindo aos seus anunciantes a confiança necessárias para continuarem a utilizar os seus serviços. Ainda que mantenha o *print* atualmente, cada vez mais anunciantes abandonam este meio de comunicação, fazendo com que a YP se afaste aos poucos desta solução.

Com esta realidade, a YP começou a apostar em soluções digitais, todas elas com um importante sistema de *tracking* em que tanto a empresa como os anunciantes conseguem aceder e perceber o verdadeiro impacto das suas campanhas.

O mercado norte-americano de publicidade *online* atingiu em 2013 um total de 42,8 mil milhões de dólares, uma marca 17% acima do ano anterior (PwC, 2014). Já o mercado de publicidade *mobile* alcançou em 2013 os 7,1 mil milhões de dólares, representando assim cerca de 17% do total de toda a publicidade digital de 2013 (PwC, 2014).

A YP, ainda que com um volume de negócios considerável resultante do *print*, passou a oferecer soluções de *desktop* e *mobile*, sendo uma das mais diferenciadoras o diretório em versão *mobile* que permite aos utilizadores encontrar serviços ou negócios que lhes interessem perto da sua localização. Inserindo-se numa realidade em que dois terços dos consumidores procuram negócios locais pelo menos 3 a 4 vezes por semana e 1 em cada 3 torna-se um novo cliente de uma empresa que encontrou através de pesquisa online (Hendrix, 2012), os anunciantes veem nos motores de pesquisa e diretórios uma fonte vital de angariação de novos clientes e de resposta às suas questões – por exemplo, dois quintos dos indivíduos quando pesquisam por uma determinada loja *online* pretendem saber o seu horário de funcionamento (Hendrix, 2012).

Assim, a YP apresenta um serviço *mobile* que permite aos seus clientes publicitar localmente, isto é, através da geolocalização do consumidor, a aplicação oferece vantagens e promoções de lojas, serviços ou qualquer outro tipo de negócios a quem se encontra fisicamente próximo destes. A YP aproveita assim a proximidade dos consumidores aos seus dispositivos móveis quando estes estão a percorrer zonas comerciais, enquanto veem televisão ou mesmo enquanto dormem.

À semelhança de outras empresas, a YP também oferece aos seus visitantes descontos nos serviços próximos das suas localizações, alcançando assim um bom dinamismo no seu portal e da sua aplicação móvel, garantindo uma fidelização dos utilizadores aos seus clientes.

Ainda numa lógica de fidelização, um produto que se diferencia das restantes empresas do ramo é o My Book. Esta aplicação *online* possibilita armazenar os contactos dos negócios favoritos de cada utilizador, permitindo manter os contactos dos serviços e negócios que mais utiliza sempre atualizados e ainda acrescentar anotações a cada um desses contactos. Os utilizadores podem ainda descarregar os contactos para que possam aceder *offline*.

Este produto permite à YP fidelizar utilizadores, garantindo que estes regressam ao seu portal com regularidade. Esta fidelização garante uma mais-valia na venda dos produtos Yellow Pages aos seus clientes, permitindo que também estes usufruam da fidelização dos utilizadores do produto.

A empresa percebeu, através de experiências menos positivas, que existia uma necessidade de aposta na tecnologia e na possibilidade de *tracking* que oferecia de forma a garantir um melhor serviço aos seus clientes. Outra das suas atuações esteve na perceção da importância na repetição de visitas, encontrando formas de fidelizar utilizadores, maximizando assim o valor para as suas plataformas e para os seus anunciantes.

#### 4.4 Resumo dos produtos/ serviços oferecidos que se diferenciam da oferta nacional

Conforme foi apresentado, apesar de muitos dos produtos/serviços serem semelhantes, existe um conjunto de ofertas diferenciadoras do mercado nacional, resumindo-se na tabela seguinte:

	Pages Jaunes	Eniro	YP	Vantagens
<b>Descontos no <i>website</i></b>	✓		✓	Gera tráfego no portal da empresa, trazendo mais valor à publicidade feita nesta plataforma. Permite um canal extra de vendas.
<b>Associação a GPS</b>		✓		A parceria com os fornecedores de GPS e de serviços de mapas <i>online</i> traduz-se numa maior divulgação da informação dos clientes e por consequência um canal extra de vendas.
<b>Folheto publicitário</b>		✓		Permite uma rentabilização do <i>print</i> , negócio em queda abrupta mas que tem anunciantes fiéis e exclusivos.
<b>App mobile c/ geolocalização</b>	✓		✓	Aposta num mercado em franco crescimento. Guia a publicidade para o consumidor certo, gerando <i>leads</i> muito direcionadas no <i>timing</i> certo.
<b>My Book</b>			✓	Permite fidelização de consumidores às empresas anunciantes. É uma mais-valia para o portefólio de produtos/ serviços disponibilizados.

**Tabela 7 - Portfólio de produtos/ serviços oferecidos fora de Portugal**

## 5 Formulação estratégica da proposta de produtos/ serviços, e parcerias daí resultantes, para o mercado nacional de marketing digital

De acordo com todas as informações recolhidas para este estudo, é possível perceber que alguns pilares do marketing digital são repetitivamente escolhidos pelos diferentes autores e investigadores como sendo o futuro do marketing digital. As redes sociais, a análise de perfis de consumo e outros dados estatísticos, o *mobile* e a otimização de resultados nos motores de pesquisa são apenas alguns exemplos.

