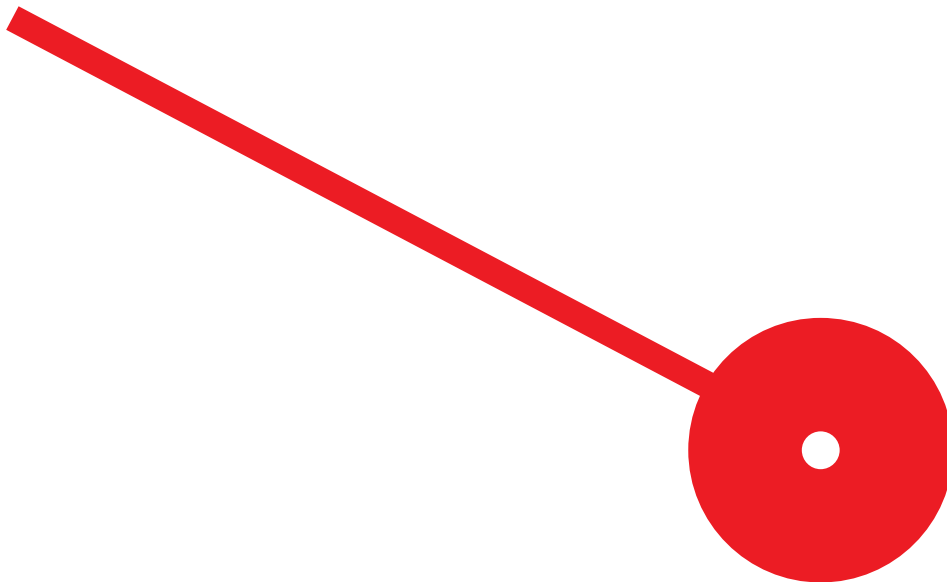




Impactos da gestão da informação na comunicação organizacional: O caso da Loja Online da Laskasas.

Cláudia Patrícia Alves da Silva

09/2021

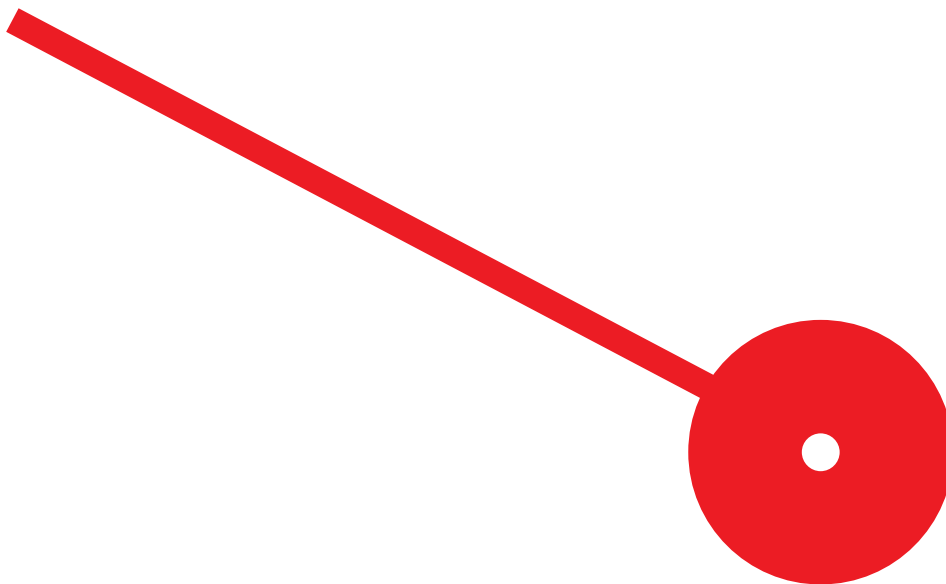




Impactos da gestão da informação na comunicação organizacional: O caso da Loja Online da Laskasas.

Cláudia Patrícia Alves da Silva

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Prof. Doutor José Agostinho de Sousa Pinto.



Agradecimentos

Gostava de agradecer a todas as pessoas que fizeram com que a conclusão deste mestrado fosse possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor Agostinho Sousa Pinto, por ter aceitado acompanhar-me nesta jornada, orientando-me e estando disponível para me ajudar em todas as etapas desta dissertação.

Ao meu namorado, Tiago Nunes, por todo o apoio, colaboração e paciência incondicional.

Às minhas amigas e amigos pelas palavras de incentivo e por nunca me deixarem desistir dos meus objetivos.

Por último mas não menos importante, aos meus pais e avó Florinda, por acreditarem em mim, nos meus sonhos e por me apoiarem em todas as decisões.

Resumo:

A evolução tecnológica introduziu um novo paradigma de comunicação bem como uma mudança na forma como as pessoas se relacionam umas com as outras. A adoção das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é um dado adquirido na sociedade de hoje ao nível pessoal, social e profissional.

A gestão da informação e da comunicação pretende gerir todos os fluxos da informação e da comunicação. Um dos principais objetivos é garantir que toda a informação chegue às pessoas certas, no período certo e de forma íntegra.

O presente trabalho de investigação foca-se no caso da Loja Online da Laskasas, uma empresa de venda de mobiliário. Sendo a Loja Online um departamento recente, a Laskasas necessita de reajustar a sua gestão de informação e da comunicação para que este departamento acompanhe o crescimento e evolução desejados pela organização.

No enquadramento teórico foram apresentados conceitos e temas inerentes à realização deste trabalho de investigação, como o que é a gestão de informação ou o que é a comunicação organizacional tanto interna como externa, entre outros.

Para a recolha de dados, foram utilizados vários métodos como entrevistas aos colaboradores da Loja Online, uso de plataformas externas como Google Analytics, estatísticas das redes sociais, entre outros.

Para a criação das propostas de melhoria da comunicação, foi necessário analisar em concreto vários aspetos sobre a Loja Online da Laskasas como a presença nas redes sociais, o chat online, o website, entre outros.

Após essa análise e identificados os problemas que a Loja Online da Laskasas apresentou, criou-se um conjunto de propostas de melhoria que visam otimizar a gestão da informação e da comunicação.

Palavras chave: Informação; Comunicação organizacional; Gestão da informação; Propostas de melhoria da comunicação;

Abstract:

Technological evolution has introduced a new communication paradigm as well as a change in the way people relate to each other. The adoption of New Information and Communication Technologies (ICT) is a given in today's society at the personal, social and professional levels.

Information and communication management aims to manage all information and communication flows. One of the main goals is to ensure that all information reaches the right people, at the right time and in an integrated way.

This research paper focuses on the case of the Online Store of Laskasas, a company that sells furniture. Since the Online Store is a recent department, Laskasas needs to readjust its information and communication management so that this department keeps up with the growth and evolution desired by the organization.

In the theoretical framework concepts and themes inherent to this research work were presented, such as what is information management or what is organizational communication both internal and external, among others.

For data collection, several methods were used such as interviews with the employees of the Online Store, use of external platforms such as Google Analytics, social media statistics, among others.

For the creation of proposals to improve communication, it was necessary to analyze several aspects of the Laskasas Online Store such as the presence in social networks, the online chat, the website, among others.

After this analysis and the identification of the problems that the Laskasas Online Store presented, it was created a set of improvement proposals that aim to optimize the information and communication management.

Key words: Information; Organizational communication; Information management; Proposals to improve communication;

Índice geral

Introdução	13
<i>Contextualização do Trabalho de Investigação</i>	14
<i>Problema e Abordagem de Investigação</i>	14
<i>Estrutura do Documento</i>	15
Capítulo I – Enquadramento Teórico e Estabelecimento do Estado da Arte.....	16
1 A informação	17
1.1 Pirâmide DIKW.....	17
1.2 Gestão da informação.....	19
1.3 Comunicação Organizacional	21
1.3.1 Processo de comunicação	21
1.3.2 Canais de comunicação.....	23
1.4 Comunicação interna.....	23
1.5 Comunicação externa	25
1.6 Redes sociais	26
Capítulo II – Abordagem da investigação.....	28
2 Definição do Problema	29
2.1 Objetivos do trabalho de investigação	29
2.2 Metodologia de investigação.....	30
2.2.1 Análise e tratamento de dados	32
2.2.2 Apresentação dos Resultados.....	33
Capítulo III – Recolha e tratamento de dados.....	34
3 Descrição geral	35
3.1 Análise do contexto externo à organização Laskasas	35
3.2 Análise interna à organização Laskasas	36
3.2.1 Apresentação da organização Laskasas	36
3.2.2 Recursos Humanos da Loja Online da Laskasas	37

3.2.3	Produto/serviço	38
3.2.4	Público que visita a Loja Online da Laskasas.....	39
3.2.5	Análise da Concorrência.....	40
3.2.6	Público-alvo	42
3.3	Análise SWOT à Loja Online da Laskasas	43
3.4	Análise às entrevistas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas	44
3.5	Análise dos canais de comunicação	47
3.5.1	Análise do Website da Loja Online da Laskasas.....	48
3.5.2	Análise das chamadas telefónicas.....	50
3.5.3	Análise do Facebook.....	50
3.5.4	Análise do Instagram	56
3.5.5	Análise dos Emails.....	58
3.5.6	Análise do FAQ (Perguntas Frequentes)	58
3.5.7	Análise do chat.....	59
3.5.8	Análise dos Formulários de Contacto	60
Capítulo IV – Apresentação e discussão dos resultados		62
4	Descrição Geral	63
4.1	Propostas de melhoria de comunicação	64
4.1.1	Website da Loja Online da Laskasas	64
4.1.2	Chamadas telefónicas	66
4.1.3	Facebook.....	67
4.1.4	Instagram	69
4.1.5	Emails	71
4.1.6	FAQ (Perguntas Frequentes).....	72
4.1.7	Chat.....	75
4.1.8	Formulários de Contacto.....	75
Conclusão		78

Referências bibliográficas.....	81
Apêndices.....	87
Apêndice I – Guiões das Entrevistas	88
Apêndice II – Transcrição da Entrevista ao Diretor da Loja Online da Laskasas	91
Apêndice III – Transcrição da Entrevista ao Comercial 1 da Loja Online da Laskasas	94
Apêndice IV – Transcrição da Entrevista ao Comercial 2 da Loja Online da Laskasas	98
Apêndice V – Transcrição da Entrevista ao Marketeer da Loja Online da Laskasas	102

Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmide DIKW Fonte: Pinto (2015).....	18
Figura 2- Quatro passos do processo de gestão da informação Fonte: Davenport (1998)	19
Figura 3- Modelo Ecológico para a gestão da informação Fonte: Davenport (1998)....	20
Figura 4- Processo de comunicação	21
Figura 5- Qualidade do serviço interno Fonte: K.P.M. (2013).....	25
Figura 6- Organograma da Loja Online da Laskasas	37
Figura 7- Percentagem de vendas da Loja Online da Laskasas.....	38
Figura 8- Idades do público que visita a Loja Online da Laskasas	39
Figura 9- Género dos visitantes da Loja Online da Laskasas.....	40
Figura 10- Novos visitantes vs Visitantes de retorno	42
Figura 11- Dispositivos de acesso à Loja Online da Laskasas	43
Figura 12- Página principal da Loja Online da Laskasas	48
Figura 13- Género dos seguidores do Facebook da Laskasas	51
Figura 14- Idades dos seguidores do Facebook da Laskasas	51
Figura 15- Publicações da Interdesign e Antarte no Facebook	52
Figura 16- Publicações referentes à Loja Online da Laskasas	53
Figura 17- Publicação referente às lojas físicas da Laskasas	54
Figura 18- Comentários de clientes no Facebook da Laskasas	55
Figura 19- Resposta da Laskasas a comentário no Facebook	56
Figura 20- Género dos seguidores do Instagram da Laskasas.....	57
Figura 21- Idades dos Seguidores do Instagram da Laskasas	57
Figura 22- Página do FAQ da Loja Online da Laskasas	59
Figura 23- FAQ da TGV Interiores	59
Figura 24- Formulário de contacto da Loja Online da Laskasas.....	60
Figura 25- Formulário de contacto da TGV Interiores.....	61
Figura 26- Características dos colchões da IKEA.....	64
Figura 27- Informações de medidas de produtos da Loja Online da Laskasas	65
Figura 28- Informações de medidas do produto da IKEA.....	65
Figura 29- Informações sobre serviço de impermeabilização do website institucional da Laskasas.....	66
Figura 30- Atendedor automático para a Loja Online da Laskasas.....	66

Figura 31- Comentário sem resposta no Instagram da Laskasas.....	69
Figura 32- Legendas em Inglês e Português.....	70
Figura 33- Histórias em Português e Inglês no Instagram da Laskasas	71

Índice de Tabelas

Tabela 1- Canais de comunicação	23
Tabela 2- Dados dos visitantes dos principais concorrentes da Laskasas	41
Tabela 3- Análise SWOT; Fonte: Elaboração própria, com base nas análises macro e microambiental realizadas	44
Tabela 4- Análise de conteúdo das entrevistas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas.....	45
Tabela 5- Percentagem de seguidores do Facebook da Laskasas por país	52
Tabela 6- Percentagem de seguidores do Instagram da Laskasas por país	57
Tabela 7-Identificação de problemas da Loja Online da Laskasas	63

Lista de abreviaturas

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

DIKW - Data-Information-Knowledge-Wisdom

FAQ - Frequently Asked Questions

IRC - Internet Relay Chat

SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

Neste primeiro capítulo da Introdução será apresentada a contextualização do trabalho de investigação. De seguida serão apresentados o problema de investigação e a abordagem de investigação utilizada. No final deste capítulo encontra-se a estrutura do documento.

Contextualização do Trabalho de Investigação

As pessoas e as organizações precisam da informação para tomar as suas decisões. Para que a informação possa ser utilizada de forma estratégica, é necessário que seja gerida a favor da sobrevivência e competitividade organizacional.

Para Choo (2003) a informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade de uma organização, apresentando três áreas para a sua criação e uso:

- a organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e adaptar-se de forma mais rápida;
- a organização cria, organiza e processa a informação de modo a criar novo conhecimento, criando novos produtos ou serviços;
- a organização procura e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, resultados prováveis e avalia o impacto desses resultados para a organização.

A Loja Online da Laskasas, sendo uma área de negócio recente, ainda não detém uma política de gestão da informação visto que a organização ainda não está totalmente adaptada à existência de uma Loja Online.

Tendo em conta isto, este trabalho de investigação será dedicado ao estudo de um caso, o caso da Loja Online da Laskasas.

Problema e Abordagem de Investigação

O grupo Laskasas nasceu no ano 2003, sendo a Loja Online a loja mais recente do grupo tendo sido inaugurada apenas no primeiro trimestre de 2019.

A Loja Online da Laskasas tem vindo a crescer continuamente, tanto em volume de vendas, quanto em número de clientes e colaboradores, mas muitos processos de comunicação e de partilha de informação nunca foram ajustados às suas novas necessidades.

A administração da Laskasas apresentou planos para expandir a sua Loja Online para outros mercados e como tal, é exigido uma comunicação uniforme e assertiva de forma a

ser capaz de responder satisfatoriamente a todas as questões que são apresentadas pelos clientes.

A questão colocada e que serviu de base à presente investigação foi “Pode a gestão da informação influenciar a comunicação da Loja Online da Laskasas?”

O objetivo geral deste trabalho de investigação será a apresentação de propostas de melhoria para alguns problemas detetados na Loja Online da Laskasas.

Os objetivos específicos são:

- Melhorar a notoriedade da Loja Online da Laskasas;
- Comunicar uniformemente com os clientes;
- Melhorar a partilha de informação interna;
- Aumentar a faturação da Loja Online da Laskasas;

Estrutura do Documento

A presente dissertação é constituída por 4 capítulos e pela Introdução e Conclusão. Os capítulos encontram-se divididos em subcapítulos.

O Capítulo I é dedicado ao Enquadramento Teórico e Estabelecimento do Estado da Arte. Sendo um trabalho com foco na Informação e Comunicação, são abordados temas dedicados à Gestão de Informação, Comunicação Organizacional (Interna e Externa), entre outros.

O Capítulo II é dedicado à Abordagem de Investigação onde é apresentada a definição do problema, os objetivos do trabalho de investigação e os métodos utilizados para a recolha de dados.

No Capítulo III, Recolha e Tratamento de Dados, é apresentada a análise interna e externa à Loja Online da Laskasas recorrendo-se a várias fontes de dados como o website, as redes sociais, a concorrência, entre outros.

No Capítulo IV são apresentados os resultados desta análise e são sugeridas propostas de melhoria para os problemas descritos no Capítulo III.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E ESTABELECIMENTO DO ESTADO DA ARTE

1 A informação

“Informação é considerada a quinta necessidade do homem, precedida por ar, água, alimentação e abrigo. Inclui-se entre os recursos básicos da sociedade, juntamente com materiais, alimentos, energia, espaço vital e mão de obra.” (Octaviano, et al., 1999)

O termo informação tem vindo a ser modificado ao longo do tempo, para Cardoso (1996), o termo cujo uso remonta à antiguidade sofreu, ao longo da história, tantas modificações na sua conceção, que na atualidade o seu sentido está carregado de ambiguidade.

Para Silva (2006), informação “Refere um fenómeno humano e social que compreende tanto o dar forma a ideias e a emoções (informar), como a troca, a efetiva interação dessas ideias e emoções entre seres humanos (comunicar) e identifica um objeto científico: conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (sinais e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (papel, filme, disco compacto, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada.”

Segundo Araújo (2010), a informação, desde o final da Segunda Guerra, é compreendida cada vez mais como um recurso importante para as empresas. Contudo, o seu excesso constituía um problema, tanto em termos de uso (dificuldade em encontrar a informação que se quer num universo muito amplo), quanto dos entraves à sua divulgação (garantindo que ela chegue a todos os setores que dela precisam, em vez de ficar armazenada num único ponto) e mesmo em relação ao seu volume físico (a necessidade de se dispor de locais cada vez maiores para armazená-la). As primeiras reflexões sobre a gestão da informação incidiram sobre a sua natureza física: reduzir o excesso, otimizar a divulgação e identificar com precisão as necessidades.

1.1 Pirâmide DIKW

A pirâmide DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom) descreve uma hierárquica relacional entre dados, informação, conhecimento e sabedoria. Através desta Pirâmide é possível ter um entendimento mais completo da relação da informação com outros conceitos. Segundo Ackoff (2010), a pirâmide DIKW pode ser interpretada da seguinte forma:

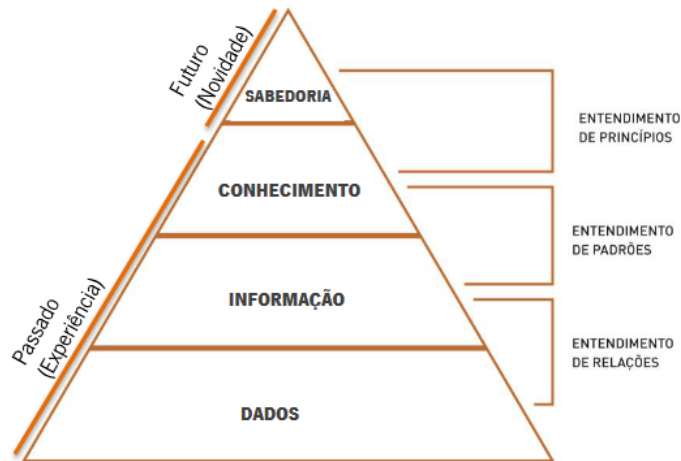


Figura 1- Pirâmide DIKW
 Fonte: Pinto (2015)

- Os **dados** vêm na forma de símbolos e sinais, tais como números, palavras ou outros sinais que representam factos discretos sobre uma realidade objetiva. Os dados podem ser descritos com referência a métricas objetivas e assim podem ser verificados e impedidos de forma decisiva de serem corretos ou incorretos. Os dados são uma cadeia organizada de símbolos que representam estímulos empíricos ou de percepção. Os dados não são interpretados e não têm qualquer significado, pelo que podemos usar o cálculo automático para processar dados.
- A **informação** fornece contexto aos dados, são dados que foram dotados de significado e finalidade. A informação é a organização dos dados em descrições que representa, frases, equações, perguntas. A informação pode ser usada para responder a perguntas interrogativas, tais como quem, o quê, onde, etc.
- O **conhecimento** é a síntese de múltiplas fontes de informação ao longo do tempo para criar quadros conceptuais, teorias e axiomas. O conhecimento dá contexto através da experiência, valor e discernimento. O conhecimento é tácito, tem uma dimensão subjetiva, o que significa que uma vez tornado simbólico e objetivo, o conhecimento é reduzido a informação.
- A **sabedoria** é um estado de consciência, um paradigma ou um conjunto de princípios, é o contexto último e o quadro de referência. Sabedoria é saber "porquê", uma compreensão avaliada, aceitação e apreciação do porquê das coisas, é ver o todo. Sabedoria envolve saber a coisa certa a fazer, para o bem maior. Requer um sentido do que é certo e errado, ético e pouco ético.