De acordo com as características internas da empresa, a estratégia de atuação deve seguir uma linha de diferenciação através da oferta de novos produtos e serviços. Numa lógica de maximização dos pontos fortes, torna-se necessário combinar a forte equipa de vendas, o acompanhamento dado aos clientes, a notoriedade da marca e a capacidade financeira com a aposta em novos produtos/ serviços (na área *mobile*, nas redes sociais, etc) e com o melhoramento de outros já existentes (mercado das grande empresas, *touchpoints* subaproveitados, etc). Para minimizar pontos fracos, a empresa deve abandonar algumas atividades e dar resposta a questões que podem vir a ser prejudiciais à sua atividade já num futuro próximo.

Sucintamente é possível retirar das análises anteriores e dos casos de estudo apresentados a imagem de um mercado em forte expansão e com novas ferramentas e soluções a surgirem a cada minuto. As receitas do marketing digital ultrapassaram já as receitas de outros meios de comunicação consolidados há várias décadas como a televisão, rádio ou revistas. Focando-nos no mercado Europeu e sobretudo no Português, observa-se uma recuperação económica dos anos menos bons para esta indústria e para a economia em geral. Ainda que Portugal não tenha sido o motor dessa recuperação europeia, foi possível registar aumentos nos investimentos no marketing das pequenas e médias empresas, bem como o aumento de número de PME a utilizar o mercado *online*.

Este mercado começa a pender sobretudo para soluções de marketing *mobile*, ramo onde ainda existe grande margem para progressão, quer no desenvolvimento de soluções quer no aumento de fornecedores dessas soluções. Os consumidores não vão parar de procurar informação, o *mobile* apenas tornou mais fácil essa pesquisa no momento imediatamente anterior à compra. Também a geolocalização ganha terreno nesta área, sendo já um importante foco de atividade de muitas empresas a atuar no ramo.

Numa reflexão a ter em conta, e seguindo o fim do acordo de não invasão de mercados geográficos, é possível antecipar parcerias ou mesmo aquisições de algumas empresas para reforçar posições e integração de novos mercados, sendo a internacionalização da Páginas Amarelas uma obrigatoriedade para combater estes possíveis avanços. No entanto a incursão internacional poderá ser feita por táticas não agressivas, como é o caso do posicionamento como fornecedor de serviços/ produtos que os concorrentes não possuem ou têm de adquiri-los a outras empresas, como será apresentado neste capítulo.

Começando esta formulação estratégica com a maximização dos pontos fortes, é preciso em primeiro lugar ter em conta a análise realizada ao ambiente externo, de onde se retira que o investimento na publicidade digital ultrapassou pela primeira vez o valor da publicidade televisiva em 2013, representando já 24,5% de toda a publicidade em países como os Estado Unidos (PwC, 2014). Seguindo o que foi apresentado na caracterização do mercado *online* e móvel, no capítulo 3, facilmente se torna possível extrapolar a importância de uma aposta forte das pequenas e médias empresas neste mercado.

Seguindo a linha de raciocínio de vários autores e do que já foi aqui apresentado sobre o mercado *mobile*, uma das suas grandes vantagens é a mobilidade que ele proporciona aos consumidores, fazendo do marketing baseado na localização (*location-based marketing*) uma arma importante da publicidade digital, como referido no capítulo 3 e nos exemplos dados no capítulo 4. Os consumidores encontram-se dependentes destes dispositivos e esperam mais serviços e personalização que satisfaça essa dependência. A aposta no *location-based marketing* verá um aumento considerável de volume devido à rápida proliferação dos dispositivos e da crescente rapidez de acesso aos conteúdos *online*. A Páginas Amarelas tem aqui a oportunidade de se antecipar e entrar neste mercado ainda em fase inicial em Portugal, bem como no tratamento de dados provenientes do consumo dos utilizadores.

No seguimento do que já foi apresentado sobre a importância do *location-based marketing*, a Páginas Amarelas pode aproveitar a criação de sinergias com várias empresas fornecedoras de serviços de localização, como os fornecedores de GPS ou de mapas *online*, para aumentar a sua oferta comercial – seguindo o exemplo da YP, como apresentado no seu caso de estudo.

Mais, de acordo com os dados apresentados em 3.1 e em 4, é possível formular uma estratégia direcionada para a maximização dos ativos já existentes, como é o caso do portal *online*. Desta análise retira-se um potencial de rentabilização nos anúncios no *website*, onde a publicidade interativa poderá ser uma opção muito interessante, com a criação de sinergias entre empresas. Com 37 milhões de visitas, disponibilizando apenas o diretório de contactos de empresas (ver Anexo B), este portal possui um imenso potencial de crescimento. À semelhança do que outras empresas já fazem, como referido no capítulo 4, deverá ser acrescentado ao portal um conjunto de atrativos que retenha os utilizadores, fidelizando-os e gerando mais tráfego e mais valor para as empresas que ali anunciam. Entre algumas das possibilidades concretas está a marcação de mesas em restaurantes, quartos de hotéis, entre outras que serão discutidas mais adiante neste capítulo.

Ainda de acordo com as capacidades e competências da Páginas Amarelas, combinadas desta vez com a análise das tendências de mercado conduzida no capítulo 3, a gestão de divulgação através *Social Media* requer uma atenção particular. No seguimento das técnicas de SEO, também a otimização das redes sociais significa construir um perfil com as palavras certas para garantir que os conteúdos divulgados nesse meio são encontrados e relacionados com a comunidade correta em que as empresas se inserem.

Muitas empresas perdem a oportunidade perfeita de ligar as redes sociais às estratégias de marketing digital, não compreendendo que a relação entre ambas é precisamente a maximização de exposição *online*. Os consumidores que fazem parte das redes sociais procuram e encontram empresas através delas, leem conteúdos e interessam-se por aquilo que é divulgado. Esta é a premissa perfeita para a Páginas Amarelas assumir a gestão deste importante canal de marketing digital.

Para terminar a linha de maximização de pontos fortes, uma das estratégias fundamentais para o desenvolvimento da empresa poderá passar pela exportação de tecnologia para outros mercados. Através de acordos de licenciamento de soluções tecnológicas numa ótica de *revenue share* ou *pay-per-sale* (conceito explorado anteriormente), a Páginas Amarelas poderá crescer internacionalmente sem ter de recorrer a uma tática mais dispendiosa de conquista de território através da abertura de escritórios ou filiais noutros países.

Para além da maximização dos pontos fortes, é também muito importante mitigar os pontos fracos. Nesse sentido, o tópico mais relevante encontra-se na associação da marca “Páginas Amarelas” ao *print*, as listas telefónicas, sendo urgente abandonar este negócio que, para além

de ser gerador de perdas (como referido em 3.3), traduz-se numa associação prejudicial entre marca e um negócio obsoleto. Ainda que possa ser entendido como tendo sido o negócio “Estrela” e “Cash-cow” durante várias décadas e ainda tenha clientes fiéis, a sua associação à marca Páginas Amarelas é prejudicial sobretudo quando a empresa se quer afirmar como a melhor numa área completamente distinta à das listas telefónicas.

Ao contrário da decisão tomada pelo grupo Eniro em moldar o formato tradicional das listas telefónicas para um folheto informativo sem obrigatoriedade, tornando assim este negócio rentável, não é neste momento credível que esta seja uma solução viável para a empresa nacional. A necessidade de afastamento do negócio tradicional e o foco nas soluções inovadoras, a melhoria na qualidade das que já oferece e a aposta no desenvolvimento de novas, parecem ser o rumo a tomar de acordo com a análise de todos os estudos disponíveis até ao momento.

Outro ponto fraco encontra-se na qualidade apresentada em algumas soluções, um fator que pode muitas vezes influenciar a escolha por parte dos clientes, sobretudo quando é precisamente esse o fator pelo qual a empresa se quer distinguir. Sendo uma grande agência de marketing digital, a Páginas Amarelas deverá recorrer a uma estratégia de subcontratação em áreas cujo aumento de qualidade requer grandes investimentos. O desenvolvimento de soluções *mobile*, desenvolvimento de *apps*, a aposta nas ofertas por localização, tratamento estatístico e criação de perfis de consumo através dos dados armazenados pelas aplicações são propostas que deverão ser sempre pensadas numa perspetiva de subcontratação para contenção de investimento, mas sobretudo para uma garantia da qualidade.

### **5.1 Mercado mobile, apps e a aposta nas ofertas por localização<sup>1</sup>**

David Silverman, *partner* da PwC, afirma no relatório da empresa (PwC, 2014) que nos encontramos numa era de transição para o pós-desktop e que com uma percentagem de crescimento na ordem dos três dígitos, a publicidade *mobile* contrasta com números bem mais tépidos da publicidade digital mais tradicional. Esta afirmação confirma a mudança de paradigma de consumo de publicidade digital – deixou de acontecer no local onde o computador se encontrava para passar a acontecer em qualquer lado e a qualquer momento através do *mobile*.

Algumas das características mais utilizadas nos dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets*, telemóveis, etc) são as aplicações *mobile* disponíveis para descarregamento. À semelhança da oferta do Mysite, a Páginas Amarelas poderá apostar numa plataforma para a criação de aplicações (*apps*) *mobile* standardizadas e também à medida. Esta solução poderá ser acrescentada no seu portefólio de produtos a oferecer aos seus clientes, vendida conjuntamente com a construção de *websites*. Esta tendência é cada vez mais atrativa para algumas empresas que ficam assim à distância de um toque do consumidor. A rapidez de acesso e a intuição são duas das melhores características deste produto, muito útil para alguns negócios, podendo surgir como plataforma de agendamento/ reservas/ consulta de informações, entre outros.

Uma das grandes vantagens deste produto é o tratamento estatístico e de criação de perfis de consumo, atributos muito valiosos para os anunciantes, que lhes permitirá dirigir as suas

---

<sup>1</sup> Esta proposta deverá ter integralmente em conta as notas prévias feitas em 5. sobre a mitigação de pontos fracos e as estratégias de subcontratação.

campanhas a quem mais interessa, isto é, aos consumidores mais propícios a interessar-se pelos seus produtos ou serviços. Esse tratamento, no seguimento do que já foi dito anteriormente sobre as estratégias de subcontratação, deverá ser feito por entidades externas dedicadas em exclusivo a esse propósito, garantindo assim uma qualidade superior e uma diminuição do esforço de disponibilização de recursos humanos e financeiros.

Outro produto potencialmente interessante para a empresa poderá passar pelo melhoramento da própria aplicação móvel Páginas Amarelas, conjugando-a com a proposta previamente referida de melhoria do *website*, permitindo aos consumidores receberem sugestões de descontos ou ofertas especiais conforme a sua localização geográfica.

## 5.2 Serviços de navegação GPS e mapas *online*

Diferenciando-se do que foi apresentado para o Mercado *mobile*, a proposta para a ligação ao fornecimento de mapas e de navegação consiste na combinação do extenso diretório da Páginas Amarelas a um parceiro fornecedor dos serviços de navegação, permitindo ao consumidor que encontre as empresas e os negócios que mais lhe convém durante a sua deslocação.

Se os clientes Páginas Amarelas conseguirem ser os resultados cimeiros nas pesquisas do consumidor que procura por um determinado negócio/ empresa no seu dispositivo GPS ou no seu fornecedor de mapas em *smartphone*, garantirá à Páginas Amarelas uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, sendo uma mais-valia extra para os seus clientes estarem associados a si.