Subir na hierarquia requer um raciocínio sintético que integre e sintetize este material em padrões mais organizados e genéricos.

Descer na hierarquia envolve raciocínio analítico, onde conceitos mais generalizados são decompostos nas suas partes constituintes.

Subir ou descer a hierarquia define um processo que envolve maior ou menor, significado, contexto, subjetividade e automação.

1.2 Gestão da informação

Para Davenport (1998), a gestão da informação trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Apesar da gestão da informação parecer um processo elementar, são poucas as organizações que o sistematizam. Identificar todos os passos da gestão informacional, como identificar as fontes envolvidas, identificar as pessoas envolvidas e prever os problemas, pode ajudar as organizações a obter sucesso.

Segundo o mesmo autor, o processo de gestão da informação, pode ser dividido genericamente em quatro passos:



*Figura 2- Quatro passos do processo de gestão da informação
Fonte: Davenport (1998)*

Segundo Rodrigues (2014), cada etapa do processo pode ser descrita da seguinte forma:

- **Determinação das exigências:** uma vez que é importante compreender o contexto, nas quais, as atividades de gestão são realizadas, é necessário identificar quais as fontes necessárias e quais as informações para a gestão.
- **Obtenção de informação:** constitui uma atividade contínua acompanhada pelo desenvolvimento organizacional, essa informação precisa de proporcionar aos utilizadores as informações necessárias em produtos e serviços informacionais. Esta atividade é composta por diversas tarefas que não necessitam de ser sequenciais: exploração do ambiente informacional, classificação da informação em categorias e formatação e estruturação da informação.
- **Distribuição:** refere-se à disseminação da informação aos gestores e colaboradores que dela necessitam. No entanto, é necessário definir as estratégias dessa

distribuição, podendo-se optar tanto pela divulgação às pessoas autorizadas, como pela disponibilização a todos.

- Utilização: pode ser considerada a etapa mais importante do processo, uma vez que todos os esforços das anteriores etapas convergem e justificam-se para dar uso da informação no seu contexto organizacional.

Para além deste processo, Davenport (1998) apresenta o modelo ecológico para a gestão da informação representado na Figura 3:



Figura 3- Modelo Ecol\u00f3gico para a gest\u00e3o da informa\u00e7\u00e3o
Fonte: Davenport (1998)

O modelo \u00e9 composto por tr\u00eas ambientes:

- Ambiente informacional: \u00e9 o centro da abordagem ecol\u00f3gica, que inclui, a equipa da informa\u00e7\u00e3o, a estrat\u00e9gia da informa\u00e7\u00e3o, o processo da informa\u00e7\u00e3o, a arquitetura da informa\u00e7\u00e3o, a pol\u00edtica da informa\u00e7\u00e3o e a cultura e o comportamento em rela\u00e7\u00e3o \u00e0 informa\u00e7\u00e3o.
- Ambiente organizacional: abrange todas as atividades organizacionais, sendo composto pela situa\u00e7\u00e3o dos neg\u00f3cios, distribui\u00e7\u00e3o f\u00edsica e investimentos em tecnologia.
- Ambiente externo: consiste em informa\u00e7\u00e3o sobre tr\u00eas mercados, mercado de neg\u00f3cio, mercado da informa\u00e7\u00e3o e mercado tecnol\u00f3gico.

1.3 Comunicação Organizacional

Segundo Cardoso (2006), a comunicação é um facto nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem comunicação, ainda que os processos de comunicação não sejam formalizados. A comunicação pode ser entendida, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é.

1.3.1 Processo de comunicação

Tomemos como exemplo uma conversa entre duas pessoas: o emissor e o recetor. O Emissor, para fazer chegar a sua mensagem ao recetor, codifica o seu pensamento numa mensagem utilizando para isso um canal. Essa mensagem terá que ser decodificada pelo Recetor.

No entanto, o Recetor poderia não estar atento inicialmente à mensagem e só começou a processar a mesma a meio da conversa. Isto chama-se Ruído. Este Ruído poderá afetar tanto o Emissor, a mensagem, o canal ou o Recetor e impede que a mensagem chegue em perfeitas condições ao Recetor.

Para além disso, poderá acontecer que o Recetor tenha, por exemplo, interpretado erradamente a mensagem do emissor. Nestes casos, o Recetor vai enviar Feedback ao Emissor. Nesta situação o Emissor poderá voltar a repetir a mensagem, ou perguntar o que não foi bem interpretado.

Este procedimento chama-se Processo de Comunicação e numa organização o mesmo deverá ser o mais eficaz e eficiente possível de forma a que o Ruído não esteja presente, ou que seja o mais insignificante possível.

Na Figura 4 encontra-se uma representação gráfica deste processo.

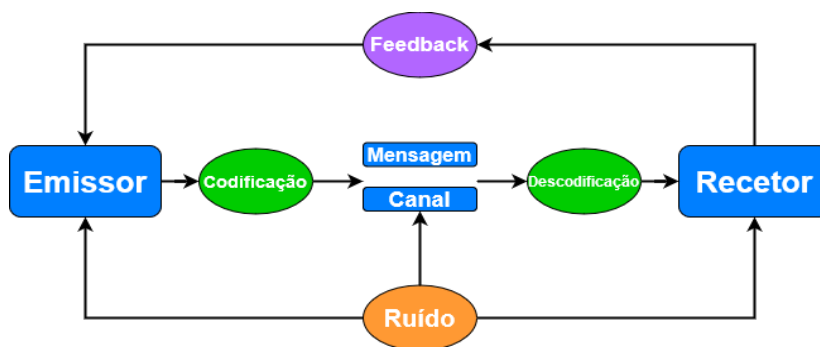


Figura 4- Processo de comunicação

Segundo o Business Jargons (2020), estes oito elementos do Processo de Comunicação podem ser definidos da seguinte forma:

- Emissor: é a pessoa que inicia a conversa e cria a ideia que pretende transmitir a outras pessoas.
- Codificação: o emissor começa com o processo de codificação em que usa certas palavras ou métodos não verbais, como símbolos, sinais, gestos corporais etc. para traduzir as informações numa mensagem. O conhecimento, as habilidades, a percepção, o histórico, as competências, etc. do emissor têm um grande impacto no sucesso da mensagem.
- Mensagem: a mensagem pode ser escrita, oral, simbólica ou não verbal, como gestos corporais, silêncio, suspiros, sons etc. ou qualquer outro sinal que desencadeie a resposta de um recetor.
- Canal: o emissor escolhe o meio através do qual deseja transmitir a sua mensagem ao recetor. Ele deve ser selecionado com cuidado para tornar a mensagem eficaz e corretamente interpretada pelo recetor. A escolha do meio depende das relações interpessoais entre o emissor e o recetor e também da urgência da mensagem que está a ser enviada. Oral, virtual, escrita, gesto, etc. são alguns dos meios de comunicação mais usados.
- Descodificação: o recetor interpreta a mensagem do emissor e tenta entendê-la da melhor forma possível. Uma comunicação efetiva ocorre apenas se o recetor entender a mensagem exatamente como esta foi planeada pelo emissor.
- Recetor: é a pessoa para quem a mensagem é destinada ou direcionada. Ele tenta compreendê-la da melhor forma possível, para que o objetivo da comunicação seja alcançado. O grau em que o recetor descodifica a mensagem depende do seu conhecimento do assunto, experiência, confiança e relacionamento com o emissor.
- Ruído: são as barreiras na comunicação. Há probabilidade da mensagem enviada pelo emissor não ser recebida pelo recetor.
- Feedback: é a etapa final do processo que garante que o recetor recebeu a mensagem e interpretou-a corretamente, tal como foi pensada pelo emissor. Aumenta a eficácia da comunicação, pois permite ao emissor conhecer a eficácia da sua mensagem. A resposta do recetor pode ser verbal ou não verbal.

1.3.2 Canais de comunicação

Segundo Collins (2012) podem existir quatro tipos de canais de comunicação: Interno ou Externo e Formal ou Informal, como pode ser analisado na tabela 1.

Tabela 1- Canais de comunicação

	Interno	Externo
Formal	Comunicações planeadas, seguindo a cadeia de comando da empresa, entre as pessoas da organização	Comunicações planeadas com pessoas de fora da organização
Informal	Comunicação casual entre funcionários que não seguem a cadeia de comando da empresa	Comunicações casuais com pessoas de fora (por exemplo, fornecedores, clientes, investidores)

A comunicação interna é partilhada por pessoas de todos os níveis da empresa. A comunicação externa ocorre entre as partes dentro de uma empresa e as partes de fora da empresa, como fornecedores, clientes e investidores.

As formas de comunicação interna e externa incluem tudo, desde email formal e relatórios oficiais a conversas pessoais e telefonemas casuais. A comunicação externa também assume formas como sites de clientes e fornecedores, comunicados à imprensa e publicidade.

1.4 Comunicação interna

A Comunicação Interna permite informar os colaboradores dos próximos eventos, mudança de políticas, mudanças de projetos, entre outros, permite passar uma imagem de abertura e transparência. Ninguém gosta de estar desinformado sobre temas que envolvem diretamente o seu trabalho.

Para além disso, também é crucial que a Comunicação Interna promova a comunicação em dois sentidos: do topo da hierarquia para a base da mesma e vice-versa. Os colaboradores gostam de sentir que os seus contributos são valorizados.

Comunicação interna é a transmissão e partilha de informações dentro da empresa, tendo como público-alvo os colaboradores. O seu objetivo é alinhar as atividades dos profissionais à cultura organizacional, garantindo que todos ficam bem informados e encorajados com o seu trabalho (Patel, 2020).

Os colaboradores gostam de sentir que as suas ideias e contributos são levados em conta na organização. Quando isso acontece, estes vão estar muito mais predispostos a ajudar e cooperar com aquilo que a organização precisa. A comunicação interna promove colaboradores envolvidos (Moseley, 2019).

As organizações precisam de canais de feedback, debate e discussão. Poderão ser promovidos inquéritos internos, fóruns de discussões ou reuniões para debater aquilo que cada um pensa sobre determinado assunto e isto permitirá que a comunicação interna flua de forma positiva (Moseley, 2019).

O Endomarketing é uma ferramenta que consiste num processo de gestão voltado para dentro da empresa, fazendo com que o colaborador seja valorizado e sinta que é parte da empresa, deixando-o motivado para desempenhar as suas funções.

O principal objetivo do Endomarketing é mostrar aos colaboradores que os produtos/serviços que a sua organização comercializa ou presta, são de qualidade fazendo com que este tenha mais motivação para o seu trabalho (Lima, & Melo, 2018).

Segundo Varey & Lewis (1999), o Endomarketing pode trazer muitos benefícios:

- A retenção de pessoas qualificadas na organização, contrariando o declínio dos padrões de gestão e fornecendo uma clara direção corporativa e pessoal;
- Relações com a equipa de gestão que partilham os objetivos, experiência e competências para construir, libertar e mobilizar a motivação individual;
- A compreensão adequada e a necessidade de qualidade para uma prestação de produtos/serviços competitiva num ambiente económico, social, político e tecnológico em mudança;
- A construção de uma marca corporativa que apela tanto aos clientes como aos membros da organização;
- Gestão da comunicação com uma estratégia clara baseada na investigação e avaliação, e desenvolvimento de competências pessoais e responsabilidade;
- Produtividade através da participação que requer liderança, processos e compromisso de todos.

O uso do Endomarketing mostra-se, sem dúvida, como uma vantagem competitiva que qualquer organização deve procurar introduzir. Para além dos benefícios internos, isto poderá refletir-se num benefício para com os clientes.

Analisando a Figura 5 é possível interpretar de que forma o Endomarketing poderá ajudar a satisfazer o cliente final. Um colaborador satisfeito vai mostrar essa satisfação quando estiver, por exemplo, a dialogar com um cliente externo.

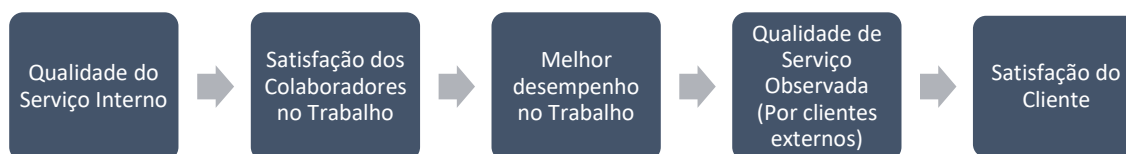


Figura 5- Qualidade do serviço interno
Fonte: K.P.M. (2013)

1.5 Comunicação externa

O Marketing é o principal responsável pela divulgação da imagem, produtos ou serviços de uma organização.

Henry Ford, mais conhecido como fundador da marca de automóveis Ford, disse “qualquer pessoa pode ter um carro pintado na cor que quiser desde que queira em preto.” (Ford, 2009)

Na sua época, o que Ford queria realmente dizer era que os carros deveriam ser pretos porque era a tinta mais barata e a que secava mais facilmente. Um exemplo perfeito de Marketing.

Segundo a Associação Americana de Marketing o mesmo pode ser definido como “conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral.” (American Marketing Association, 2020).

É possível chegar aos potenciais clientes e/ou parceiros usando várias estratégias e tipos de marketing i) Marketing de Influência; ii) Marketing de Relacionamento; iii) Marketing Viral; iv) Marketing Verde; v) Marketing de Guerrilha;

Marketing de Influência

O Marketing de Influência centra-se em alavancar indivíduos que têm influência sobre potenciais clientes e orientar as atividades de marketing à volta desses indivíduos para levar uma mensagem de marca para um mercado maior.

No Marketing de Influência, em vez de fazer marketing diretamente a um grande grupo de clientes, uma marca inspira ou compensa os *influencers* (influenciadores) para fazer passar a palavra em seu nome.

Marketing de Relacionamento

O Marketing de Relacionamento é uma estratégia de marketing que tem como objetivo a fidelização dos clientes.

Nesta área são tomadas um conjunto de medidas ou ações por parte da empresa para criar e manter um relacionamento positivo com os seus clientes.

De uma forma geral, são oferecidos benefícios aos clientes que se fidelizarem com a marca como por exemplo um programa de fidelização.

Marketing Viral

O Marketing Viral é um fenómeno de marketing que facilita e encoraja as pessoas a passar uma mensagem de marketing.

Apelidado de "viral" porque o número de pessoas expostas a uma mensagem imita o processo de passar um vírus ou doença de uma pessoa para outra.

Marketing Verde

O Marketing Verde refere-se ao desenvolvimento e comercialização de produtos amigos do ambiente (ou seja, concebidos para minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente ou para melhorar a sua qualidade).

Este termo também pode ser usado para descrever esforços para produzir, promover, embalar e recuperar produtos de uma forma que seja sensível ou que responda a preocupações ecológicas.

Marketing de Guerrilha

O Marketing de Guerrilha é um tipo de Marketing pouco usual com o único objetivo de retirar o máximo de resultados possível com o mínimo de esforço.

1.6 Redes sociais

As redes sociais vieram para ficar. Quando falamos em redes sociais, estamos a falar mais especificamente nas redes sociais na web como Facebook, Instagram ou Twitter.

Apesar destas atualmente serem muito populares, a história das redes sociais na web começou na década de 80 com o Internet Relay Chat (IRC). Este IRC era um protocolo aberto que permitia às pessoas enviarem, em tempo-real, mensagens.

A partir de 2003 as redes sociais começaram a ter a sua explosão. Em 2003 nasceu o LinkedIn, em 2004 nasceu o Facebook, em 2005 nasceu o YouTube e em 2006 nasceu o Twitter.

Ainda nos dias atuais, o Facebook continua a ser a rede social com mais utilizadores ativos, seguido do YouTube (Statista, 2020).

As redes sociais são “serviços baseados na web, para permitir que indivíduos construam um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema fechado, articular uma lista de utilizadores com quem se partilha uma conexão, e ver e percorrer a lista de conexões feita por outras pessoas” (Boyd & Ellison, 2007).

CAPÍTULO II – ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO

2 Definição do Problema

Os clientes da Laskasas comunicam com a organização através de várias vias como o email, telefone, chat, redes sociais, presencialmente, entre outros.

Tendo em conta o crescimento que a organização tem apresentado e a sua vontade de apostar na exportação a médio/longo prazo, será essencial que a comunicação seja uniformizada para os vários mercados onde a Laskasas estará presente.

Atualmente, a Loja Online da Laskasas não apresenta diretrizes formais sobre como deve ser realizada a comunicação. Temas como as condições de pagamento, condições de transporte, condições de montagem, condições de trocas/devoluções, precisam de estar bem definidos de forma a que a organização comunique e transmita a informação coerentemente.

Apesar do foco deste trabalho de investigação ser na Loja Online da Laskasas, se esta adotar as propostas de melhoria apresentadas e estas trouxerem um feedback positivo, será um incentivo para que a organização e os seus departamentos possam também adotar as mesmas, devidamente ajustadas às suas necessidades.

Para que a comunicação seja eficiente, é essencial que exista uma gestão da informação capaz de organizar todas as informações, para que sejam facilmente interpretadas pelos colaboradores e as mesmas sejam devidamente transmitidas aos clientes de forma a que não existam dúvidas.

A questão de investigação é “Pode a gestão da informação influenciar a comunicação da Loja Online da Laskasas?”.

2.1 Objetivos do trabalho de investigação

O objetivo geral deste trabalho de investigação será a criação de propostas de melhoria da comunicação para a Loja Online da Laskasas, suportadas na gestão da informação. Com as propostas a apresentar espera-se uma melhoria na comunicação da Loja Online, sendo identificados os seguintes objetivos específicos:

- Melhorar a notoriedade da Loja Online da Laskasas;
- Comunicar uniformemente com os clientes;
- Melhorar a partilha de informação interna;
- Aumentar a faturação da Loja Online da Laskasas;

2.2 Metodologia de investigação

Para a elaboração deste trabalho de investigação decidiu-se utilizar a metodologia de estudo de caso.

“Um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003).

Considera-se a metodologia estudo de caso a mais apropriada para este trabalho de investigação porque:

- O estudo será realizado apenas na Loja Online da Laskasas;
- É um método de investigação que permite uma abordagem qualitativa;
- O objeto de estudo está bem identificado e delimitado.

Neste trabalho de investigação, procurou-se compreender, numa primeira fase, a necessidade de uniformizar a comunicação da Loja Online da Laskasas, tanto internamente com os demais departamentos da organização como externamente.

Para Patel (2020), o estudo de caso é uma pesquisa ampla e profunda de um ou de poucos objetos de estudo, que permitem o conhecimento amplo e detalhado de uma temática. Um bom estudo de caso deve levar sempre em conta tanto os aspetos positivos quanto os aspetos negativos.

Perante os objetivos definidos para a investigação, considerou-se relevante que o estudo fosse realizado através da recolha e análise de dados de várias origens, como website, redes sociais, entre outras soluções tecnológicas, bem como através de entrevistas aos colaboradores envolvidos, de forma a que fosse o mais fiel e abrangente possível.

Segundo Ribeiro (2008), o estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos do contacto direto do investigador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, preocupasse em retratar a perspetiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Os métodos que vão ser utilizados para a recolha de dados vão ser entrevistas aos colaboradores da Loja Online e a recolha de dados em diversas plataformas, como Google Analytics, estatísticas das redes sociais, entre outros.

Alguns colaboradores da Loja Online da Laskasas vão ser entrevistados de modo a compreender as práticas de comunicação em vigor, as suas limitações e necessidades.

As entrevistas serão semiestruturadas para permitir uma maior flexibilidade ao entrevistador e ao entrevistado.

Segundo Arnoldi (2017), a entrevista é uma ferramenta imprescindível para contextualizar o comportamento dos indivíduos, fazendo a vinculação entre os sentimentos, crenças, valores e permitindo, sobretudo, que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo, de maneira explícita, e deverá estar em consonância com o seu entrevistador que deverá transmitir atitudes que se transformem em transferência e troca mútua de confiabilidade.

Para Adams (2015), tendo uma conversa com um entrevistado de cada vez, as entrevistas semiestruturadas trazem uma mistura de perguntas fechadas e abertas, muitas vezes acompanhadas de perguntas sobre o "porquê" ou "como". O diálogo pode ser feito em torno dos tópicos do guião da entrevista e podem surgir questões totalmente imprevistas. As entrevistas semiestruturadas presenciais podem ser mais longas do que os inquéritos.

Sendo um negócio suportado no digital, o website (Loja Online) é uma das principais formas de interação com os clientes e como tal, o mesmo precisa de estar bem estruturado para, não só melhorar a experiência de navegação, mas também informar os clientes de características importantes como os métodos de pagamento disponíveis, as políticas de devolução, as políticas de trocas, e outras informações importantes para que o cliente tome uma decisão informada.