Trata-se de mais um canal de vendas para a empresa, podendo utilizá-lo numa ótica *pay-per-sale*, vantajoso tanto para a Páginas Amarelas como para os seus clientes que apenas terão de pagar o serviço publicitário por cada cliente real angariado.

Este género de sinergias traz vantagens para todos os envolvidos:

Entidades	Vantagens
<b>Fornecedor de navegação GPS</b>	Um serviço extra a oferecer no seu fornecimento de mapas com uma maior precisão na identificação de pontos de interesse Disponibilização de contactos desses pontos de interesse Oferta de um serviço mais completo.
<b>Utilizador de GPS (consumidor final)</b>	Possibilidade de encontrar pontos de interesse específicos (restaurantes, bombas de gasolina, hotéis, etc) Possibilidade de contactar os pontos de interesse e efetuar mais rapidamente reservas nos vários serviços (restaurantes, hotéis, etc)
<b>Empresa anunciante</b>	Um canal extra de publicidade ao seu negócio com a possibilidade de chegar ao público-alvo certo Pagamento do serviço publicitário apenas mediante angariação real de visualizador do anúncio (ou mesmo de cliente real)
<b>Páginas Amarelas</b>	Um serviço publicitário extra a propor aos seus clientes com baixo risco de investimento Pagamento a fornecedor de GPS mediante real visualização de anúncios

Tabela 8- Vantagens para as entidades envolvidas na parceria com fornecedores de navegação GPS

Como sugerido, o acréscimo de produtos no fornecimento de serviços de navegação GPS pode trazer benefícios para todos os envolvidos. Por esse motivo existem algumas empresas com quotas de mercado consideráveis como a Garmin ou a NDrive, mais focados nos dispositivos físicos, ou empresas como a Apple Maps ou Google Maps, mais focadas no fornecimento de mapas em dispositivos *mobile*, que podem ser potencialmente interessantes no tipo de parceria previamente descrita.

### 5.3 Mudanças no portal www.pai.pt

A integração de descontos, promoções e outras ofertas especiais dos anunciantes, permite à empresa vender o seu próprio portal, gerando mais tráfego, valor e receitas. Com um modelo de negócio semelhante aos tradicionais *coupons online*, a empresa retém uma percentagem de cada venda efetuada através do seu *website*. A mais-valia oferecida aos anunciantes é um canal extra de exposição pública, com um grande tráfego de utilizadores e um baixo investimento, feito numa ótica *pay-per-sale*.

Paralelamente a este negócio, e consequência do aumento de visitantes, novas soluções de publicidade podem ser consideradas. A inclusão de *banners* na página inicial ou de publicidades fixas nos cabeçalhos, barras laterais ou rodapés podem ser soluções muito rentáveis para a empresa.