Outra forma utilizada pela Loja Online para chegar a atuais e potenciais clientes são as publicações em redes sociais Facebook e Instagram que são as principais origens de visitas ao website.¹ Serão analisadas as publicações nas redes sociais da Laskasas e irá fazer-se uma comparação com as redes sociais de marcas concorrentes de forma a detetar eventuais oportunidades de melhoria.

Internamente, a principal via de comunicação utilizada pelos colaboradores da Laskasas é o email. Esta via será analisada de forma a verificar se incluem a informação completa e necessária, se são enviados aos colaboradores adequados, entre outras características.

¹ Cerca de 34% do tráfego é proveniente das redes sociais.

Com esta investigação pretendeu-se recolher o máximo de informação acerca do objeto em estudo para que, posteriormente, fosse possível sugerir mudanças na forma de comunicação da Loja Online da Laskasas.

2.2.1 Análise e tratamento de dados

Relativamente às entrevistas, estas serão semiestruturadas, permitindo respostas abertas e como tal, é adequada uma análise qualitativa interpretativa. Para esta análise, será utilizado a análise de conteúdos. Com base nesta análise, foram detetados alguns problemas na gestão da informação e da comunicação da Loja Online da Laskasas.

Para Amado (2014), “(...) o aspeto mais importante da análise de conteúdo é o facto de ela permitir, além de uma rigorosa e objetiva representação dos conteúdos ou elementos das mensagens (discurso, entrevista, texto, artigo, etc.) através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias, o avanço (fecundo, sistemático, verificável e até certo ponto replicável) no sentido da captação do seu sentido pleno (à custa de inferências interpretativas derivadas ou inspiradas nos quadros de referência teóricos do investigador), por zonas menos evidentes constituídas pelo referido ‘contexto’ ou ‘condições’ de produção.”

Em relação ao website, serão extraídos vários dados importantes para analisar a sua qualidade, que tipo de informações cada produto tem, se todas as informações estão explícitas, entres outros dados.

A plataforma SimilarWeb² permite realizar uma comparação dos rankings dos websites, tanto da Loja Online da Laskasas como dos seus concorrentes. Serão consultados websites dentro da mesma área de negócio (mobiliário) e será analisada a informação que essas organizações dispõem e que poderá estar em falta na Loja Online da Laskasas.

No caso das redes sociais, serão analisadas as publicações nas mesmas, bem como os comentários e as interações com os utilizadores para entender se as mesmas são de qualidade.

Serão analisados os processos internos da organização perante a partilha de informação entre os colaboradores.

² <https://www.similarweb.com/>

2.2.2 Apresentação dos Resultados

Devido ao rápido crescimento da Laskasas e dos seus recursos humanos nos últimos anos, muitos fluxos de informação e de partilha de conhecimento não foram totalmente adaptados à realidade que agora vigora.

Pretende-se com este trabalho de investigação melhorar a comunicação tanto interna como externa. Para isso, será necessário identificar com maior clareza e objetividade quem é o público/persona que compra na Laskasas. Após esta identificação, a comunicação para com os clientes e potenciais clientes será reforçada para melhorar a imagem da organização.

Espera-se que, com a contribuição deste trabalho de investigação, os problemas de comunicação e de partilha da informação que a organização apresenta atualmente possam ser mitigados e, desta forma, seja possível melhorar a imagem da organização e potenciar as suas vendas.

CAPÍTULO III – RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

3 Descrição geral

Segundo Obaji e Saganuwan (2018), na maioria das vezes, as estratégias empresariais são claras ao nível da equipa de gestão, da equipa de liderança e por vezes entre os chefes das unidades estratégicas de negócios, mas são raramente transmitidas adequadamente entre as equipas da organização. A consequência é a falta de sincronia na compreensão da visão e missão da organização entre a força de trabalho. O lado oposto é que uma comunicação eficaz e a aplicação do canal certo ajudam à coesão da equipa, à harmonia da marca e um claro sentido de orientação.

A melhoria da comunicação da Loja Online da Laskasas vai ajudar a organização e os seus stakeholders a um melhor entendimento sobre a sua atividade e um maior envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, dos clientes.

Para a elaboração das propostas de melhoria foi necessário recorrer à análise do contexto externo à organização, análise interna da organização, o seu público-alvo, concorrência, canais de comunicação utilizados pela organização, entre outros.

Os dados recolhidos para este trabalho de investigação são referentes ao período entre março de 2020 e março de 2021. Devido ao facto de a Loja Online ter sido criada apenas em 2019, este ano não foi considerado pois ainda não existiam dados suficientes para análise. Deste modo o período temporal escolhido, foi de um ano, tendo em conta o início da pandemia Covid-19.

3.1 Análise do contexto externo à organização Laskasas

No início de 2020 o mundo enfrentou a pandemia Covid-19, que teve um impacto acentuado na economia em Portugal. As medidas de confinamento anunciadas pelo governo nessa altura, necessárias à manutenção da saúde pública, afetaram o comportamento da economia tanto do lado da oferta, interrompendo o normal funcionamento das empresas e levando, em alguns casos, a encerramentos temporários, como da procura, devido ao dever de confinamento. Em abril de 2020, o impacto negativo da estagnação da economia atingiu uma magnitude sem precedente histórico e foi transversal a empresas de todas as dimensões e setores de atividade. Durante o mês de abril de 2020, a grande parte das empresas portuguesas (80%) sofreu uma quebra significativa no nível das vendas, quando comparado com uma situação sem pandemia. Apenas uma percentagem muito reduzida (cerca de 4% do total) apresentou um

crescimento do volume de negócios devido à Covid-19 (Manteu, Monteiro, & Sequeira, 2020).

3.2 Análise interna à organização Laskasas

3.2.1 Apresentação da organização Laskasas

O grupo Laskasas nasceu no ano 2003 na região do Porto, fundado por Celso Lascasas que ainda é o CEO em atividade. A organização é dedicada à comercialização de mobiliário e decoração sendo que, grande parte do mobiliário que vende, é de fabrico próprio.

Ao longo dos anos e com o crescimento natural da organização, a Laskasas expandiu-se um pouco por todo o país tendo atualmente oito lojas físicas em Portugal Continental e três a nível internacional (Punta Cana, Luanda e Marbella).

Além das lojas, a organização sentiu a necessidade de expandir a sua oferta e capacidade produtiva tendo surgido as empresas Domkapa e Serralux. Enquanto a Domkapa, além de fornecer mobiliário de estofos diretamente à Laskasas, é também uma marca própria tendo uma loja em Leça da Palmeira, a Serralux, dedicada à metalurgia, serve apenas de fornecedor ao grupo Laskasas.

O grupo também tem outras pequenas empresas como a Homerecover (remodelação de interiores/exteriores), a Kapa GO (logística) e Contract (venda de mobiliário a hotelaria e restauração).

Em 2004 foi inaugurado o primeiro website da Laskasas, onde o cliente conseguia consultar os produtos, mas não conseguia adquirir os mesmos diretamente através do website nem visualizar o preço.

A Loja Online é a loja mais recente do grupo tendo sido inaugurada no primeiro trimestre de 2019.

Desde então, a Loja Online tem tido um crescimento acentuado quer a nível de faturação, quer ao nível de recursos humanos. Quando foi inaugurada contava com três colaboradores e em 2021 já conta com nove e com perspetiva de ter a equipa ampliada.

Ainda durante o ano de 2021 espera-se que a Loja Online expanda os seus horizontes para começar a comercializar diretamente noutros territórios sendo que, a perspetiva, é que Espanha seja o próximo destino.

3.2.2 Recursos Humanos da Loja Online da Laskasas

A Loja Online, de momento, é constituída por nove colaboradores, contudo a equipa encontra-se em expansão. Na Figura 6 é apresentado o organograma atual da Loja Online:

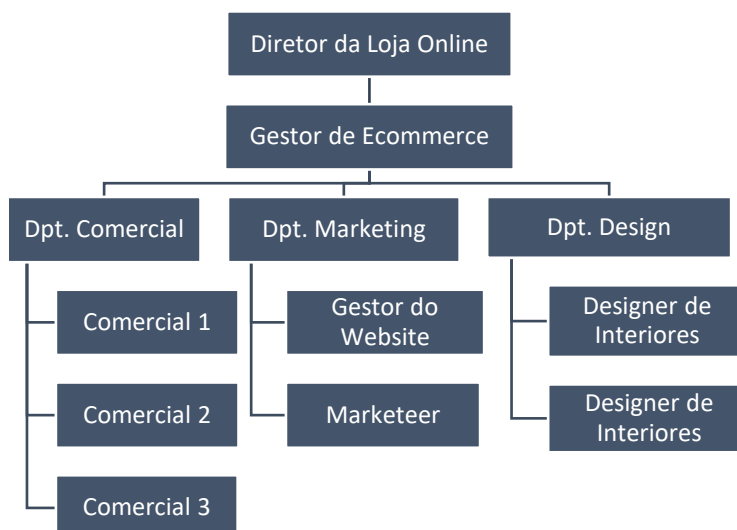


Figura 6- Organograma da Loja Online da Laskasas

O diretor da Loja Online é o responsável máximo pela mesma. É quem toma as decisões finais e delega tarefas para todos os colaboradores, é o intermediário de comunicação entre a Loja Online e a administração. Sempre que existe um problema, é a ele que os colaboradores se devem dirigir e, juntamente com o Marketing, é ele quem planeia a estratégia de comunicação.

O gestor de ecommerce é o responsável pelo acompanhamento do negócio online, desenho da estratégia, definição de objetivos, otimização de processos, análise de dados e análise de tendências.

O departamento comercial é constituído por três colaboradores e estes são a ponte de comunicação entre o cliente e a Loja Online. A principal tarefa dos comerciais é prestar auxílio aos clientes pelas várias vias como telefone, chat ou email.

No departamento de Marketing, o gestor do website tem como principal tarefa garantir que mesmo se mantém estável quando lhe é necessário adicionar/remover funcionalidades.

O *marketeer* é o principal responsável pela imagem da Loja Online no Facebook. Além de gerir essa plataforma, também tem como função o planeamento e envio de newsletters, publicidade online e marketing de influência.

O departamento de design é constituído por dois colaboradores que têm a mesma tarefa, quando os clientes pretendem realizar a decoração da sua casa, estes colaboradores podem ajudar o cliente a escolher as melhores peças, de forma a ir de encontro ao que o cliente pretende e ao seu orçamento, podendo criar um projeto 2D ou 3D.

3.2.3 Produto/serviço

A Loja Online da Laskasas comercializa dois tipos de produto:

- Mobiliário: por exemplo sofás, cadeiras, cadeirões, estantes, bases de tv, entre outros;
- Decoração: por exemplo cerâmicas, almofadas decorativas, roupa de cama, fragrâncias, entre outros;

A Laskasas disponibiliza ao cliente Serviços de Decoração, neste serviço o cliente pode usufruir de uma atenção personalizada dos designers da Loja Online. Estes vão ajudar o cliente a escolher as peças que melhor se enquadram nos ambientes que este pretende decorar, este serviço tem um custo associado que depende do número de áreas pretendidas, também existe a possibilidade de serem produzidos projetos 2D ou 3D para as áreas solicitadas pelo cliente.

Uma das principais razões pelas quais os clientes procuram a Laskasas nomeadamente a Loja Online, é a possibilidade de personalizar as peças. Por exemplo, se um sofá possuir 3m de comprimento na sua medida *standard*, o cliente tem a possibilidade de ajustar para 2,8m ou 3,2m. Os comerciais ao receberem essa informação por parte do cliente, solicitam aprovação e um orçamento ao departamento técnico.

Na Loja Online, como se pode verificar na Figura 7, 60% da sua faturação mensal, corresponde a mobiliário personalizado o que evidência a importância da personalização, as personalizações são solicitadas pelos clientes aos comerciais, que elaboram um orçamento com todas as especificidades pedidas pelos clientes.

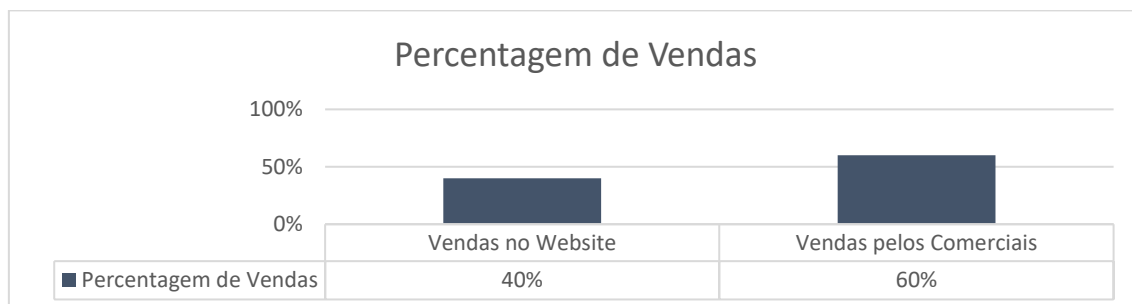


Figura 7- Percentagem de vendas da Loja Online da Laskasas

3.2.4 Público que visita a Loja Online da Laskasas

Para a análise do público que visita a Loja Online da Laskasas, recorreu-se à ferramenta Google Analytics. O Google Analytics é um serviço oferecido pela Google que permite aos websites medirem o seu tráfego.

Os dados da Figura 8 são referentes ao período de 1 de março de 2020 até 31 de março de 2021.

Idade

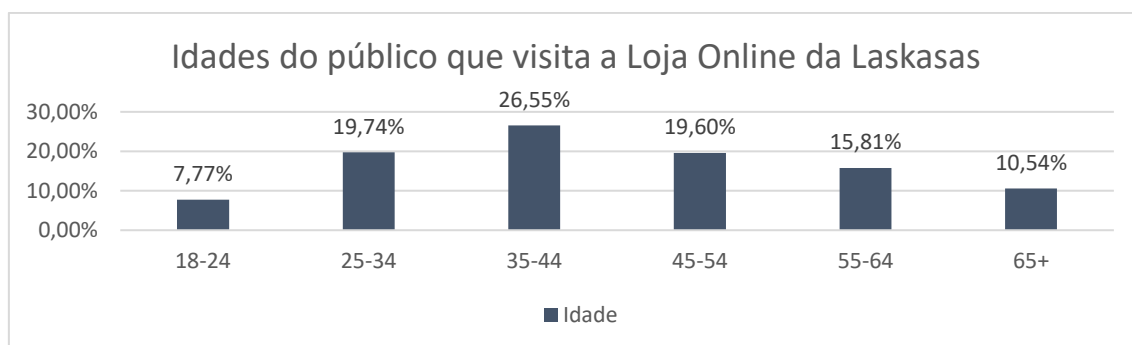


Figura 8- Idades do público que visita a Loja Online da Laskasas

O intervalo de idades predominante é dos 35 aos 44 anos que representa 26,55% dos utilizadores totais, no outro extremo verificamos a faixa etária dos 18 aos 24 anos que representa 7,77% dos utilizadores da Loja Online da Laskasas.

Um dado importante a retirar é que a Loja Online da Laskasas tem um público adulto. De referir que o público com mais de 65 anos corresponde a 10,54% do total, um valor superior ao público mais jovem dos 18-24 anos.

Estes dados são importantes de ter em consideração porque, tendencialmente, o público mais jovem é detentor de maior literacia digital enquanto que o público com mais idade poderá apresentar alguma dificuldade em comprar diretamente na Loja Online.

Um dado que sustenta esta afirmação prende-se na análise referente à diferença entre as encomendas diretas na Loja Online e vendas através dos comerciais. A Loja Online da Laskasas tem um maior número de clientes a não comprar diretamente no website, pois sentem dificuldade em usar o mesmo e dão preferência a usar outros meios como o email ou telefone para efetuar as suas encomendas.

Um fator que pode justificar o facto de o público jovem não ter tanto interesse na Loja Online da Laskasas é o preço. Em média, um produto da Loja Online da Laskasas custa

1203€ o que, comparando ao valor do salário mínimo nacional (665€, segundo Diário da República Eletrónico, 2020³), é um valor elevado e o público jovem ao estar ainda a começar a sua carreira profissional, pode ainda não ter capacidade financeira suficiente para investir em produtos Laskasas. Segundo a Eurostat (2021)⁴, em Portugal os jovens saem da casa dos pais por volta dos 30 anos de idade.

Género

A Laskasas tendencialmente é procurada por visitantes do género feminino como é possível analisar na Figura 9.

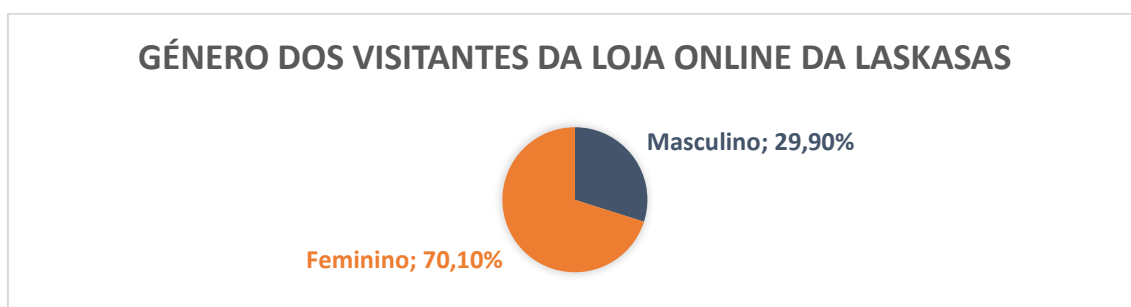


Figura 9- Género dos visitantes da Loja Online da Laskasas

3.2.5 Análise da Concorrência

A Loja Online da Laskasas, como comercializa produtos para todo o território nacional, também concorre com outras lojas online a nível nacional, existem três que se destacam:

- Antarte;
- TGV Interiores;
- Interdesign.

Estes foram os concorrentes identificados devido a fatores como:

- Proximidade geográfica das fábricas de produção;
- Proximidade geográfica das lojas físicas;
- Número de vistas ao website;
- Preços praticados;
- Prazos de entrega;
- Público-Alvo;

³ <https://dre.pt/home/-/dre/152637760/details/maximized>

⁴ <http://shorturl.at/ehkq5>

- Estudo interno de mercado feito pela Laskasas.

Além destas, para este estudo, também se incluiu a IKEA, pois é a Loja Online de mobiliário e decoração mais visitada em Portugal.

Para analisar os principais concorrentes da Loja Online da Laskasas, utilizou-se a plataforma online SimilarWeb recorrendo-se às estatísticas do mês de março de 2021 em Portugal, de forma a obter dados mais recentes possíveis. Analisando a tabela 2, é evidente que a IKEA é muito popular entre os portugueses obtendo 3.425 milhões de visitas em março enquanto que a Loja Online da Laskasas apenas conseguiu 40,945 mil visitas.

Tabela 2- Dados dos visitantes dos principais concorrentes da Laskasas

Dimensão	Loja Online da Laskasas	Antarte	TGV Interiores	Interdesign	IKEA
Número de Sessões	40.945	37.226	12.252	11.187	3.425.000
Média de Duração da visita	2m18s	1m29s	1m13s	1m34s	7m43s
Média de Páginas por Visita	3.66	3.46	4.85	3.92	9.17
Média da Taxa de Rejeição	50.73%	40.11%	45.70%	35.28%	31.51%

A IKEA é considerada uma concorrente indireta, o seu mercado/público-alvo é totalmente distinto do da Laskasas, visto que a IKEA apresenta preços inferiores aos praticados na Laskasas, apresenta um número de seguidores bastante mais elevado, os seus produtos não são produzidos em Portugal e tem lojas espalhadas por todo o mundo.

Analisando os outros três concorrentes podemos concluir que a Loja Online da Laskasas encontra-se bem posicionada, mas com alguns pontos a melhorar.

O destaque encontra-se na Taxa de Rejeição que é cerca de 50%. A Taxa de Rejeição representa a percentagem de visitantes que entram no site, vêm uma página e saem ao invés de continuar a ver outras páginas, este fator pode indicar que i) o website não é apelativo para o consumidor; ii) o website poderá ser demasiado lento; iii) os preços poderão não ser apelativos; iv) o website poderá não corresponder às expectativas do público-alvo da Laskasas, e v) entre outras razões.

3.2.6 Público-alvo

Tendo em conta que a Loja Online da Laskasas está presente apenas no mercado português, por enquanto, toda a comunicação é direcionada ao público português.

Apesar de vender para clientes finais (B2C- Business to Consumer) e clientes profissionais (B2B- Business to Business), do ponto de vista comercial, a Loja Online está direcionada mais para o cliente final, sendo também estes quem mais a procura. No caso de clientes profissionais, estes procuram a Loja Online para formar uma parceria de negócio.