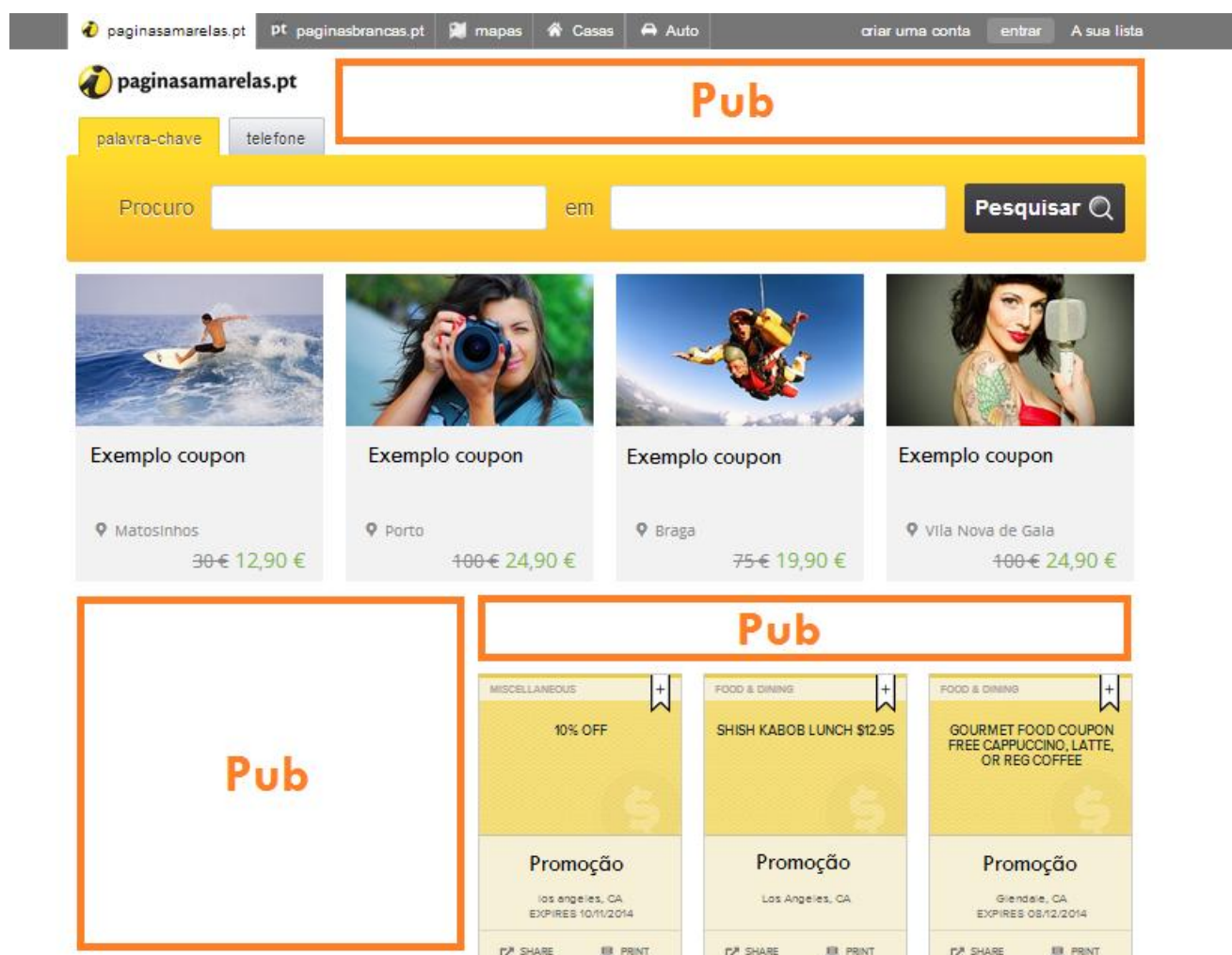


Ilustração 2 - Exemplo de alterações a realizar no portal da empresa

Para clarificar, um simples exemplo desta solução pode consultado na Ilustração 2, que exhibe possíveis espaços publicitários marcados com as letras “Pub” e a possível exibição de promoções em destaque para o dia marcadas com “Exemplo coupon” e “Promoção” (para comparar com a atual imagem do portal, consultar Anexo B).

Sendo a Páginas Amarelas uma empresa dedicada ao *business-to-business* (B2B), esta é uma forma interessante de intermediar a aproximação do consumidor final das empresas que o servem, acrescentando valor à marca Páginas Amarelas sem deixar de ser no seu âmago uma empresa B2B.

#### **5.4 Marketing em Redes Sociais**

Olhando para o número de registos de utilizadores em redes sociais, é possível afirmar que existe uma vontade genérica de partilha de conteúdos pessoais e opiniões – não esquecendo que essa vontade surgiu bem antes da era das “redes sociais”, remontando aos *blogs* e aos *websites* de opinião. Essas opiniões, positivas e negativas, são muitas vezes partilhadas nos perfis que as empresas disponibilizam nas redes sociais, tornando-se complicado filtrar as verdadeiras opiniões daquelas escritas por aqueles que Evans (2010) chama *trolls*, definidos pelo autor como “insatisfeitos crónicos”. Apesar dos riscos de exposição nas redes sociais, as empresas precisam cada vez mais de estar presentes de uma forma estruturada e inteligente, precisando muitas vezes de ajuda na maximização dos benefícios deste espaço que se apresenta como mais complexo do que pode parecer à primeira vista.

Nesse sentido, surge a recomendação de formar colaboradores que possam dedicar-se à gestão de redes sociais e de maximização de presença neste meio, combinando-a com a otimização de resultados nos motores de busca. Tendo em conta que neste meio não existe uma tradição de compra direta ou de subscrição, é preciso compreender que o tipo de marketing é sobretudo direcionado para o aumento de visibilidade e de valor da marca – havendo outras métricas disponíveis, que não a venda direta, para avaliar o desempenho das estratégias, como é o caso do número de seguidores/ amigos/ fãs adquiridos, o número de comentários feitos nas atualizações ou as partilhas do conteúdo disponibilizado para outros locais e meios.

O Facebook continua a ser o líder incontestável com 1230 milhões de utilizadores em 2013, seguido pelo LinkedIn (300 milhões) e pelo Twitter (271 milhões), de acordo com informações disponibilizadas pelas próprias redes. Outras redes como o Instagram, Pinterest ou Google+ começam a ganhar expressão em número de utilizadores e em grupos de interesse específicos.

Numa fase inicial, e pela discrepância de potencial, uma aposta clara na formação de marketing na rede social Facebook é essencial para poder oferecer soluções nesta área.

#### **5.5 Exportação de tecnologia**

A estratégia de exportação de tecnologia poderá ser fulcral na internacionalização da empresa, uma vez que poderá testar e validar a tecnologia e os conceitos no seu mercado, Portugal, e vender essa solução num outro mercado geográfico já com uma validação de conceito efetuada.

Como já foi referido neste estudo, a empresa detém uma plataforma de construção de *websites* (Mysite) particularmente funcional e atrativa comercialmente. Tendo em conta que esta tecnologia está a ser ainda mais aperfeiçoada, este produto pode facilmente ser aplicado em

qualquer parte do mundo sem um acréscimo de custos para a Páginas Amarelas, permitindo um aumento das suas receitas através das comissões angariadas por cada *website* vendido.

Uma opção particularmente interessante para iniciar este processo de exportação de tecnologia poderá ser uma parceria com o grupo Eniro que necessita precisamente de uma solução neste âmbito.

O grupo Eniro não possui um fornecedor de *websites* fiável e necessita de uma maior formação na área de vendas, ambas competências fortes da Páginas Amarelas. Assim, a empresa pode desempenhar um papel importante no fornecimento de soluções de paginação *web*. Uma troca de experiências com este grupo nórdico poderá também ser uma mais-valia para a empresa nacional.

Graças às boas relações que já existem entre a Páginas Amarelas e o grupo Eniro, uma possível parceria com benefícios mútuos poderá ser estabelecida de forma a responder às necessidades já referidas de ambas as empresas.

## **5.6 Considerações e resumo dos produtos e parcerias propostos**

Um assunto futuro prende-se na aposta no mercado *corporate*, uma das carências em termos de clientes Páginas Amarelas. Apesar de existir a oportunidade ou até mesmo a necessidade de entrar no mercado das Grande Empresas, a consolidação no mercado das PME está praticamente assegurado, restando apenas garantir que a transição deste período de alterações estruturais da empresa esteja concluído.

Após a consolidação definitiva no mercado das PME, a empresa pode alterar o seu foco para a captação das grande empresas, sendo necessário o desenvolvimento de estudos sobre que produtos oferecer, uma vez que a Páginas Amarelas não tem neste momento no seu portfólio ofertas atrativas para esse mercado – uma nota para a atratividade que tratamento estatístico e da elaboração de perfis de consumo tem para o *corporate*.

Tendo em conta que este estudo pretende ser implementado a curto/ médio prazo, parece que a consolidação no mercado das PME é essencial para que seja possível avançar para o mercado Corporate (ou das grande empresas) em Portugal.

Ainda que não fosse diretamente o âmbito deste projeto de dissertação, foi possível observar que toda a estrutura de suporte de IT precisa de ser revista para uma maior flexibilidade nos contratos e nas faturações de forma a permitir novos tipos de contratos. Hoje, não é dada aos clientes PA uma grande flexibilidade no momento do pagamento. Pelo contrário, a concorrência poderá oferecer pagamentos fracionados, dividindo-se uma parte pela adjudicação e outra na entrega do produto/ serviço contratado, sendo esta modalidade mais atrativa.

Para facilitar a compreensão dos produtos/ serviços propostos, resume-se na tabela seguinte as soluções indicadas:

Produto/ serviço	Parceria necessária	Resumo
<b>Mercado mobile, apps e a aposta nas ofertas por localização</b>	Deverá seguir uma estratégia de subcontratação para garantir uma qualidade superior e uma menorização dos recursos humanos e financeiros	Plataforma para a criação de <i>apps mobile standard</i> e também à medida  Tratamento estatístico e formulação de perfis de consumo  Melhoramento <i>app mobile</i> Páginas Amarelas, conjugando-a com a oferta de sugestões de descontos conforme a sua localização geográfica e análise de preferências do consumidor
<b>Serviços de navegação GPS e mapas online</b>	Pelo menos uma das seguintes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garmin</li> <li>• NDrive</li> <li>• Apple Maps</li> <li>• Google Maps</li> <li>• Outro fornecedor relevante</li> </ul>	Combinação do diretório da Páginas Amarelas a um ou mais fornecedores de serviços de navegação GPS
<b>Dinamização do portal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas locais</li> </ul>	Integração de descontos, promoções e outras ofertas especiais dos anunciantes;  Integração de publicidade <i>display</i> no portal.
<b>Marketing em redes sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• (posteriormente outras redes sociais relevantes)</li> </ul>	Gestão de redes sociais e de maximização de presença neste meio dos anunciantes.
<b>Exportação de tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eniro (potencialmente interessante para iniciar o processo)</li> </ul>	Acordos de licenciamento de soluções tecnológicas numa ótica de revenue share ou pay-per-sale (como por exemplo o Mysite)

Tabela 9 - Resumo dos produtos/serviços e parcerias propostas

## 6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Esta dissertação iniciou com a apresentação de um problema concreto: encontrar a melhor estratégia empresarial de produtos, e parcerias daí resultantes, no mercado nacional de marketing digital de forma a garantir uma vantagem competitiva.

Pode agora afirmar-se que foi conduzida uma extensa análise do ambiente contextual e sectorial, tendo sido analisados os estudos mais relevantes para a conclusão da sua primeira fase, bem como uma intensa análise interna que resultou numa compreensão da filosofia da empresa e dos seus objetivos.

Quanto à seleção dos casos, foram consideradas várias possibilidades, tendo sido no fim escolhidos os três apresentados pela sua maior relevância nos três critérios atribuídos: proximidade geográfica, dimensão de mercado ou capacidade financeira. Optou-se por uma escolha dos dois *players* mais relevantes no mercado europeu e o mais relevante no mercado mundial. É possível avaliar como muito importantes para as conclusões do estudo as análises conduzidas sobre estas organizações, tendo sido a base para uma combinação de soluções concretizáveis a curto ou médio prazo.

As soluções apresentadas, na última fase do estudo, são consideradas de elevada importância para uma vantagem competitiva, tendo em conta a filosofia da empresa, os recursos e as competências detidas.

Com uma tendência de mercado sobretudo ligada ao *multiscreen*, *mobile* e *social media*, bem como a necessidade de informação *on the go*, isto é, em qualquer lugar e a qualquer momento, a estratégia apresentada passa exatamente por estas orientações em que as empresas de marketing digital precisam de se atualizar para se manterem competitivas, podendo aproveitar as mais diferentes sinergias provenientes dessas tendências. As soluções de geolocalização, associadas à análise de perfis de consumo e os respetivos dados estatísticos, permitirão à PA uma antecipação de mercado e uma leitura precisa do que os clientes dos seus anunciantes procuram. Esta primeira solução apresentada representa a grande tendência do mercado, devendo ser considerada para uma implementação urgente – podendo este negócio vir a ser uma das portas de entrada para as grandes empresas, como referido anteriormente.

Tendo em conta a perspectiva de maximização de ativos, um melhor aproveitamento de algumas plataformas já existentes deve ser realizada brevemente, permitindo uma valorização dos seus recursos e acima de tudo uma fidelização dos seus visitantes. O melhoramento do portal, no âmbito apresentado no capítulo 5, poderá ser uma das principais armas na revitalização da imagem da empresa e poderá enquadrar-se na dinamização dos parceiros locais e numa criação de valor para estas empresas. Os serviços de navegação GPS e mapas online são outro canal de distribuição de publicidade para os anunciantes da PA, devendo ser procuradas parcerias neste campo para acrescentar estas possibilidades ao seu portefólio.