A idade é um fator relevante no público da Laskasas. Tendencialmente, um público mais adulto terá um poder de comprar superior ao público jovem. Devido a isso, a comunicação da Laskasas deverá focar-se no público mais adulto.

Apesar da Loja Online da Laskasas ter uma percentagem superior de visitas por parte de um público feminino, a marca não tem essa intenção, pois é considerado um fator irrelevante para a Laskasas.

Antes do lançamento da Loja Online, a maioria dos seus clientes, habitavam nos distritos onde a Laskasas tinha uma loja física. Com o surgimento da loja online, como esta vende para todas as regiões de Portugal, é necessário que a Laskasas tenha em consideração regiões onde antes não comercializava os seus produtos como Ilhas, Trás-os-Montes, Algarve, entre outras.

Outra vertente que a Laskasas pretende explorar é a fidelização do seu público-alvo, a marca apresenta dificuldades em reter os clientes como mostra a Figura 10.



Figura 10- Novos visitantes vs Visitantes de retorno

Apenas 22% dos utilizadores da Loja Online da Laskasas são visitantes de retorno enquanto que os restantes 78% são novos visitantes, pode-se concluir assim que a Loja

Online da Laskasas necessita de melhorar a comunicação com o seu público-alvo para ajudar na retenção e fidelização de clientes.

Para acederem ao website, os visitantes da Loja Online optam, predominantemente, pela via mobile, como pode ser analisado na Figura 11.

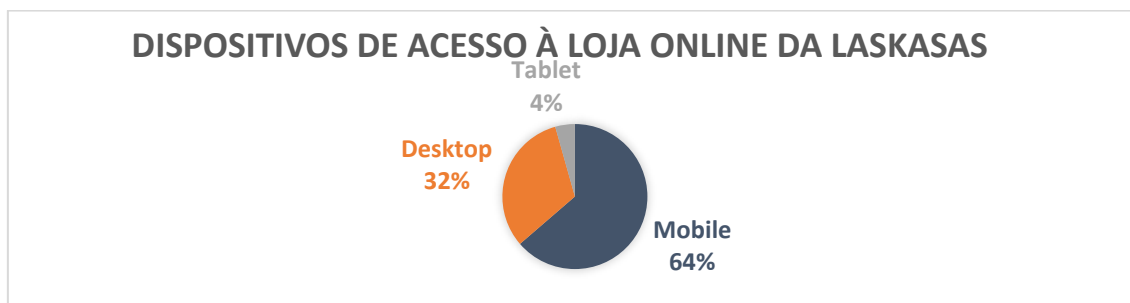


Figura 11- Dispositivos de acesso à Loja Online da Laskasas

Mais de metade dos visitantes visitam a Loja Online da Laskasas através de um dispositivo mobile e isto tem um impacto na comunicação pois, os conteúdos (por exemplo as imagens) devem ser adaptáveis a todo o tipo de dispositivos.

3.3 Análise SWOT à Loja Online da Laskasas

De acordo com Teixeira (2011), a análise SWOT relaciona e sistematiza as ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização e pontos fortes e fracos ligados ao ambiente interno da mesma.

Em relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) Kotler e Keller (2012) retratam que é fundamental que a organização controle as “forças macroambientais” e os “fatores microambientais” que podem influenciar a sua capacidade de obter lucro. A empresa deve estar atenta e acompanhar as mudanças e tendências importantes, além de reconhecer as possíveis ameaças e oportunidades relacionadas com elas.

Em relação à análise do ambiente interno da organização (forças e fraquezas) Kotler e Keller (2012) afirmam que é necessário que a empresa faça uma avaliação periódica apontando as suas forças e as suas fraquezas. Contudo, não basta que a empresa perceba as oportunidades, é preciso que a organização tenha capacidade de tirar o melhor proveito possível das oportunidades encontradas.

A análise SWOT compara “o que a empresa sabe fazer (os seus pontos fortes e pontos fracos) com o que pode ser feito (as oportunidades e ameaças do ambiente)” (Teixeira, 2011).

Tabela 3- Análise SWOT; Fonte: Elaboração própria, com base nas análises macro e microambiental realizadas

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Administração valoriza e investe na Loja Online; Reduzida Concorrência em Portugal; Boa reputação da marca Laskasas; Possibilidade de personalização dos artigos; Serviço de Decoração; Bom ambiente entre os colaboradores da Loja Online;	Colaboradores pouco experientes em e-commerce; Website não otimizado; Falta de comunicação interna; Tempo de Entrega dos produtos.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Internacionalização da Loja Online; Pandemia tem aumentado a adesão ao e-commerce; Variedade de novos produtos.	Propensão ao erro devido a burocracia em novos mercados; Mercado português pode ser curto para as ambições da organização; Desconfinamento pode levar os clientes para as lojas físicas.

3.4 Análise às entrevistas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas

As entrevistas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas têm como objetivo a identificação de problemas e necessidades que os colaboradores tenham no que toca à gestão da informação e da comunicação.

Estas entrevistas foram realizadas presencialmente na sede da Laskasas em Rebordosa, concelho de Paredes, e foram entrevistados 4 colaboradores: o diretor da loja online, o marketeer e dois comerciais.

No concernente à estruturação e conceção dos guiões das entrevistas utilizadas, foram identificados os temas pertinentes a ser abordados e de seguida, elaborou-se os tópicos de perguntas a efetuar. Resultando daqui os guiões para as mesmas (ver apêndice I).

Optou-se pela gravação das entrevistas de forma a evitar tomar notas durante as mesmas, o que poderia criar distração nos intervenientes. Cada entrevista teve em média uma duração de 20 minutos.

Após a gravação das entrevistas, o seu conteúdo foi transcrito (ver apêndices II, III, IV, V).

Entende-se por análise de conteúdo "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2009).

Essa técnica recomenda analisar o conteúdo explícito do texto para obter indicadores que permitam inferências. Para o tipo de entrevista abordado, aponta-se o método de análise qualitativa (o objetivo é analisar a presença ou ausência de uma ou mais características do texto). Após a leitura inicial das entrevistas a serem analisadas, pretende-se compilar (destacar, categorizar e resumir) excertos das entrevistas transcritas, que será apresentado em forma de tabela. Os fragmentos de texto na coluna da unidade de registo são considerados características representativas (subcategorias e categorias). Por fim, na coluna Unidade de Contexto encontra-se excertos das entrevistas contendo a unidade de registo.

Tendo em conta as entrevistas realizadas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas, como pode ser consultado na tabela 4.

Tabela 4- Análise de conteúdo das entrevistas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Website	Desempenho da loja online e suas limitações	O Website é tecnologicamente limitado para Internacionalização	“(...) aí poderão surgir limitações até porque o nosso website atual é limitado.”
	Novo Website	O novo website em desenvolvimento visa combater atuais défices	“(...) após implementarmos um novo Website que nos ajude a colmatar estes potenciais problemas (...)” “(...) neste momento estamos em fase de implementação de um novo website melhorado com novas funcionalidades que permitam uma melhor experiência ao cliente (...)”
	Informação no website	O website não tem todas as informações necessárias	“Termos informações como por exemplo, as fichas técnicas dos produtos, ou o que é uma impermeabilização, evitaria que os clientes fizessem tantas questões porque teriam todas as informações disponíveis.”

			“(…) se o cliente não entrar em contacto com os comerciais não tem muita informação (…)”
Contacto com o Cliente	Diretrizes de comunicação com o cliente	Não existe uma diretriz formal de como é que deve ser efetuada a comunicação Cada colaborador fala com o cliente pela via que quiser	“(…) não há um plano formal que nos tenha sido entregue onde constem todos os passos de como devemos fazer essa gestão, é deixado ao critério de cada comercial (…)” “Geralmente enviamos as informações por email, é a via mais recorrente. Mas também o fazemos pelo o WhatsApp ou por telefone quando é necessário ser mais rápido.”
	Sistema de Gestão de Informação	Não existe um sistema de gestão de informação que permita a todos os colaboradores saber todas as informações sobre o cliente	“(…) acho que deveríamos ter uma plataforma onde todos os funcionários que intervêm no processo, ou seja, desde os comerciais, à logística, ao pós-venda, à produção tivessem acesso a todas as informações sobre o cliente.”
Redes Sociais	Presença da loja online no Instagram	No Instagram a Loja Online apenas tem publicidade e não publicações orgânicas	“(…) a Loja Online também está presente no Instagram, não de uma forma orgânica, mas através de publicidade.”
	Presença da loja online no Facebook	As publicações são realizadas de forma distinta pois são geridas por dois colaboradores	“As publicações feitas no nosso Facebook são realizadas por dois colaboradores (….) podem levar a alguma confusão por parte dos clientes (….)”
Comunicação Interna	Emails	Por vezes, não sabem a quem devem enviar os emails Os emails não são enviados a todos os intervenientes diretos	“(…) muitas vezes é necessário dirigir-nos ao nosso chefe de departamento para perceber para onde devemos encaminhar determinadas questões (….)” “(…) quando é enviada uma informação para um determinado departamento, por exemplo uma circular, tanto para a Loja Online como lojas físicas ou até para toda a empresa, muitas vezes existem colaboradores que não são

			colocados no email porque não existem grupos de email.”
	Partilha de Informação	<p>A comunicação por vezes não chega atempadamente à loja online</p> <p>Mudança de cargos não é comunicada</p> <p>Não existe um plano de comunicação formal</p>	<p>“Muitas vezes comunicam procedimentos que devem ser adotados que já foram comunicados a outros departamentos e chegam ao nosso departamento mais tarde (...)”</p> <p>“(...) por vezes é alterado e não somos avisados previamente, só somos avisados quando enviamos uma informação/pedido para a pessoa errada (...)”</p> <p>“Um processo formal não identifico, cada pessoa partilha a informação da forma que acha mais correta.”</p>
	Gestão de clientes entre vários comerciais	A partilha de informação dos clientes entre os comerciais não é eficaz	<p>“(...) a partilha de informação entre equipa poderia ser mais eficaz, por exemplo termos uma plataforma onde pudéssemos colocar todas as informações sobre os clientes (...)”</p> <p>“(...) se um cliente falar comigo pelo email tento colocar os colegas em conhecimento para estarem a par e quando o cliente contactar outro comercial o mesmo saber do que se trata, às vezes não acontece e o colega tem de ligar ao comercial correspondente para perceber a situação.”</p>

3.5 Análise dos canais de comunicação

As técnicas de comunicação utilizadas pela Laskasas, de uma forma geral são: Marketing de Influência, Publicidade nas Redes Sociais, Publicidade na Televisão, Outdoors, Comunicados de Imprensa e Marketing de Relacionamento. Estas técnicas não são sempre simultâneas.

No período do confinamento, a Laskasas decidiu desinvestir nos outdoors, tendo em conta que os seus clientes e potenciais clientes circulavam menos na rua, dando prioridade à publicidade nas redes sociais.

A Laskasas também participa em feiras internacionais para divulgação e reconhecimento da marca, como por exemplo, Maison et Object, Decorex, Salone del Mobile Milan, entre outras.

3.5.1 Análise do Website da Loja Online da Laskasas

O website da Loja Online da Laskasas está estruturado da seguinte forma:

- Promoções, onde se podem encontrar os artigos em campanha de promoção do mês;
- Produtos, onde podemos visualizar todas as categorias de produto;
- Serviço de decoração, onde consta todas as informações relativas a projetos 2D e 3D;
- Lookbooks, onde o cliente pode ver alguns ambientes e ter uma melhor perceção da conjugação dos produtos em determinado espaço;
- Tecidos, onde são apresentados os tecidos standard da Loja Online (é possível o cliente escolher outros tecidos, mas terá de falar com os comerciais);
- Contactos onde encontra todas as formas de falar com os comerciais.



Figura 12- Página principal da Loja Online da Laskasas

Quando a Loja Online foi criada em 2019, uma das suas principais características era que os seus produtos eram exclusivos online. Isto significava que um cliente que estava

habitado a comprar Laskasas, ao deslocar-se a alguma das lojas físicas não tinha possibilidade de comprar qualquer artigo da Loja Online.

Esta linha de produtos exclusivos da Loja Online foi criada, pensada e desenhada para ter um intervalo de preços inferior aquele praticado pelas lojas físicas de forma a chegar a um público com menos posses financeiras.

Quando a Loja Online foi inaugurada tinha apenas cerca de 100 artigos, atualmente tem mais de 400 artigos.

Devido à expectativa para esta Loja Online, o website foi pensado e desenhado para acomodar poucos visitantes online, ter um volume de vendas reduzido e apenas vender para Portugal até porque o foco da organização Laskasas era nas lojas físicas.

Uma das principais limitações detetadas é que o website atualmente não se encontra preparado para internacionalização, como por exemplo não ser possível apresentar preços distintos, dependendo do país onde o cliente se encontra.

A Loja Online foi apresentando um crescimento ao longo dos vários meses que se sucederam sendo que a política da Laskasas foi obrigada a ser alterada quando a pandemia se instalou em março de 2020.

Com as pessoas a serem obrigadas ao confinamento e com as lojas físicas a serem encerradas, a Laskasas decidiu apostar o seu investimento na Loja Online quer em termos de publicidade, quer em recursos humanos.

Até então, a Loja Online da Laskasas não tinha qualquer tipo de serviço de decoração para ajudar os seus clientes a escolher o seu mobiliário e decoração, então decidiu-se colocar uma decoradora profissional dedicada à Loja Online.

Um mês depois, contrataram-se mais dois colaboradores para ajudarem no apoio ao cliente, usando para isso o chat online, telefone, email, etc.

Além desse investimento, decidiu-se que a Loja Online tinha que começar a comercializar todas as peças que a Laskasas tinha e não só as exclusivas online, então procedeu-se à inserção progressiva de todos os produtos que a Laskasas tinha para oferecer aos seus clientes.

Nos primeiros meses do confinamento apesar da Laskasas no seu todo ter tido um forte impacto financeiro, a Loja Online foi dos poucos departamentos que conseguiu aumentar

a sua faturação, tendo quase duplicado a sua faturação em comparação com a média mensal do ano anterior.

Devido a estas mudanças, a comunicação da Loja Online foi sofrendo ao longo dos meses várias alterações.

Como o website tinha sido desenvolvido tendo em mente poucas visitas, com este investimento o número de clientes a visitar a Loja Online começou a aumentar drasticamente, o servidor apresentou inúmeros problemas de estabilidade o que obrigou a um aumento da capacidade do mesmo.

Entre março de 2020 e março de 2021 a Loja Online recebeu mais de 1 milhão de visitas sendo que obteve quase 600 mil utilizadores.

De todos os visitantes, 22% foram visitantes de retorno enquanto que os restantes 78% foram novos visitantes. Significa que a grande maioria dos clientes ou potenciais clientes que visitaram a Loja Online da Laskasas, fizeram-no pela primeira vez o que é expectável tendo em conta que a mesma só abriu em 2019 e ainda não é suficientemente conhecida.

3.5.2 Análise das chamadas telefónicas

A Loja Online da Laskasas dispõe de um número de telemóvel que permite aos clientes ou potenciais clientes ligarem para esclarecerem as suas dúvidas. Estas chamadas são atendidas pelos comerciais da Loja Online.

Verifica-se que muitos clientes ligam para o número da Loja Online da Laskasas para colocarem questões relativas a preços de produtos, à entrega/estado das encomendas ou assuntos de pós-venda. O departamento de logística é responsável pela entrega das encomendas e o departamento de pós-venda é responsável pelas devoluções, trocas, artigos com defeito, entre outros.

Por decisão da administração, os comerciais não têm autorização para darem informações sobre a entrega ou sobre assuntos de pós-venda, o que pode criar incompreensão por parte dos clientes, pois os números de telefone destes departamentos não estão disponíveis para o público geral.

3.5.3 Análise do Facebook

Na comunicação online, a Laskasas apostou na criação de um website em 2004 e de uma página de Facebook em maio de 2010, em março de 2021 a página do Facebook contava

com 197 855 gostos. Até janeiro de 2021, a página do Facebook não tinha nenhum colaborador dedicado a dar resposta aos clientes. A partir desse mês, a marca decidiu contratar um colaborador para dar resposta aos clientes no Facebook e ocorreu um crescimento da conta da Laskasas: o alcance médio por mês das publicações situava-se nas 1,600,030 visualizações, tendo aumentado 18% no mês de março de 2021 face a fevereiro de 2021.

Cerca de 72% dos seguidores são do género feminino sendo 28% do género masculino.

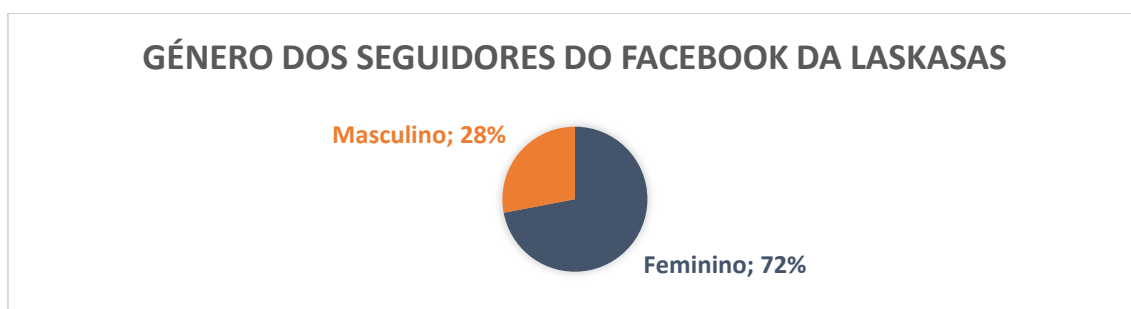


Figura 13- Género dos seguidores do Facebook da Laskasas

Em relação à distribuição por faixa etária, a maior percentagem de seguidores situa-se entre as idades 35-44 anos. A faixa etária que menos procura a marca é a partir dos 65 anos como é possível analisar na Figura 14.

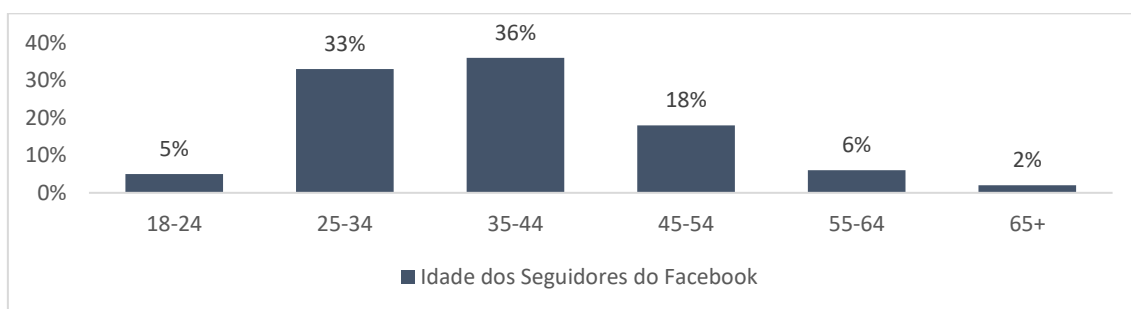


Figura 14- Idades dos seguidores do Facebook da Laskasas

Tendo em conta que no Facebook toda a comunicação é efetuada em português, cerca de 72% dos seguidores são de Portugal, seguindo-se de Angola com 7%, que pode ser explicado pelo facto de a marca ter lá uma loja física. A Indonésia e Turquia aparecem também no ranking pois são mercados onde a Laskasas investe na presença digital. Estes dados podem ser consultados na tabela 5.

Tabela 5- Percentagem de seguidores do Facebook da Laskasas por país

País	Seguidores
Portugal	72%
Angola	7%
Indonésia	4%
Turquia	2%
Brasil	2%
Outros	13%

As publicações desta rede social são geridas por dois colaboradores – um dedicado à Loja Online da Laskasas e outro dedicado às lojas físicas da Laskasas em Portugal.

O colaborador que está dedicado à Loja Online da Laskasas realiza cinco publicações semanais em que o objetivo principal é fazer com que os clientes comprem diretamente na Loja Online.

Enquanto que nas marcas concorrentes como Antarte ou Interdesign, os preços dos produtos são sempre visíveis nas publicações, no caso da Laskasas isso não acontece nas publicações direcionadas às lojas físicas.

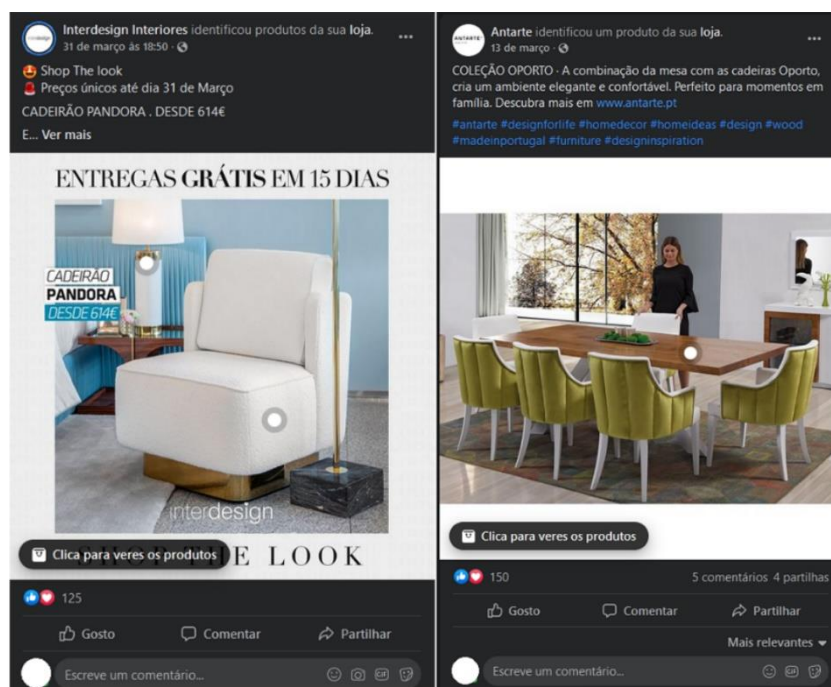


Figura 15- Publicações da Interdesign e Antarte no Facebook

Um cliente que siga a página do Facebook da Laskasas irá receber publicações muito distintas como demonstrado nas Figuras 16 e 17.

Na Figura 16 é possível ao cliente visualizar o preço clicando nos círculos brancos onde se encontram os produtos. Além disso, se o cliente pressionar o link que se encontra na descrição será direcionada para o website da Loja Online que é shop.laskasas.com.

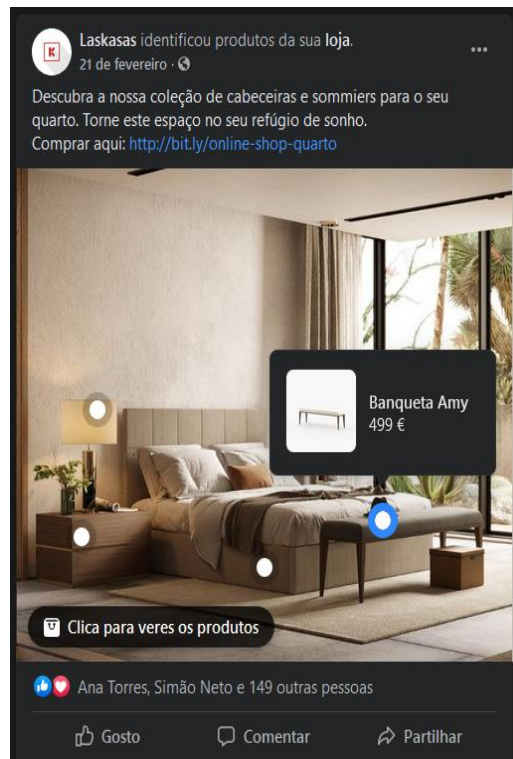


Figura 16- Publicações referentes à Loja Online da Laskasas

Na publicação da Figura 17, como é possível analisar, tal não acontece. Não existe nenhum preço exibido na publicação nem é possível saber os nomes dos artigos. Além disso, na descrição, se o cliente clicar no link disponibilizado será direcionado para o website institucional laskasas.com.

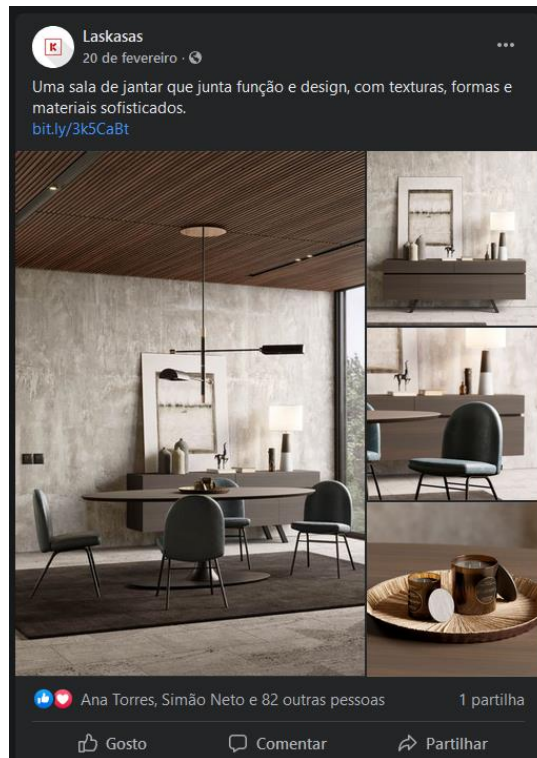


Figura 17- Publicação referente às lojas físicas da Laskasas

Isto cria um problema de comunicação, pois a página do Facebook da Laskasas está em simultâneo a redirecionar os seus clientes para dois websites distintos que neste caso são o shop.laskasas.com e o laskasas.com.

Outro problema detetado, que foi corrigido em janeiro de 2021 está relacionado com os comentários que clientes e potenciais clientes deixavam nas publicações nesta rede social. Até esse mês, todos os comentários deixados pelos clientes não tinham uma resposta pública, ou seja, quem geria o Facebook dava uma resposta ao cliente por mensagem privada, mas não deixava essa indicação publicamente. Apesar do cliente que comentou saber que a Laskasas lhe tinha apresentado uma resposta e seguimento à sua dúvida, outros clientes que vissem aquela publicação não sabiam disso e poderiam pensar que a marca ignorava os pedidos, tal como é apresentado na Figura 18.



Figura 18- Comentários de clientes no Facebook da Laskasas

Um cliente que deixa um comentário na página da Laskasas poderá estar interessado em produtos, em serviços, precisar de ajuda para comprar, precisar de ajuda para personalizar o produto que viu, querer elogiar a publicação (ou criticar), entre outras.

A partir de janeiro de 2021 adotou-se uma estratégia diferente para melhorar a comunicação com os clientes. Além de se dar resposta às solicitações, também existe uma resposta como é apresentado na Figura 19.

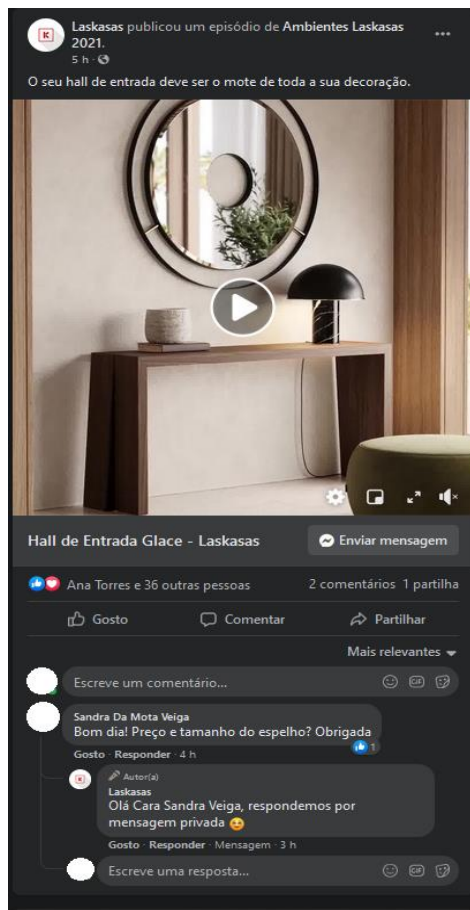


Figura 19- Resposta da Laskasas a comentário no Facebook

3.5.4 Análise do Instagram

Devido à política comercial, a Laskasas no Instagram é direcionada para o público internacional e, por isso, toda a comunicação é publicada em inglês nesta rede social. Em março de 2021 a conta de Instagram da marca contava com 91 053 seguidores.

Mensalmente a Laskasas consegue atingir cerca de 930 mil contas, ou seja, 31 mil contas diárias.

No Instagram, tal como no Facebook, a maioria dos seguidores são do género feminino, 79%, e 21% dos seguidores são do género masculino.

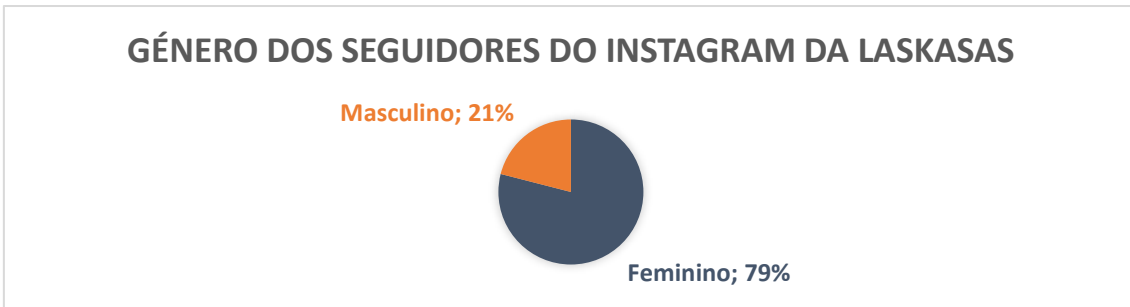


Figura 20- Género dos seguidores do Instagram da Laskasas

A faixa etária predominante situa-se entre os 25-34 anos, ou seja, é um público mais jovem a seguir a marca no Instagram em comparação com o Facebook. Apesar disso, seguidores entre 35-44 anos representam cerca de 34%.

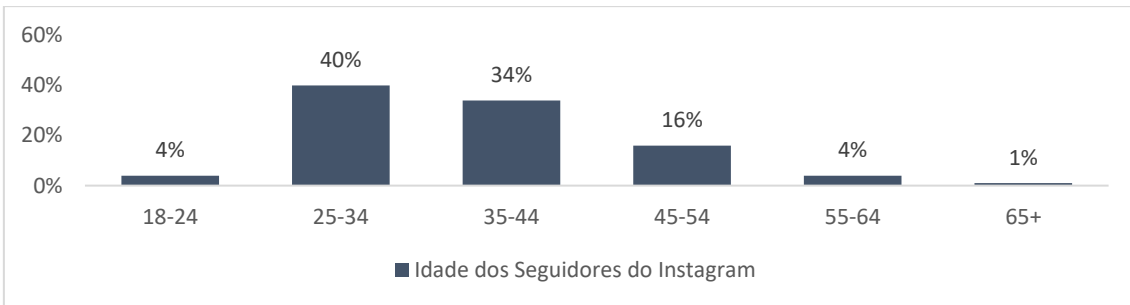


Figura 21- Idades dos Seguidores do Instagram da Laskasas

Apesar de toda a comunicação no Instagram ser em inglês, 63% dos seguidores da marca são de Portugal, como analisado na tabela 6.

Tabela 6- Percentagem de seguidores do Instagram da Laskasas por país

País	Seguidores
Portugal	63%
Arábia Saudita	4%
Itália	3%
Emirados Árabes Unidos	3%
Rússia	2%
Outros	25%

O Instagram, e a sua principal utilidade para a Laskasas, é a promoção da marca e notoriedade para o estrangeiro e como tal desde meados de 2020 que a organização tem apostado numa mudança de estilo de comunicação nesta rede social para chegar a mais clientes estrangeiros como:

- Publicidade dirigida ao estrangeiro;
- Parcerias com influenciadores internacionais;
- Promoção desta rede em comunicados de imprensa internacionais;

3.5.5 Análise dos Emails

Na Laskasas, e conseqüentemente para os colaboradores da Loja Online, os emails são o principal meio de comunicação entre departamentos.

De forma a que haja uma boa comunicação interna, é essencial que o uso que se dá aos emails seja o mais correto e objetivo.

As comunicações oficiais da organização como dias de férias, entradas/saídas de novos colaboradores, alterações nos horários da organização, entre outras comunicações, nem sempre são efetuadas através do email, mas sim por meios mais informais como chamadas telefónicas, mensagens no WhatsApp ou outra plataforma de mensagens instantâneas, o que provoca que nem todos os colaboradores recebam estas comunicações.

Por último, um problema que foi detetado prende-se com o facto de não existirem grupos de emails o que dificulta o trabalho dos colaboradores pois, quando é necessário enviar emails para outros departamentos, têm que escrever manualmente os emails de todos os colaboradores que lá trabalham, o que pode levar a falhas ou esquecimento de algum colaborador que deveria ter sido mencionado. Devido a isso, nem todos os colaboradores recebem toda a informação devida e de forma atempada o que dificulta a comunicação e partilha de informação.

3.5.6 Análise do FAQ (Perguntas Frequentes)

A Loja Online da Laskasas tem uma página de FAQ (Perguntas frequentes) com 7 temas. Esta página não está destacada no website. Na Figura 22, podemos ver o FAQ da Loja Online da Laskasas.

FAQ

- Registo como cliente
- Confirmação de Dados e de Encomenda
- Pagamento
- Condições de Entrega
- Prazo de Entregas
- Custos de Envio
- Cancelamentos, Trocas, Devoluções e Resolução



Figura 22- Página do FAQ da Loja Online da Laskasas

A TGV Interiores apresenta um FAQ mais completo e organizado por temas, como pode ser analisado na Figura 23.

Precisa de ajuda?

Respondemos às dúvidas mais frequentes.

A minha conta	Como crio a minha conta?	>
Pagamento	Quais as vantagens de ter uma conta TGV Interiores?	>
Encomendas	O que é uma wishlist?	>
Entregas	Qual a vantagem de ter uma conta profissional TGV Interiores?	>
Produtos	De que forma posso ganhar e usufruir os pontos?	>
Devoluções	Como recuperar a minha password?	>
	Posso alterar os dados da minha conta?	>
	Os meus dados pessoais ficarão protegidos?	>
	Como subscrever à Newsletter?	>
	Como cancelar subscrição da newsletter?	>

Figura 23- FAQ da TGV Interiores

3.5.7 Análise do chat

A Loja Online da Laskasas dispõe de um serviço de chat em tempo real para os clientes tirarem as suas dúvidas ou questões.

Como a administração considerou o chat um pilar essencial para contactos com potenciais clientes, contratou colaboradores para estarem no chat por um período mais alargado.

Atualmente o horário em que existe um comercial disponível na Loja Online da Laskasas é o seguinte:

- Segunda a Sexta-Feira: 09h00m até às 23h00m;
- Sábados, Domingos: 10h00m até às 20h00m.

Enquanto for possível manter estes horários, deve-se fazê-lo, pois a Loja Online da Laskasas está a dar a possibilidade ao cliente de falar diretamente com alguém num período alargado de tempo e não só nos dias úteis.

A Interdesign, Antarte e TGV Interiores não apresentam serviço de chat nos seus websites, permitindo apenas o contacto por email, telefone e WhatsApp.

3.5.8 Análise dos Formulários de Contacto

Na página de contactos da Loja Online da Laskasas existe um formulário de contacto que o cliente pode preencher para esclarecer as suas dúvidas como exibido na Figura 24.

Envie-nos uma mensagem

O SEU NOME*

O SEU EMAIL*

TELEMÓVEL/TELEFONE

ASSUNTO

A SUA MENSAGEM

ANEXO

Nenhum ficheiro seleccionado.

Figura 24- Formulário de contacto da Loja Online da Laskasas

O cliente tem a possibilidade de preencher os seguintes campos:

- Nome;
- Email;
- Telemóvel/Telefone;
- Assunto;
- Mensagem.

Destes campos, o “Nome” e “Email” são de preenchimento obrigatório enquanto que os restantes são de preenchimento facultativo.

Analisando este formulário de contacto e comparando-o ao dos concorrentes, deteta-se que o mesmo poderia apresentar alguns campos adicionais de forma a facilitar a identificação do problema do cliente.

Por exemplo, no website da TGV Interiores é apresentado um campo extra designado “Departamento”. Além disso, tanto o campo “Departamento” como o campo “Assunto” são “Caixas de Listagem” onde o cliente seleciona a opção pretendida, como se pode consultar na Figura 25.

Formulário Contacto

Nome *

Email * Telefone *

Departamento *

Departamento comercial ▾

Assunto *

Projecto ▾

Mensagem *

*Todos os campos de preenchimento obrigatório.

Figura 25- Formulário de contacto da TGV Interiores

Isto traz ao cliente uma maior facilidade de comunicação com a organização porque não necessita de introduzir manualmente todos os campos que precisa de preencher. Internamente torna tudo mais otimizado, pois os formulários de contacto são enviados para os departamentos respetivos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4 Descrição Geral

Neste capítulo serão apresentadas as propostas de melhoria para os problemas detetados na Loja Online da Laskasas.

Estas propostas de melhoria tiveram por base as análises realizadas aos diferentes recursos e plataformas, como Websites da Laskasas e respetiva concorrência, redes sociais, Google Ads, entre outras, bem como nas entrevistas realizadas aos colaboradores da Loja Online da Laskasas.

Na tabela 7, encontram-se os problemas detetados na análise do presente trabalho de investigação, bem como, a tecnologia afetada pelo respetivo problema e quem o identificou.

Tabela 7-Identificação de problemas da Loja Online da Laskasas

Identificação de Problema	Tecnologia Afetada	Quem referenciou
Website não preparado para internacionalização	Website	Diretor da Loja Online
Número único para todos os temas da loja online	Telefone	Comerciais
Preços exibidos em algumas publicações e noutras não	Facebook	Autora do trabalho de investigação
Algumas publicações redirecionam os clientes para a loja online e outras para o website institucional	Facebook	Marketeer
Comentários não respondidos publicamente	Facebook	Autora do trabalho de investigação
Publicações em Inglês apesar do público ser maioritariamente português	Instagram	Autora do trabalho de investigação
Demora na resposta aos comentários	Instagram	Autora do trabalho de investigação
Algumas Comunicações são efetuadas por meios informais	Email	Comerciais
Não existem grupos de email dos vários departamentos	Email	Comerciais
Algumas comunicações sofrem atrasos para chegarem aos destinatários corretos	Email	Comerciais
Informações importantes no website em falta	Website	Comerciais
Formulário de Contacto pouco intuitivo	Website	Autora do trabalho de investigação
Servidor do Website não suporta o número de visitas pretendidas	Website	Diretor da loja online

4.1 Propostas de melhoria de comunicação

4.1.1 Website da Loja Online da Laskasas

Tendo em conta que o website não está preparado nem foi desenvolvido para suportar tantas visitas/funcionalidades, o mesmo só poderá ser melhorado com a criação de um novo website que tecnicamente esteja preparado para receber mais visitas e maior número de funcionalidades, sem que perca a sua estabilidade e permita a introdução de mais conteúdo.

Alguma informação em falta no website atual é por exemplo, relativa a colchões. Sempre que um cliente adquire uma cama, pode comprar também o respetivo colchão, mas na Loja Online apenas consta as medidas do colchão e o nome do mesmo, sem apresentar uma descrição das características dos mesmos.

Seria importante que na Loja Online existisse informação sobre o colchão, tal como é apresentado na IKEA na Figura 26:

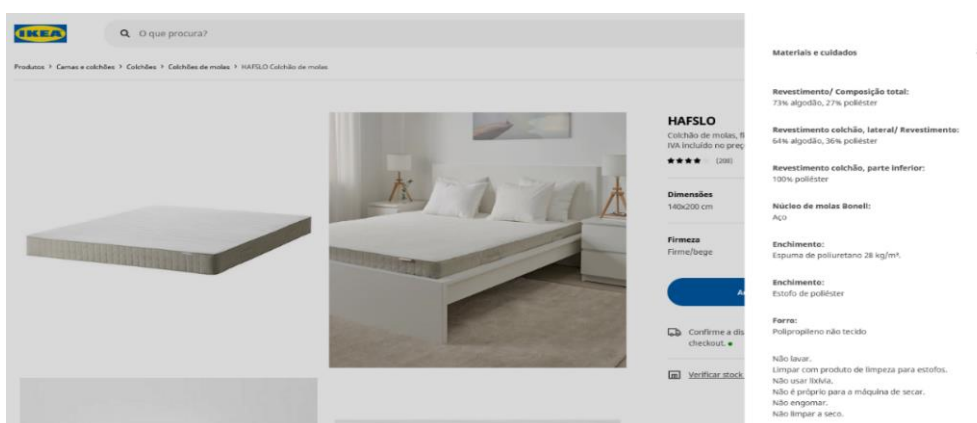


Figura 26- Características dos colchões da IKEA

No website da IKEA, o cliente tem acesso a várias informações, como o Revestimento, o Enchimento, o Forro e ainda algumas recomendações de uso/lavagem. Esta informação é essencial para o cliente tomar uma decisão informada. Outras informações que podem ser essenciais partilhar podem ser a Firmeza, o Conforto, a Adaptabilidade ao Corpo, a Frescura, entre outras informações pertinentes. Desta forma os clientes conseguem escolher o modelo que mais se adapta ao que procuram.