Finalmente, neste resumo da estratégia proposta, o licenciamento de soluções tecnológicas é uma das possibilidades de expansão da empresa. Pensada numa perspectiva a médio prazo, esta poderá ser uma solução interessante, uma vez que não aumenta (significativamente) as despesas, já que as soluções estão criadas e validadas no mercado nacional, tendo apenas de as vender a parceiros internacionais, maximizando os lucros da empresa e aumentando o seu mercado geográfico. A venda através de parceiros internacionais permite uma entrada suave noutros mercados, não obrigando a uma competição direta com outros *players* maioritariamente com mais poder, experiência e conhecimento do mercado do que a PA.

Numa perspetiva de trabalho futuro fica o desenvolvimento de uma proposta de estratégia de abordagem do mercado *corporate*, necessitando de estudos sobre as soluções que devem ser oferecidas nesse sentido e quais as particularidades das propostas de marketing digital para as grandes empresas.

Ainda no seguimento da realização de trabalhos futuros está a necessidade de uma estratégia sólida a longo prazo que possa definir os objetivos e o rumo da empresa numa perspetiva combinada com as análises existentes de mercado e da atratividade da indústria.

Em tom de conclusão e avaliando os objetivos propostos inicialmente, esta dissertação pretendeu expor claramente todos os assuntos e dados disponíveis, fazendo uma análise extensa e com base em todas as informações recolhidas, não tendo apresentado quaisquer suposições ou afirmações infundadas – assumindo no entanto a possibilidade de não ter conseguido expor absolutamente todos os dados, dada a extensão da literatura, análises e previsões existentes.

A dissertação aqui apresentada responde ao objetivo de apresentar uma formulação estratégica da proposta de produtos/ serviços, e parcerias daí resultantes, para o mercado nacional de marketing digital.

A experiência do desenvolvimento desta dissertação num ambiente empresarial contribuiu largamente para uma maior precisão na recolha de informação e uma facilitação no acesso a dados absolutamente fundamentais para a conclusão do projeto. No entanto, igualmente importante foi o excelente processo de aprendizagem profissional e o grande envolvimento que me foi permitido ter com os vários departamentos da empresa, sobretudo junto da sua administração. Pessoalmente foram cinco meses de grande maturação cujos resultados no meu desenvolvimento vão muito além do estudo conduzido para esta dissertação.

## Referências

- ANACOM (2005), “Portugal tem 9,6 milhões de utilizadores de telemóveis”, último acesso: Junho 2014, <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=249936>
- Anderson, Bjorn, PETERSEN, Per-Gaute (1996), “Benchmarking Handbook”, Chapman & Hall, England.
- Bax, Steve, Woodhouse, Paul (2013), “Cambridge Marketing Handbook: Communications”, Cambridge Marketing College, London.
- Bensoussan, Babette E., Fleisher, Craig S. (2013), “Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions”, Pearson Education, New Jersey.
- Business Wire (2013), “YP Grabs Major Mobile Marketshare: Annual Ad Revenue Attributed to Mobile Surpasses \$350 Million”, 25 Fevereiro 2013, último acesso: Julho 2014, <http://www.businesswire.com/news/home/20130225005496/en/YP-Grabs-Major-Mobile-Marketshare-Annual-Ad#.U80u5fldWYs>
- Capgemini Consulting (2013), “The digital talent gap: developing skills for today’s digital organizations”, último acesso: Maio 2014, [http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/the\\_digital\\_talent\\_gap27-09.pdf](http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/the_digital_talent_gap27-09.pdf)
- Chaffey, Dave (2006), “Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice”, Pearson Education, London.
- Cisco (2014), “Visual Networking Index: Forecast and Methodology 2013-2018”, Cisco, USA.
- Codling, Sylvia (1996), “Best Practice Benchmarking: A Management Guide”, Gower Publishing, England.
- Downey, Jim (2007), “Strategic Analysis Tools”, CIMA, London.
- Eniro (2014), “Eniro Annual Report 2013”, Eniro, Sweden.
- Evans, Liana (2010), “Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social Media”, Que Publishing, United States of America.
- Ewing Marion Kauffman Foundation (2006), “Media Marketing Chart”, Ewing Marion Kauffman Foundation, 2006, último acesso: Julho 2014, <http://www.entrepreneurship.org/~media/Entrepreneurship/Files/Entrepreneurship/Entrepreneurship/Media%20Marketing%20Comparison%20Chart.pdf>
- Hendrix, Phil (2012), “How consumers are using local search: results from a national survey”, YP, United States of America.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R., Schilling, Melissa A. (2013), “Strategic Management: theory”, Cengage Learning, USA.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. (2007), “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, Thomson South-Western, USA.
- IBM Institute for Business Value (2012), “Understanding Big Data: Analytics for enterprise class hadoop and streaming data”, McGraw-Hill, USA.
- INE (2014), “Empresas em Portugal 2012”, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.

- Kotler, Philip, Armstrong, Gary (2014), “Principles of Marketing 15th Global Edition”, Pearson Education, England.
- Kozak, Metin (2004), “Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations”, Cabi Publishing, Massachusetts.
- Leeflang, P. [et. al] (2014), “Challenges and solutions for marketing in a digital era”, European Management Journal, Glasgow.
- Lopes, Maria (2012), “Elaboração e análise de projetos de investimento”, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Marktest (2014), “Ranking netScope de tráfego web”, Marktest, Portugal.
- Orišek, Daniel, Schwarz, Jan (2008), “Business Wargaming: Securing Corporate Value”, Gower Publishing, USA.
- Porter, Michael (2008), “On Competition”, Harvard Business Press, USA.
- Prussakov, Evgenii (2011), “Affiliate Program Management: An Hour a Day”, Wiley Publishing, United States of America.
- PwC (2013), “Global Entertainment and Media Outlook: 2013-2017”, PwC Portugal, Portugal.
- PwC (2014), “IAB internet advertising revenue report: 2013 full year results”, PwC, United States of America.
- Singla, R.K. (2009), “Business Management: semester I”, V.K. Publications, Delhi.
- União Europeia (2013), “Europe B2C Ecommerce Report 2013”, União Europeia.
- Vibes (2012), “Mobile Consumer Report: Understanding the Showrooming Shopper”, Vibes Media, United States of America