Outro aspeto a ser melhorado é a falta de informação técnica dos produtos na Loja Online da Laskasas. Atualmente só é exibido o Comprimento, Largura e Altura total do produto,

mas em muitos casos são necessárias outras informações adicionais, como por exemplo no caso dos sofás.

Na Figura 27 é possível analisar como é que a Loja Online apresenta as medidas para um sofá com chaise-longue.

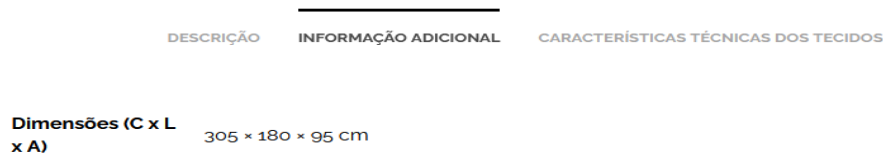


Figura 27- Informações de medidas de produtos da Loja Online da Laskasas

Os clientes podem necessitar de outras informações acerca das dimensões do produto, como profundidade do assento, altura do assento, comprimento da chaise-longue, entre outros detalhes. Na Figura 28 encontra-se um exemplo de proposta da melhoria, tal como é apresentado no website da IKEA.

Dimensão do produto

Largura: 268 cm
Profundidade: 162 cm
Altura: 100 cm
Profundidade máxima: 162 cm
Largura do assento: 225 cm
Profundidade do assento: 58 cm
Altura do assento: 45 cm
Largura da cama: 108 cm
Comprimento da cama: 225 cm



Figura 28- Informações de medidas do produto da IKEA

É essencial que a Loja Online tenha informações relativas à impermeabilização dos seus produtos de estofos como: cadeiras, sofás, camas, puffes, bancos, entre outros produtos. Apesar deste serviço estar disponível na Loja Online, não existe no mesmo uma explicação mais detalhada sobre como funciona e o que é. Contudo, o website

institucional possui esta informação que podia ser também disponibilizada na Loja Online como é exibido na Figura 29.

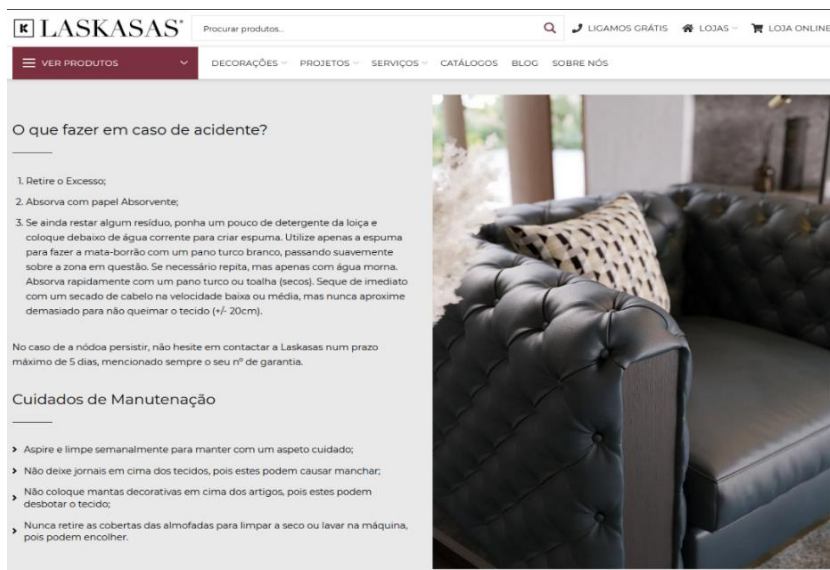


Figura 29- Informações sobre serviço de impermeabilização do website institucional da Laskasas

Estas são apenas algumas propostas de melhoria que podiam ser adotadas sendo que, ao longo do tempo, e tendo em conta o feedback de clientes e dos comerciais da Loja Online, outras informações pertinentes poderão ser acrescentadas.

4.1.2 Chamadas telefónicas

Como não são disponibilizados os contactos dos diferentes departamentos para o público, quando o cliente ligar para o número da Loja Online, este deverá ser recebido por um atendedor automático que encaminhará a sua chamada para o respetivo departamento.

- Tecla 1 - Comercial (compra de produtos, campanhas de desconto, condições de pagamento, personalização de produtos)
- Tecla 2 - Entrega de Encomendas (Data/Hora de entrega, estado da encomenda)
- Tecla 3 - Pós-Venda (devoluções de artigos, produtos danificados, serviço de montagem com falhas)
- Tecla 4 - Outros assuntos

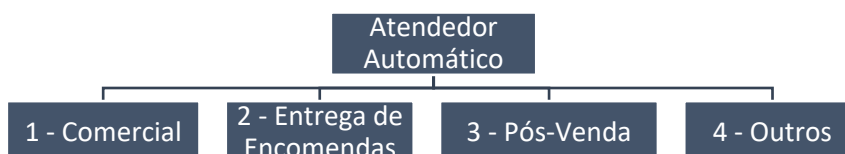


Figura 30- Atendedor automático para a Loja Online da Laskasas

Com este sistema de atendimento automático, os clientes serão reencaminhados para os departamentos que lhes conseguem dar uma resposta mais concreta e eficaz.

Quando o cliente é atendido por algum colaborador, este deve ser sempre recebido de uma forma cordial e simpática, como é política geral da organização, como por exemplo “Bom dia, o meu nome é X do departamento comercial da Loja Online da Laskasas, em que posso ser útil?”

Durante a conversa, o colaborador deverá sempre manter um contacto próximo com o cliente e mostrar-se sempre disponível para ajudar em todas as ocasiões e quando o tema a ser tratado é relativo a outro departamento, deverá reencaminhar a chamada para esse departamento específico.

Quando o colaborador sente que o cliente já tem a sua dúvida respondida, deve sempre questionar, antes de terminar a chamada algo como “Existe mais alguma questão em que possa ajudar?” e só quando o cliente indicar que não, deverá despedir-se de forma cordial como por exemplo “Continuação de um bom dia, com a sua licença” e desliga de seguida a chamada.

4.1.3 Facebook

Devido ao facto da Laskasas ter dois websites, um para a Loja Online e outro institucional, isso dificulta a gestão do Facebook porque nunca é claro para o cliente qual pertence a qual.

Para uniformizar este aspeto, seria importante que as ligações fossem sempre para a Loja Online porque assim teriam acesso de imediato ao preço, podendo optar por adquirir os artigos de imediato na Loja Online ou visitar uma das lojas físicas.

Outro detalhe que poderia ser melhorado são os comentários públicos e as mensagens privadas trocadas com os clientes. É necessário criar padrões de resposta de forma a comunicar claramente com os clientes ou potenciais clientes.

Sempre que um cliente envia uma mensagem privada sobre alguma dúvida a mesma deve ser encaminhada para os comerciais da Loja Online ou lojistas. Pelo que se propõe que a mensagem enviada ao cliente pelo Facebook seja:

“Exmo/a X,

Para poder dar o melhor seguimento à sua questão, pedimos que nos deixe aqui o seu contacto de email e/ou telefone, bem como a sua área de residência, para que possamos encaminhar a sua questão para a loja mais próxima de si.

Agradecemos pela compreensão!

Os melhores cumprimentos,

X”

Após resposta por parte do cliente deverá enviar-se uma mensagem de agradecimento indicando que o seu pedido já foi encaminhado, sugere-se a seguinte mensagem:

“Muito obrigada, o seu pedido foi encaminhado para a loja X, logo que possível entraremos em contacto :)”

Nos comentários públicos, sempre que um cliente solicita alguma informação, como preços das peças, personalizações, etc, sugere-se que seja respondido publicamente o seguinte:

“Exmo/a X iremos responder à sua questão por mensagem privada :)”

E em seguimento deste comentário enviar uma mensagem privada ao cliente a solicitar os dados de forma a encaminhar o seu pedido para a loja correspondente.

Se os clientes deixarem apenas um elogio em alguma das publicações sugere-se que seja respondido o seguinte:

“Agradecemos as suas palavras :) Para qualquer questão estamos ao seu dispor!”

Se os clientes deixarem uma critica ao design das peças ou dos ambientes publicados, sugere-se a seguinte resposta:

“Agradecemos a sua opinião, o seu feedback ajuda-nos a melhorar! Pode consultar outras alternativas que se poderão encaixar melhor no seu gosto em laskasas.com ou shop.laskasas.com. Estamos ao seu dispor para qualquer outra questão!”

Se o cliente comentar sobre algum problema que tenha ocorrido com a sua encomenda, como a mesma ter chegado danificada por exemplo, propõe-se que seja respondido publicamente a seguinte mensagem:

“Exmo/a X. Gostaríamos de poder analisar com maior detalhe o que nos reporta de forma a podermos ajudá-lo enviamos-lhe uma mensagem privada.”

De seguida, deverá ser enviada uma mensagem privada, sugere-se a seguinte mensagem: “Exmo/a X. Lamentamos o incómodo causado, para que possamos solucionar o seu problema pedimos-lhe que nos indique o número da sua encomenda, assim que possível entraremos em contacto consigo!”

4.1.4 Instagram

Como o Instagram é gerido pela equipa de marketing da exportação da Laskasas, os clientes portugueses são deixados para segundo plano, pelo que obtêm respostas só esporadicamente.

Na Figura 31 é exibido um exemplo de uma cliente que perguntou pelo preço de uma mesa de centro e de apoio há 5 dias (à data), e ainda não tinha obtido qualquer resposta.

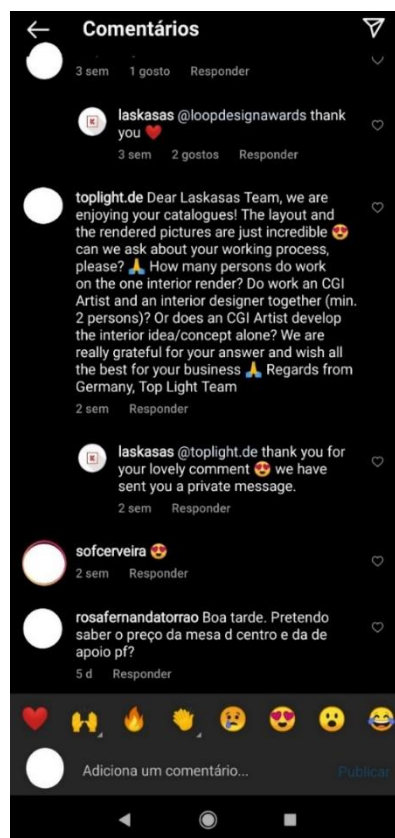


Figura 31- Comentário sem resposta no Instagram da Laskasas

Isto proporciona uma má experiência ao consumidor, pois não obteve qualquer tipo de resposta. Além disso, este tipo de abordagem, não transmite uma boa imagem da marca

a potenciais clientes que também possam estar interessados nos produtos Laskasas porque vêm que a marca não responde aos seus clientes.

Para combater este problema será então necessário que exista respostas em tempo adequado aos clientes portugueses. Sugere-se assim que quem faz a gestão dos comentários/publicações do Facebook, faça a gestão dos comentários no Instagram. Esta tarefa deverá ser executada diariamente para que o cliente tenha a resposta o mais rápido possível.

Tendo em conta que atualmente a comunicação no Instagram da Laskasas é feita em inglês, propõe-se de forma a que os clientes portugueses possam sentir-se mais incluídos, que todas as legendas das publicações feitas estejam escritas tanto em inglês como em português, como por exemplo, como mostra a Figura 32.



Figura 32- Legendas em Inglês e Português

Atualmente são partilhadas histórias no Instagram tanto em português como em inglês, porque a marca trabalha com influenciadores de ambas as nacionalidades, como pode ser visto na Figura 33.

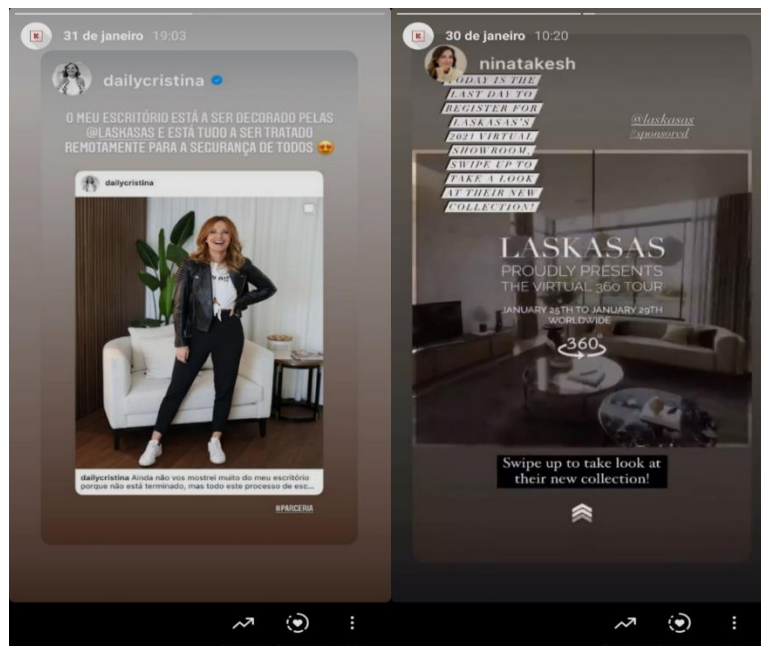


Figura 33- Histórias em Português e Inglês no Instagram da Laskasas

Desta forma propõe-se que seja feita a tradução ou um pequeno enquadramento do conteúdo da história para que seja perceptível em ambas as línguas.

4.1.5 Emails

Propõe-se que o email seja sempre utilizado para comunicações oficiais como por exemplo: alteração de horário de trabalho, alteração dos preços praticados, alteração das regras de negócio, entre outros conteúdos. De forma a que esta informação fique devidamente registada, é essencial que estas decisões não sejam comunicadas através de outros meios de comunicação (como por exemplo chamada telefónica, ou mensagem de telemóvel).

Propõe-se também a criação de grupos de emails por departamentos. A Loja Online tem necessidade de entrar em contacto com outros departamentos e atualmente tem que enviar email para todos os colaboradores desses departamentos. Por exemplo, se um colaborador da Loja Online quiser enviar um email ao departamento de logística, tem que inserir manualmente todos os emails dos colaboradores que lá trabalham, o que pode levar a que não sejam enviados os emails a todos os colaboradores necessários ou a erros de envio.

Uma forma de corrigir esta situação seria criar emails gerais que reencaminhassem automaticamente os emails recebidos para os colaboradores que pertencessem aos respetivos departamentos. Por exemplo, sempre que alguém enviasse um email para

logistica@laskasas.com esse email seria automaticamente reencaminhado para todos os colaboradores desse departamento.

Propõe-se ainda a utilização de um servidor remoto para alojar todos os documentos essenciais para a Loja Online.

Atualmente, sempre que existe uma circular (documento com regras de vendas), alteração de preço, entre outras informações, estes ficheiros são enviados via email, contudo, como atualmente é necessário colocar os emails dos colaboradores manualmente, alguns emails são enviados repetidamente para o mesmo colaborador e também existe o risco de que alguns colaboradores não recebam os mesmos.

Ao existir um servidor remoto que todos os colaboradores da Loja Online pudessem aceder livremente, isto permitiria que todos os ficheiros e documentos essenciais estivessem armazenados no mesmo local e acessível a todos e diminuía-se assim o risco de perda de informação.

4.1.6 FAQ (Perguntas Frequentes)

De forma a melhorar o FAQ da Loja Online da Laskasas propõe-se que o mesmo estivesse subdividido por grandes temas e os mesmos contemplassem as seguintes questões:

- A minha conta:
 - Como criar a minha conta?
No canto superior direito clique no ícone “a minha conta”, deverá introduzir o seu nome ou email e uma senha à sua escolha. De seguida receberá um email de confirmação do seu registo que deve confirmar.
 - Quais as vantagens de ter uma conta?
Ter uma conta permite, fazer o seguimento das suas encomendas, adicionar produtos à Wishlist e os seus dados ficam gravados para que não tenha de os introduzir novamente a cada encomenda.
 - O que é uma Wishlist?
Se gostar de um artigo, mas não pretender adquiri-lo de imediato, poderá adicioná-lo à sua Wishlist (Lista de desejos), desta forma não terá de pesquisar pelo mesmo da próxima vez que quiser ver o artigo. Para isso basta carregar no coração que se encontra em cada um dos artigos.
 - Como recuperar a senha?

Para recuperar a sua senha basta clicar em “a minha conta” de seguida em “Perdeu a sua senha?” e seguir os campos apresentados.

- Como alterar os dados da conta?

Basta aceder à sua conta e editar os “detalhes de conta” ou “morada”.

- Como subscrever/cancelar a Newsletter?

No fim da página principal da Loja Online da Laskasas poderá subscrever à Newsletter, inserindo o seu email e clicando em “subscrever”.

Se pretender cancelar a sua subscrição, por favor envie um email para shop@laskasas.com.

- Pagamento:

- Quais as formas de pagamento disponíveis?

Dispomos dos seguintes métodos de pagamentos: Multibanco, MBWay, Visa, Mastercard, Paypal e Transferência bancária. Não é possível o pagamento à cobrança.

- Quais as condições de pagamento disponíveis?

Poderá pagar 50% do valor total da sua encomenda aquando da mesma e os restantes 50% até 4 dias antes da sua encomenda ser expedida, em encomendas superiores a mil euros. Para encomendas inferiores a mil euros as mesmas devem ser pagas na totalidade quando a mesma for realizada. Apenas após o pagamento ser realizado a encomenda será produzida.

- Não consigo concluir o pagamento, o que fazer?

Verifique se os dados que introduziu se encontram corretos, um pequeno erro como uma letra maiúscula ou minúscula poderá anular a tentativa de pagamento. Verifique a validade do seu crédito caso esteja a utilizar este método. Caso todos os dados estejam corretos, tenha aprovação do seu banco para o mesmo e a dificuldade persista poderá entrar em contacto connosco através de shop@laskasas.com

- Encomendas:

- Como fazer uma encomenda?

Após escolher os artigos que pretende adquirir deverá adicionar os mesmos ao seu carrinho. Posteriormente deverá clicar no ícone do carrinho e selecionar “Finalizar compra” deverá introduzir os dados pedidos e realizar o pagamento através do método que selecionar. De seguida, receberá um email de confirmação da sua encomenda.

- Preciso ter conta para fazer a encomenda?
Não, poderá realizar a sua encomenda sem efetuar registo.
- Como saber o estado da encomenda?
Se aceder “a minha conta” encontrará o separador “encomendas” onde poderá consultar todas as suas encomendas. As encomendas que se encontrarem “em processamento” estarão a ser produzidas.
- Entregas:
 - Qual o valor do transporte?
Para Portugal Continental o transporte é gratuito. Para as ilhas o mesmo será calculado automaticamente com base nos produtos que tem no carrinho.
 - Fazem montagem?
A entrega e montagem são gratuitas para Portugal Continental. As encomendas para as ilhas são realizadas por transitário pelo que não será feita a montagem. Caso pretenda montagem para as ilhas poderá solicitar orçamento para a mesma através de shop@laskasas.com.
- Produtos:
 - É possível personalizar os produtos?
Sim poderá alterar acabamentos e medidas de qualquer artigo Laskasas, para isso poderá falar com os nossos comerciais através do chat ou telefone ou enviar um email para shop@laskasas.com, mediante aprovação será então feito um orçamento para o produto com as respetivas alterações.
 - Posso ver os produtos em loja?
Sim poderá visitar as nossas lojas, contudo os artigos expostos variam de loja para loja.
- Devoluções:
 - Posso devolver a encomenda?
Sim, poderá devolver a sua encomenda num prazo de 14dias a contar da data de entrega da mesma. Caso pretenda efetuar a devolução deverá contactar shop@laskasas.com dentro do prazo estipulado. No caso de produtos personalizados, produzidos com alterações pedidas pelo cliente a Laskasas não aceita devoluções. A Laskasas não aceita a devolução de artigos após serem utilizados.
 - Como serei reembolsado?

Será reembolsado, no prazo máximo de 10 dias úteis, do valor pago pelos artigos para o seu IBAN, caso o tenha indicado. No caso de ter pago com Visa ou PayPal, o reembolso será feito diretamente para o seu cartão. Apenas será feita a devolução do valor pago pelos artigos, caso tenha pago portes de envio, esse valor não será devolvido.

- A encomenda chegou danificada. O que fazer?

Caso a sua encomenda tenha chegado danificada, deverá enviar um email para shop@laskasas.com com fotografias da mesma para que possa ser analisada e caso o mesmo se verifique a Laskasas irá recolher os mesmos para análise e reparação ou entregar um artigo novo.

4.1.7 Chat

Tal como as chamadas, os colaboradores no chat da Loja Online da Laskasas devem manter uma conversa cordial com o cliente e mostrar-se sempre disponíveis para os ajudar no que necessitam.

Como mensagem de introdução, deverá enviar-se algo como “Boa tarde, o meu nome é X, em que posso ajudar? Qualquer questão disponha!” e aguardar por resposta do cliente. A marca atualmente opta por mensagens personalizadas para cada cliente, por exemplo, o colaborador verifica que o cliente está na página dos sofás, então envia uma mensagem como “Boa tarde, o meu nome é X, tem alguma questão sobre os nossos sofás? Estou ao seu dispor!”

Quando todas as dúvidas estiverem esclarecidas, deverá perguntar se necessita de ajuda em mais alguma questão e despedir-se de forma cordial tal como nas chamadas telefónicas. Se possível, também deverá indicar contactos alternativos como email ou número de telefone para que o cliente possa escolher aquele que mais lhe convém, para uma eventual questão posterior conseguir voltar a contactar o mesmo comercial.

4.1.8 Formulários de Contacto

De forma a melhorar os formulários de contacto da Loja Online da Laskasas, propõe-se que os mesmos tenham os seguintes campos:

- Nome;
- Email;
- Telefone/Telemóvel;

- Assunto;
 - Produtos, serviços ou campanhas;
 - Alterar a encomenda;
 - N° Encomenda;
 - Entrega da encomenda;
 - N° Encomenda;
 - Devolução ou artigos danificados;
 - N° Encomenda;
 - Projeto de Decoração;
 - Outros;
- Horário para Contacto;
 - Manhã;
 - Tarde;
- Mensagem.

A principal mudança proposta seria no assunto onde surgiria um menu para o cliente escolher entre as várias possibilidades.

Os campos “Nome”, “Email” e “Assunto” seriam de preenchimento obrigatório enquanto que os restantes seriam de preenchimento opcional.

Quando o cliente selecionar os assuntos “Alterar a encomenda”, “Entrega da encomenda” ou “Devolução ou artigos danificados”, surgiria no formulário um novo campo com o título de “N° Encomenda” onde seria pedido ao cliente que introduza o número da encomenda para que o respetivo departamento consiga identificar a mesma.

Também se propõe que, consoante o assunto que o cliente selecionar, o formulário de contacto seja enviado para departamentos distintos:

- Produtos, serviços ou campanhas – Loja Online;
- Alterar a encomenda – Loja Online;
- Entrega da encomenda – Departamento de Logística;
- Devolução ou artigos danificados – Departamento de Pós-Venda;
- Projeto de Decoração – Departamento de Design;
- Outros – Loja Online.

Outra melhoria que se propõe introduzir é a presença de um pequeno texto explicativo dos formulários de contacto como, por exemplo:

“Preencha o seguinte formulário de contacto e obtenha uma resposta dentro de 48h, em dias úteis.”

Desta forma, o cliente estará informado que dentro de 48h (úteis), irá obter uma resposta à sua questão.

Ao serem aplicadas estas alterações, os formulários de contacto, além de se tornarem mais intuitivos para os clientes, também trazem o benefício de melhorar a comunicação interna pois, cabe aos departamentos responsáveis pela situação darem resposta ao invés de existir um intermediário.

Sendo a Laskasas uma organização que conta com mais de 300 colaboradores distribuídos por vários polos, a comunicação é essencial para os colaboradores e para os clientes.

Tendo em conta o rápido crescimento que a organização tem vindo a apresentar ano após ano ainda não houve oportunidade de se pensar ou criar alguma forma de tornar a comunicação e a partilha de informação fluida. Verifica-se que esta realidade tem vindo a prejudicar a organização particularmente no que toca à Loja Online pois, os colaboradores não conseguem disponibilizar informação de forma unânime aos clientes.

Para dar resposta à questão de investigação “Pode a gestão da informação influenciar a comunicação da Loja Online da Laskasas?”, foram definidos quatro objetivos específicos: i) Melhorar a notoriedade da Loja Online da Laskasas; ii) Comunicar uniformemente com os clientes; iii) Melhorar a partilha de informação interna; iv) Aumentar a faturação da Loja Online da Laskasas.

Neste trabalho de investigação analisou-se como é efetuada a comunicação e partilha da informação da Loja Online da Laskasas atualmente, pelo que foi utilizada a metodologia de estudo de caso.

De forma a validar todos os temas referidos foi realizado um enquadramento teórico, estabelecido o estado da arte, tendo sido consideradas bases de dados científicas fidedignas como o Google Académico, Biblioteca do Conhecimento Online (B-ON), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), entre outros.

A técnica utilizada para a recolha de dados foi a entrevista. Após a realização das entrevistas e da análise de conteúdo das mesmas foi desenvolvido um conjunto de propostas de melhoria para os problemas detetados.

Concluiu-se que a falta de gestão da informação poderá levar a uma comunicação pouco eficaz, tanto internamente como externamente, o que influenciará o negócio. Internamente é importante porque garante que a comunicação chega a todos os departamentos e colaboradores de forma rápida e clara levando a menos espaço para dúvida e incerteza. Consequentemente, todos os clientes que interajam com os colaboradores da Loja Online da Laskasas vão aumentar a sua confiança na mesma, pois nas várias plataformas, existirá respostas rápidas e esclarecedoras porque os colaboradores vão estar confiantes para transmitir as informações aos clientes.

Assim, espera-se que com estas propostas de melhoria, a imagem da Laskasas venha a ser melhorada, as suas vendas venham a ser potencializadas e haja uma melhoria na partilha e comunicação de informação interna e externamente. Estas propostas de melhoria foram apresentadas à administração da Laskasas de forma a que a organização pudesse analisar as mesmas e implementar as propostas sugeridas.

No decorrer deste trabalho de investigação foram sentidas algumas limitações, nomeadamente em relação aos dados recolhidos. O surgimento da pandemia de Covid 19, teve um impacto forte na Loja Online da Laskasas pelo que o seu crescimento poderia ter sido diferente face a um contexto sem pandemia. Outra dificuldade sentida na realização deste trabalho prendeu-se com o tipo de dados recolhidos. Sendo uma Loja Online o estudo de caso, muitos dos dados eram sensíveis logo exigiu um cuidado redobrado para não expor dados confidenciais da Laskasas, dos seus colaboradores e dos seus clientes.

Embora quase todos os objetivos tenham sido atingidos, existem dois objetivos específicos que só poderão ser analisados no futuro, nomeadamente melhorar a notoriedade da Loja Online da Laskasas e aumentar a faturação da Loja Online da Laskasas. Estes objetivos terão que ser analisados a longo prazo, pois implicam que as propostas de melhoria sugeridas neste trabalho sejam implementadas.

Estudos futuros poderão analisar o impacto dos resultados a longo prazo da implementação das propostas sugeridas, sendo possível melhorar outros aspetos que poderão surgir ao longo do tempo. Este trabalho pode ainda ser replicado para outras lojas online com as devidas adaptações. Por outro lado, a informação recolhida pode servir de base para um estudo na área do Marketing, nomeadamente no Marketing Digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (2010). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877050913002251?token=362BCFD12CBFB152F1F87C12E3F0AFF6CF5BAE0A7BF24E42C42072C1733DC2FCEFE2784A37EEC985175A319EAB0ADF0A&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210828160509>
- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301738442_Conducting_Semi-Structured_Interviews
- AMADO, J. (2014). Manual de Investigação Qualitativa em educação. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. 2ª edição. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/35271/1/Manual%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20qualitativa%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- American Marketing Association. (2020). What Is Marketing? — The Definition Of Marketing — AMA. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Araújo, C. (2010). O conceito de informação na Ciência da Informação. *Inf. & Soc.:Est., João Pessoa*, 20(3), 95-105. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277240372_O_conceito_de_informacao_na_Ciencia_da_Informacao
- Arnoldi, M. A. G. C. (2017). A entrevista na pesquisa qualitativa-mecanismos para validação dos resultados. *Autêntica*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=J8MpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=entrevista+qualitativa&ots=P18iJN41jC&sig=aX4mbsNHckhXR4wGMQJ8C3Ak8c0#v=onepage&q=entrevista%20qualitativa&f=false>
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. Disponível em: <http://mimosa.pntic.mec.es/mveral/textos/redessociales.pdf>

Business Jargons. (2020). What Is Communication Process? Definition And Meaning - Business Jargons. Disponível em: <https://businessjargons.com/communication-process.html>

Cardoso, A. M. P. (1996). Pós-Modernidade e informação: conceitos complementares? Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 1(1), 63-79. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKWii8rHf35HuAhUcBGMBHT03DI4QFjABegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fportal.deperiodicos.eci.ufmg.br%2Findex.php%2Fpci%2Farticle%2FdownloadSuppFile%2F241%2F26&usq=AOvVaw0D7x65NQVmNNOcqXuJ6nyi>

Cardoso, O. D. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública, 40(6), 1123-1144. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci_arttext&tlng=pt

Choo, C. (2003). A organização do conhecimento. São Paulo: Ed. Senac. Disponível em: <https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>

Collins, K. (2012). Communication Channels. Disponível em: <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v2.0/s12-05-communication-channels.html>

Davenport, T. H. (1998). Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Futura. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>

Diário da República Eletrónico (2020). Decreto-Lei 109-A/2020, 2020-12-31. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/152637760/details/maximized>

Eurostat. (2021). Disponível em: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-344495_QID_-50DAB6C1_UID_-3F171EB0&layout=SEX,L,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;TIME,C,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-344495UNIT,AVG;DS-344495INDICATORS,OBS_FLAG;DS-344495TIME,2017;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-

[1_2&rankName3=TIME_1_0_0_0&rankName4=SEX_1_2_0_0&rankName5=GEO_1_2_0_1&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=true&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23](#)

Ford, H. (2009). My Life And Work - An Autobiography Of Henry Ford. NuVision Publications.

K.P.M., B. (2013). Internal Marketing: Employee Does Matter. 3(5). 519-524. Disponível em: https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n5_10.pdf

Lima, S. & Melo, J.A. (2018). A importância do endomarketing para a comunicação interna. Revista Gestão Industrial. 13. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322728354_A_importancia_do_endomarketing_para_a_comunicacao_interna

Manteu, C. & Monteiro, N. & Sequeira, A. (2020). O IMPACTO DE CURTO PRAZO DA PANDEMIA COVID-19 NAS EMPRESAS PORTUGUESAS. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003_pt.pdf

Moseley, C. (2019). 7 Reasons Why Internal Communications Is Important. Jostle Blog. Disponível em: <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>

Obaji, N., & Saganuwan, M. (2018). Effective Communication and Planning as Management tools for Organizational Performance. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/326154191_Effective_Communication_and_Planning_as_Management_tools_for_Organizational_Performance

Octaviano, V. L. C. & Rey, C. M. & Silva, K. C. (1999). A informação na atividade técnico-científica: em enfoque pós-moderno. Campinas, Transinformação, 11(2), 173-184. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/download/14990>

Patel, N. (2020). Estudo de Caso: O Que É, Exemplos e Como Fazer. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/como-fazer-um-estudo-de-caso/>

Patel, N. (2020). O que é Comunicação Interna: O Guia Completo Para Você Aplicar. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/comunicacao-interna/>

Pinto, A. S. (2015). Gestão do Conhecimento Organizacional – Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à

utilização do e-learning. (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho). Disponível em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/38884/1/Jos%C3%A9%20Agostinho%20de%20Sousa%20Pinto.pdf>

Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, 4(5), 129-148. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33249846/.A_perspectiva_da_entrevista_na_investigacao_qualitativa.pdf?1395143549=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_perspectiva_da_entrevista_na_investiga.pdf&Expires=1605702188&Signature=TyURG~S4XC2x9OPSzAELEclcbEAyugdXUMYpNUnvsAKrhqjIGIhf8DbipbQuOmMOISALF--Oz2U9d3pqiP2THXH-8mMr33sc9rpzoCBYeMV2E0E0KY2QRfXAZSjDVAzL9hrFUGUxy0LoJBV6b1-3BjBsapLWwXIgAtD09MczDTyVI6nOZKDPnEFFI8LUwFhNLd3jM4Ecc~Q2YWzItY28i0fHN6xNEzpIDd6A3HyUdVblpOqZF6ug89OSPEbNfcgcy7L6QjRV~J3f7kKow3WkvEQ6SJZv7FCpO~eVV8w7GI7gG4PtsC4r~XYK8YP756HI8BQxFk2uvJliuIYHYi~9w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Rodrigues, C. (2014). Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação. 19(3). Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/297281567_Gestao_da_informacao_e_a_importancia_do_uso_de_fontes_de_informacao_para_geracao_de_conhecimento

Silva, A. M., (2006). A informação - Da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Edições Afrontamento.

Statista. (2020). Most Used Social Media Platform | Statista. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Teixeira, S. (2011). Gestão Estratégica, Escolar Editora. Disponível em: https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira

Varey, R. & Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. European Journal of Marketing. 33. 926-944. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/230555229> A Broadened Conception of Internal Marketing

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Administração de Marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf

Yin, R. (2003). Case study research. 3ª Edição. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Apêndice I – Guiões das Entrevistas

O meu nome é Cláudia Silva, sou estudante do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), frequento atualmente o 2º ano do Mestrado de Informação Empresarial. De momento estou a desenvolver a dissertação que incide sobre o tema “Impactos da gestão da informação na comunicação organizacional: O caso da Loja Online da Laskasas.”, sob orientação do Professor Doutor Agostinho de Sousa Pinto (ISCAP), tendo como objetivo analisar como pode a gestão da informação influenciar a comunicação da Loja Online da Laskasas.

O seu nome não será mencionado no documento final da dissertação, antes de prosseguir com a entrevista gostaria de pedir autorização para gravar a mesma.

Guião da Entrevista ao Diretor da Loja Online da Laskasas:

Q1. Sendo a Loja Online um dos projetos mais recentes na Laskasas, podendo ainda ser prematuro fazer qualquer tipo de balanço, entende que os objetivos estão a ser atingidos ao nível do volume de negócio, número de clientes, ou outros indicadores?

Q2. A pandemia Covid-19 afetou, de alguma forma, o negócio da Loja Online?

Q3. Como caracteriza o desempenho da Loja Online. Nas suas diversas componentes, tecnológicas, marketing digital, comunicação, relação com os clientes, etc? Que limitações identifica e como planeia ultrapassá-las?

Q4. Atualmente, a Loja Online da Laskasas apenas vende para Portugal. Há planos para a internacionalização? Quais os desafios colocados? Nomeadamente desafios na comunicação?

Q5. No que à informação diz respeito, sente que a Loja Online permite uma compra esclarecida e informada por parte dos clientes? P.F. pode identificar alguns constrangimentos?

Q6. De que forma as opiniões dos clientes são tidas em conta para melhorar a Loja Online? Como se processa a gestão dessa informação?

Q7. Estando eu a desenvolver uma dissertação na área da Gestão da informação e no impacto desta na comunicação organizacional, identifica alguns aspetos relevantes que não tenham sido abordados até agora?

Guião da Entrevista aos Comerciais da Loja Online da Laskasas:

Q1. Quais as principais dificuldades sentidas na comunicação interna e externa?

Q1.1. Identifica algum processo formal de partilha/gestão de informação?

Q1.2. Existem planos de comunicação interna ou externa? Como recebe ou envia a informação recolhida com utilidade para outros departamentos ou outros comerciais?

Q2. Sempre que existe uma alteração na política de comunicação interna/externa da empresa, esta é suficientemente e atempadamente divulgada por todos os intervenientes?

Q3. Existe alguma diretriz formal ou informal de como deve ser realizada a comunicação com os clientes nas diferentes vias de comunicação?

Q3.1. Quais as estratégias que adota para potenciar a relação com o cliente ou com um possível cliente?

Q3.2. Quais as vias que os clientes tendencialmente utilizam para contactar os comerciais da Loja Online?

Q4. Da sua experiência, quais serão os principais motivos pelos quais os clientes contactam a Loja Online da Laskasas? Como chegam até ela?

Q5. Da sua perceção, obtida pelos contactos com os clientes, sente que a Loja Online possui informação suficiente para uma compra esclarecida e informada por parte dos clientes? Pode dar alguns exemplos?

Q6. Assumindo que um cliente pode interagir várias vezes com a Loja Online, e, no limite podendo mesmo ser atendido por comerciais diferentes, como fazem a gestão desta informação?

Q7. Consegue identificar alguns aspetos que possam ser melhorados, no que diz respeito à partilha de informação e à comunicação interna e externa?

Guião da Entrevista ao Marketeer da Loja Online da Laskasas:

Q1. Sendo o website a principal ferramenta para chegarem aos clientes, existe funcionalidades que gostava que fossem melhoradas?

Q2. Além do website, que vias utiliza para promover a Loja Online da Laskasas junto dos clientes ou potenciais clientes?

Q3. Existe alguma diretriz para a construção e envio de newsletters? Quais as principais mensagens que se pretende passar com este tipo de comunicação?

Q4. Que papel assumem as redes sociais na promoção e na concretização de negócios? De que forma é que as redes sociais são geridas?

Q5. A informação que é partilhada/promovida com os clientes é aprovada previamente? A informação recebida nas interações dos clientes é considerada na conceção das campanhas de marketing? Há preocupações como “*user experience*”?

Q5.1. De que forma são escolhidas as publicações a partilhar, a publicidade e campanhas?

Q6. Consegue identificar alguns aspetos que possam ser melhorados, no que diz respeito ao marketing e à comunicação interna e externa?

Apêndice II – Transcrição da Entrevista ao Diretor da Loja Online da Laskasas

Q1. Sendo a Loja Online um dos projetos mais recentes na Laskasas, podendo ainda ser prematuro fazer qualquer tipo de balanço, entende que os objetivos estão a ser atingidos ao nível do volume de negócio, número de clientes, ou outros indicadores?

Sim, no último ano superamos as expetativas que tínhamos delineado há um ano atrás.

Q2. A pandemia Covid-19 afetou, de alguma forma, o negócio da Loja Online?

Foi um dos fatores que impulsionou o crescimento da Loja Online, não só pela maior atenção que a Loja Online recebeu por parte da empresa, mas também pela impossibilidade de os clientes deslocarem-se às lojas físicas, porque as mesmas encontravam-se encerradas, então acabavam por realizar as suas encomendas online. A pandemia ajudou ao crescimento da Loja Online tanto a nível interno como ao aumento da procura por parte dos clientes.

Q3. Como caracteriza o desempenho da Loja Online. Nas suas diversas componentes, tecnológicas, marketing digital, comunicação, relação com os clientes, etc? Que limitações identifica e como planeia ultrapassá-las?

Houve uma fase que tivemos uma limitação nos servidores, mas conseguimos ultrapassá-la. Atualmente a nível tecnológico não temos grandes limitações, após apostarmos na internacionalização, sim aí poderão surgir limitações até porque o nosso website atual é limitado. Não temos como introduzir neste website preços diferentes para o mesmo produto por exemplo, faltam algumas bases para podermos expandir para outros países.

Termos dois websites é um problema de momento, porque dividimos o público e, na nossa área o público já é muito restrito se o segmentarmos para dois sites diferentes isso prejudica-nos.

Em relação ao Marketing é um ponto forte na Laskasas, não só o marketing da Loja Online, mas da empresa na sua totalidade.

A nível de comunicação interna, a comunicação entre departamentos é escassa e deverá ser melhorada. É necessário ter acesso a informações rapidamente para as fornecer aos clientes de forma mais assertiva e o tempo de resposta às vezes não é o ideal devido à falta de comunicação interna.

Q4. Atualmente, a Loja Online da Laskasas apenas vende para Portugal. Há planos para a internacionalização? Quais os desafios colocados? Nomeadamente desafios na comunicação?

Sim há planos para a internacionalização, Espanha é o nosso próximo passo. Contudo, apenas iremos expandir para Espanha após implementarmos um novo Website que nos ajude a colmatar estes potenciais problemas que o website atual nos limitaria. Já estamos a planear a implementação de um novo website.

Em relação à comunicação com os clientes espanhóis poderá ser um desafio, acredito que a nível de marketing e publicidade não teremos problemas até porque já temos alguma experiência com a nossa equipa do internacional, poderão surgir alguns problemas a nível interno em alguns departamentos mesmo até na comunicação do apoio ao cliente da Loja Online. Em cada um dos departamentos que terão de estar envolvidos no processo de comunicação com os clientes, a nível comercial, logístico e pós-venda será necessário ter uma pessoa que domine a língua.

Q5. No que à informação diz respeito, sente que a Loja Online permite uma compra esclarecida e informada por parte dos clientes? P.F. pode identificar alguns constrangimentos?