## ANEXO A: Portal Pages Jaunes

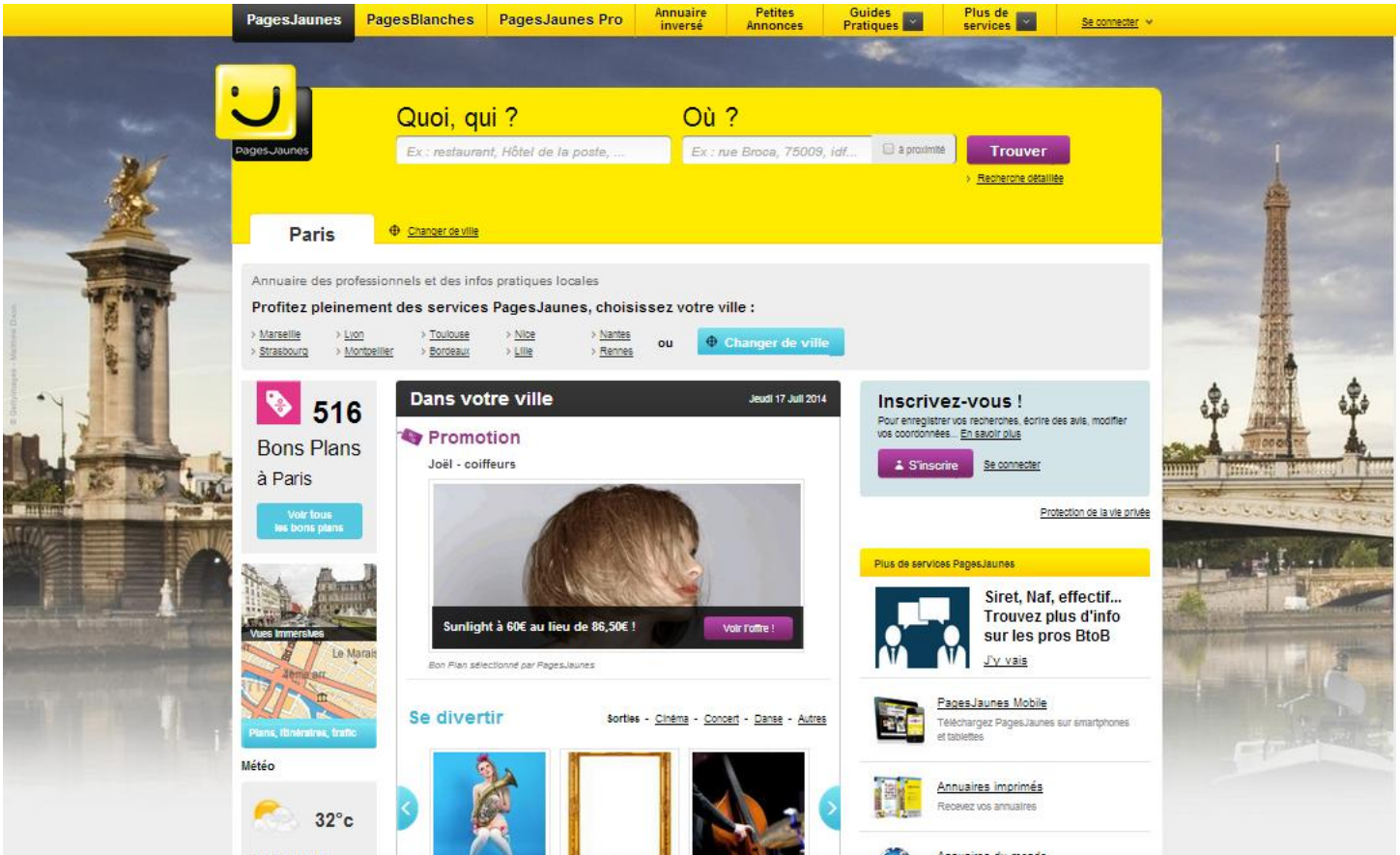


Imagem 1 - Portal pagesjaunes.fr consultado em Julho de 2014

## ANEXO B: Portal Páginas Amarelas

The screenshot shows the homepage of the Páginas Amarelas portal. At the top, there is a navigation bar with the site logo, language options (pt, paginasbrancas.pt), utility links (mapas, Casas, Auto), and user actions (criar uma conta, entrar, A sua lista). Below the navigation bar, the main header features the site logo, a Facebook social media link, and search filters for 'palavra-chave' and 'telefone'. A large yellow search bar contains the text 'Procuo' and 'em', followed by a 'Pesquisar' button with a magnifying glass icon. Underneath the search bar, a 'Top pesquisas:' section lists various categories: Restaurantes, Cabeleireiros, Floristas, Farmácias, Ginásios, Advogados, Escolas de Condução, and Fisioterapia. A promotional banner for 'Os Festivais de Verão 2014 estão aí!' is displayed, featuring an image of a man being lifted by a crowd and a list of related services: Material de Campismo, Parques de Campismo, Caravanas e Autocaravanas, and Aluguer de Automóveis. At the bottom right, there is a business advertisement with the headline 'Adicione o seu Negócio. É Grátis!' and a 'Criar Presença' button. The ad includes a testimonial: '\*Não está em paginasamarelas.pt? Coloque a sua empresa gratuitamente online e obtenha novas oportunidades de negócio!\*' and a small 'PUB' label.

Imagem 2 - Portal pai.pt consultado em Julho de 2014