Ao longo do tempo vamos recebendo feedback por parte dos clientes e vamos melhorando, acho que cada vez temos menos falta de informação para o cliente. Contudo, devido às limitações do website não conseguimos ter todas as informações disponíveis no mesmo, como medidas específicas de produtos etc. Com o novo website, estamos a ter estas falhas em consideração de forma a combatê-las.

Q6. De que forma as opiniões dos clientes são tidas em conta para melhorar a Loja Online? Como se processa a gestão dessa informação?

O feedback do cliente é que nos tem ajudado a melhorar, não só os comentários e opiniões que nos dão, estamos atentos às questões que nos fazem, às informações que precisam e tentamos sempre melhorar em função disso.

Q7. Estando eu a desenvolver uma dissertação na área da Gestão da informação e no impacto desta na comunicação organizacional, identifica alguns aspetos relevantes que não tenham sido abordados até agora?

Há alguns anos atrás foi decidido que o nosso Facebook seria focado no nacional, nas lojas físicas na altura e na Loja Online posteriormente também e o Instagram seria focado no internacional. Esta não seria a estratégia que implementaria se a tivesse de implementar agora, mas de momento é difícil reformular, contudo a Loja Online também está presente no Instagram, não de uma forma orgânica, mas através de publicidade. A nível orgânico acabamos por publicitar a marca como um todo.

A nível interno estamos a tentar melhorar de forma a que as informações sejam enviadas atempadamente e a todas as pessoas que necessitam de as receber, mas de momento ainda não temos essa organização.

Apêndice III – Transcrição da Entrevista ao Comercial 1 da Loja Online da Laskasas

Q1. Quais as principais dificuldades sentidas na comunicação interna e externa?

A maior dificuldade sentida relativamente à comunicação interna é saber quais os departamentos corretos para onde devemos direcionar determinadas questões, muitas vezes é necessário dirigir-nos ao nosso chefe de departamento para perceber para onde devemos encaminhar determinadas questões de forma a que as mesmas sejam respondidas. Outra dificuldade sentida a nível interno é por vezes a demora nas respostas, ou seja, ter de haver uma insistência sistemática de forma a obtermos uma resposta a uma questão por parte dos departamentos competentes para essas questões. Na comunicação externa, por exemplo encontro desde logo duas lacunas no nosso website que nos dificulta a comunicação com os clientes, a primeira é que nem sempre existem todas as informações disponíveis sobre os produtos, a segunda é o facto de atualmente na Laskasas existir uma Loja Online e um website institucional. No Website institucional muitas vezes temos mais produtos do que na Loja Online, o que não permite que o cliente faça uma compra direta na Loja Online e tenha de recorrer a um comercial.

Q1.1. Identifica algum processo formal de partilha/gestão de informação?

Um processo formal não identifico. Um processo que nos diga que determinada informação vai entrar em vigor dia X e esta seja comunicada com antecedência, não identifico. Existe sim documentos que chamamos de “Circulares” que comunicam as decisões tomadas pela administração a todos os departamentos.

Q1.2. Existem planos de comunicação interna ou externa? Como recebe ou envia a informação recolhida com utilidade para outros departamentos ou outros comerciais?

Um plano de comunicação não existe, existe uma forma de comunicação que são as circulares, mas uma metodologia de como as comunicações devem ser feitas acredito que não existe pelo menos que seja do meu conhecimento. Normalmente todas as informações são enviadas via email, quando são informações mais imediatas os chefes de departamento fazem uma comunicação pessoal quando há essa possibilidade, mas as comunicações oficiais são geralmente via email.

Q2. Sempre que existe uma alteração na política de comunicação interna/externa da empresa, esta é suficientemente e atempadamente divulgada por todos os intervenientes?

Tendo em conta a minha experiência, atempadamente não. Muitas vezes comunicam procedimentos que devem ser adotados que já foram comunicados a outros departamentos e chegam ao nosso departamento mais tarde, ou informações de procedimentos que vão entrar em vigor no dia seguinte o que nem sempre permite assimilar a informação da forma devida. Devido a isto por vezes não conseguimos estar informados e familiarizados com determinadas decisões o que não nos permite cumpri-las devidamente. A informação acaba por chegar, mas poderá não chegar atempadamente, ou no mesmo “timing” a todas as pessoas.

Q3. Existe alguma diretriz formal ou informal de como deve ser realizada a comunicação com os clientes nas diferentes vias de comunicação?

Devemos fazer as comunicações via email de forma a que todas as informações fiquem registadas, essa é a via mais aconselhável, principalmente para as compras online, uma vez que há uma questão de confiança que queremos passar aos clientes e havendo estes registos temos mais credibilidade para quem nos procura. Um plano de como essas comunicações são feitas, não existe. Sabemos que o email deve ser a via mais utilizada porque é a via mais formal, porque também falamos via telefone e WhatsApp por exemplo, mas não há um plano que nos diga que em determinada fase de venda precisamos de enviar um email com determinada informação, se eu decidir falar por chamada tenho essa possibilidade ou se o cliente quiser realizar uma encomenda por WhatsApp também o faz.

Existe uma estratégia comercial delineada, ou seja, quando vamos realizar uma venda com um cliente precisamos de lhe pedir determinadas informações para podermos avançar com a encomenda, mas não há um plano formal que nos tenha sido entregue onde constem todos os passos de como devemos fazer essa gestão, é deixado ao critério de cada comercial cumprindo sempre as diretrizes que a marca valoriza.

Q3.1. Quais as estratégias que adota para potenciar a relação com o cliente ou com um possível cliente?

Como se trata de uma venda online, parte por criar uma relação de proximidade e confiança com o cliente. Esta relação de confiança cria-se mostrando transparência e estar disponível para dar todas as informações sobre os produtos que o cliente não tem possibilidade de ver pessoalmente antes de comprar. Optamos por mandar tudo por email, de forma a que todas as informações fiquem registadas.

Q3.2. Quais as vias que os clientes tendencialmente utilizam para contactar os comerciais da Loja Online?

Normalmente chat, chamada telefónica, WhatsApp ou email.

Q4. Da sua experiência, quais serão os principais motivos pelos quais os clientes contactam a Loja Online da Laskasas? Como chegam até ela?

Os clientes contactam a Loja Online porque tem confiança desde logo na marca, um cliente quando chega até nós ou é porque já conhece a nossa marca, ou porque já foi a uma das nossas lojas físicas ou porque já ouviu falar dela através de alguém. Porquê que faz o contacto online? Porque hoje em dia as compras online estão muito potenciadas e é cada vez mais utilizada pelos consumidores. Havendo confiança na marca as pessoas que gostam de comprar sem sair de casa preferem fazê-lo dessa forma.

Os temas mais frequentes pelos quais os clientes nos contactam é essencialmente sobre preços de produtos, prazos de entrega e às vezes características dos produtos que não estão no site. Os clientes após realizarem a sua encomenda, às vezes também nos contactam para obter informações sobre o estado da mesma.

Q5. Da sua perceção, obtida pelos contactos com os clientes, sente que a Loja Online possui informação suficiente para uma compra esclarecida e informada por parte dos clientes? Pode dar alguns exemplos?

A informação que a Loja Online tem é suficiente para o cliente sentir confiança para comprar no site. Mas podíamos ter mais informação e isso seria um complemento muito importante para os clientes. Temos modos de pagamento, temos produtos em campanha bem sinalizados, considero que sim até porque podem tirar todas as suas dúvidas através do chat onde tem sempre um funcionário disponível praticamente sempre. Acredito que se não tivéssemos um chat tão ativo que alguns clientes não conseguissem obter todas as informações e conseqüentemente não comprassem. Temos informações como por exemplo, as fichas técnicas dos produtos, ou o que é uma impermeabilização, evitaria que

os clientes fizessem tantas questões porque teriam todas as informações disponíveis. A política de devoluções e condições de venda na minha opinião está clara.

Q6. Assumindo que um cliente pode interagir várias vezes com a Loja Online, e, no limite podendo mesmo ser atendido por comerciais diferentes, como fazem a gestão desta informação?

Por norma, quando um cliente está a ser acompanhado por um comercial, ou seja, se um cliente me abordar no chat por exemplo e depois eu o encaminhado para o WhatsApp e o meu colega vai ao WhatsApp e tem uma mensagem desse cliente ele vai saber que esse cliente está a ser acompanhado por mim porque há essa comunicação entre equipa. Ou por vezes até o próprio cliente menciona o nome do comercial com quem está a tratar da sua encomenda e dessa forma, fazemos sempre a gestão de forma a que o cliente seja sempre acompanhado pela mesma pessoa, nunca claro desfasando de lhe fornecer as informações que necessitar naquele momento, até para que o cliente se sinta mais seguro e confortável.

Temos 3 turnos diferentes de atendimento, temos o atendimento diurno, noturno e ao fim de semana. Existe sempre um esforço para que todos estejam a par de todas as situações claro, por exemplo um cliente contacta durante o dia porque falou no dia anterior à noite com o comercial da noite, mas tem mais questões, então ligamos à pessoa do turno da noite para perceber qual o ponto de situação daquele cliente e perceber se conseguimos encaminhar o cliente para o colega no seu horário de trabalho.

Q7. Consegue identificar alguns aspetos que possam ser melhorados, no que diz respeito à partilha de informação e à comunicação interna e externa?

Sim, diria que a partilha de informação entre equipa poderia ser mais eficaz, por exemplo termos uma plataforma onde pudéssemos colocar todas as informações sobre os clientes de forma a que todos os comerciais tivessem acesso à mesma, ou seja quando o cliente nos contacta já termos as informações necessárias para dar seguimento ou encaminhar para o comercial correspondente. Creio que deveria existir um plano de comunicação sobre como deveriam ser feitas as comunicações entre departamentos atempadamente para que todos pudessem gerir todas as informações e coloca-las em prática. Relativamente à comunicação externa seria termos mais informações no website para os clientes terem uma perceção melhor dos produtos.

Apêndice IV – Transcrição da Entrevista ao Comercial 2 da Loja Online da Laskasas

Q1. Quais as principais dificuldades sentidas na comunicação interna e externa?

As principais dificuldades sentidas na comunicação interna é a dificuldade da interação entre departamentos. Não sei se se deve à política implementada na empresa ou se à dificuldade de agilizar e resolver determinadas situações. Geralmente consigo saber para quem tenho de encaminhar determinadas situações, mas não está totalmente definido, por vezes é alterado e não somos avisados previamente, só somos avisados quando enviamos uma informação/pedido para a pessoa errada e dessa forma temos que reformular e enviar novamente, há essa dificuldade, deveríamos ser informados aquando da mudança de cargos dos funcionários e identificarem cada um.

A nível da comunicação externa não considero que seja fácil obter algumas informações que necessitamos para passar aos clientes. Existem situações de perguntas frequentes de clientes, que não temos acesso a essas informações de forma imediata e isto dificulta muito a comunicação com o cliente, visto que estamos a falar de uma Loja Online, necessitamos de ter informação imediata porque o cliente aborda-nos e temos de ter a informação presente para que o possamos esclarecer e ajudar na sua compra. Não podemos demorar muito tempo a enviar informações e às vezes acontece de demormos muitos dias a enviar essas informações porque não temos acesso às mesmas.

Q1.1. Identifica algum processo formal de partilha/gestão de informação?

Um processo formal não identifico, cada pessoa partilha a informação da forma que acha mais correta.

Q1.2. Existem planos de comunicação interna ou externa? Como recebe ou envia a informação recolhida com utilidade para outros departamentos ou outros comerciais?

Geralmente enviamos as informações por email, é a via mais recorrente. Mas também o fazemos pelo o WhatsApp ou por telefone quando é necessário ser mais rápido.

Q2. Sempre que existe uma alteração na política de comunicação interna/externa da empresa, esta é suficientemente e atempadamente divulgada por todos os intervenientes?

Não, não existe um sistema organizado de envio de emails, ou seja, quando é enviada uma informação para um determinado departamento, por exemplo uma circular, tanto para a Loja Online como lojas físicas ou até para toda a empresa, muitas vezes existem colaboradores que não são colocados no email porque não existem grupos de email. Por vezes quando surge uma nova tabela de preços nem todos os comerciais recebem a tabela atualizada o que leva a que utilizem a versão antiga e forneçam preços errados aos clientes. Esses avisos nem sempre chegam a todas as pessoas que deveriam chegar.

Q3. Existe alguma diretriz formal ou informal de como deve ser realizada a comunicação com os clientes nas diferentes vias de comunicação?

Uma diretriz não existe, deveria existir até porque era muito mais fácil para integrar novos colaboradores, mas infelizmente não existe, mas poderá vir a ser implementada até porque a comunicação deveria ser uniforme.

Q3.1. Quais as estratégias que adota para potenciar a relação com o cliente ou com um possível cliente?

As estratégias que adoto são tentar criar proximidade com o cliente. Vender online já impossibilita o contacto físico o que torna a comunicação mais difícil, então tento ligar ao cliente ou falar com ele pelo WhatsApp, que é uma ferramenta que permite uma troca de ideias mais momentânea. Através do email além de ser muito formal tem um desfasamento de tempo maior, enquanto que no WhatsApp ou chamada se agiliza e se esclarece todas as dúvidas muito mais rápido o que aproxima muito mais o cliente do comercial.

Q3.2. Quais as vias que os clientes tendencialmente utilizam para contactar os comerciais da Loja Online?

Telefone, chat, email e agora cada vez mais o WhatsApp. Estas são as vias pelas quais os clientes nos abordam.

Q4. Da sua experiência, quais serão os principais motivos pelos quais os clientes contactam a Loja Online da Laskasas? Como chegam até ela?

O principal motivo pelo qual os clientes abordam a Loja Online é porque cada vez mais as pessoas procuram ter comodidade nas suas compras, não querem ter de se deslocar a uma loja e esperar para ser atendidos, ou seja, pretendem escolher online tiram as suas dúvidas com o comercial e obtém todas as informações de uma forma mais rápida, mesmo

que não tenham disponibilidade de se deslocar a uma loja. Na Loja Online temos atendimento ao cliente das 9h às 23h, ou seja, o cliente consegue sempre obter um acompanhamento imediato exceto de madrugada.

Assuntos como solicitação de preços ou datas de encomenda são temas recorrentes, num produto o que mais importa ao cliente além da estética e qualidade é o preço, pois querem saber se tem possibilidade de o adquirir ou não, depois o prazo de entrega, o cliente espera sempre saber quando irá obter o produto após finalizar a sua encomenda.

Q5. Da sua perceção, obtida pelos contactos com os clientes, sente que a Loja Online possui informação suficiente para uma compra esclarecida e informada por parte dos clientes? Pode dar alguns exemplos?

Sim, quando um cliente compra um produto por norma está esclarecido sobre todos os detalhes, como o tecido ou as madeiras etc. Contudo se o cliente não entrar em contacto com os comerciais não tem muita informação sobre medidas dos produtos por exemplo, tem uma informação vaga no website não tem por exemplo profundidade dos produtos ou se é confortável. Acerca das impermeabilizações temos informações muito vagas, estou a dar estes exemplos, mas poderia dar outros. São informações que pretendemos melhorar, mas neste momento não são suficientes.

Q6. Assumindo que um cliente pode interagir várias vezes com a Loja Online, e, no limite podendo mesmo ser atendido por comerciais diferentes, como fazem a gestão desta informação?

Mesmo que um cliente seja atendido por três comerciais diferentes, por exemplo se um cliente falar comigo pelo email tento colocar os colegas em conhecimento para estarem a par e quando o cliente contactar outro comercial o mesmo saber do que se trata, às vezes não acontece e o colega tem de ligar ao comercial correspondente para perceber a situação. No WhatsApp o colega poderá ler o histórico de mensagens para perceber do que se trata. Também fazemos reuniões semanais que nos permite partilhar estas informações.

Q7. Consegue identificar alguns aspetos que possam ser melhorados, no que diz respeito à partilha de informação e à comunicação interna e externa?

Sim, acho que deveríamos ter uma plataforma onde todos os funcionários que intervêm no processo, ou seja, desde os comerciais, à logística, ao pós-venda, à produção tivessem

acesso a todas as informações sobre o cliente. Porque o comercial vende, a logística agenda e entrega, a produção produz, todos os departamentos estão interligados e se todos conseguissem partilhar as informações entre eles a gestão era muito mais fácil. O cliente poderá abordar o comercial sobre o estado de uma encomenda ou sobre uma assistência que está a ser tratada pelo pós-venda e os comerciais não têm essas informações porque não há partilha de informação entre departamentos. Desta forma, todos os colaboradores teriam acesso à ficha e histórico de cada cliente o que nos permitia transmitir informações de uma forma mais rápida, o que não acontece.

A nível externo o website carece de muitas informações técnicas, como medidas específicas dos produtos, impermeabilizações, colchões, tipos de madeiras, tipos de costuras entre outras, essas informações são importantes até mesmo para valorização dos produtos, por exemplo uma cadeira que tenha uma costura com vivo e outra não tem, temos de explicar o porquê destas diferenças porquê que uns materiais são melhores que outros. Acho que toda a história por detrás de cada produto deveria constar no website, o que neste momento não acontece e seria importante para que os clientes tivessem mais informações sobre os produtos que pretendem adquirir.

Apêndice V – Transcrição da Entrevista ao Marketeer da Loja Online da Laskasas

Q1. Sendo o website a principal ferramenta para chegarem aos clientes, existe funcionalidades que gostava que fossem melhoradas?

Sim, neste momento estamos em fase de implementação de um novo website melhorado com novas funcionalidades que permitam uma melhor experiência ao cliente. O nosso objetivo é aproximar ao máximo a experiência do cliente na Loja Online como se de uma loja física se tratasse. Personalização de produtos, serviços de decoração de interiores, são alguns dos serviços que queremos melhorar.

Q2. Além do website, que vias utiliza para promover a Loja Online da Laskasas junto dos clientes ou potenciais clientes?

Redes Sociais, Paid Media, E-mail Marketing e Marketing de Influência.

Q3. Existe alguma diretriz para a construção e envio de newsletters? Quais as principais mensagens que se pretende passar com este tipo de comunicação?

As newsletters da Laskasas têm um template que foi desenhado de acordo com o tipo de comunicação que pretendemos passar. Dentro disso, são ajustadas ao conteúdo que pretendemos usar na newsletter em específico. Usamos newsletter para comunicação de novos produtos/coleções, campanhas, ofertas especiais, tendências e eventos.

Q4. Que papel assumem as redes sociais na promoção e na concretização de negócios? De que forma é que as redes sociais são geridas?

As redes sociais são um excelente canal de comunicação para a promoção e concretização de negócios. Uma grande parte dos visitantes do nosso website têm origem nas redes sociais. Nestes casos, é o primeiro contacto que o cliente tem com a marca. Assim, como também é um bom canal para gerar notoriedade à marca. As publicações feitas no nosso Facebook são realizadas por dois colaboradores, eu faço a publicidade e publicações focada na Loja Online e outro colaborador faz as publicações focadas nas nossas lojas físicas, estas comunicações por serem distintas podem levar a alguma confusão por parte dos clientes, pois por um lado promovemos a Loja Online e mostramos preços dos nossos produtos e por outro os preços não são mencionados. O nosso Instagram é gerido pela nossa equipa internacional.

Q5. A informação que é partilhada/promovida com os clientes é aprovada previamente? A informação recebida nas interações dos clientes é considerada na conceção das campanhas de marketing? Há preocupações como “*user experience*”?

Sim, o cliente é sempre a nossa prioridade. Qualquer informação promovida junto dos clientes é previamente aprovada pela equipa de marketing. As campanhas de marketing são desenhadas de acordo com a informação que retemos dos nossos clientes, das suas necessidades e “dores”. Nós não vendemos mobiliário, vendemos emoções e são nessas mesmas emoções que nos focamos para proporcionar a melhor experiência aos nossos clientes.

Q5.1. De que forma são escolhidas as publicações a partilhar, a publicidade e campanhas?

Depende de vários fatores, da época do ano, de campanhas em vigor, de épocas festivas, de tendências do momento, etc. Por exemplo, se estivermos a entrar no Verão não vamos partilhar um ambiente de Inverno que se veja que está a nevar, da mesma forma que se estivermos no Natal não vamos partilhar ambientes claros com muita luz. Outro exemplo, se tivermos lançado uma coleção recentemente, os produtos da mesma serão destacados ao invés de uma mais antiga. Como também damos preferência a produtos mais populares junto do público.

Q6. Consegues identificar alguns aspetos que possam ser melhorados, no que diz respeito ao marketing e à comunicação interna e externa?

O grande desafio tem sido o alinhamento da comunicação da Loja Online com as lojas físicas, são equipas diferentes que os trabalham e nem sempre estamos alinhados com os objetivos de cada canal, mas tem sido algo que tem vindo a melhorar e que acredito que quando trabalharmos num só website isso deixe de ser um problema.