

—
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Gestão do Marketing Digital: uma análise em empresas de Comércio Eletrónico em tempo de pandemia

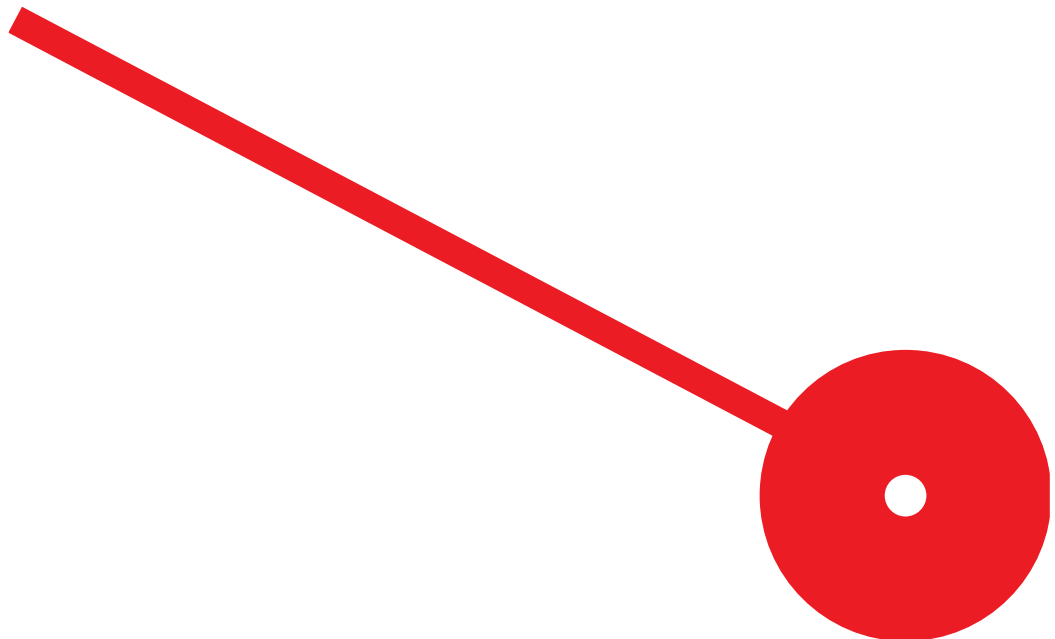
Maria Luisa Pontes Martins

10/2022

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)

Maria Luisa Pontes Martins

Gestão do Marketing Digital: uma análise em
empresas de Comércio Eletrónico em tempo de
pandemia
10/2022



—
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Gestão do Marketing Digital: uma análise em empresas de Comércio Eletrónico em tempo de pandemia

Maria Luisa Pontes Martins

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Professora Doutora Ana Isabel Azevedo e Professora Doutora Inês Alexandra Barbosa da Veiga Pereira Beira Correia

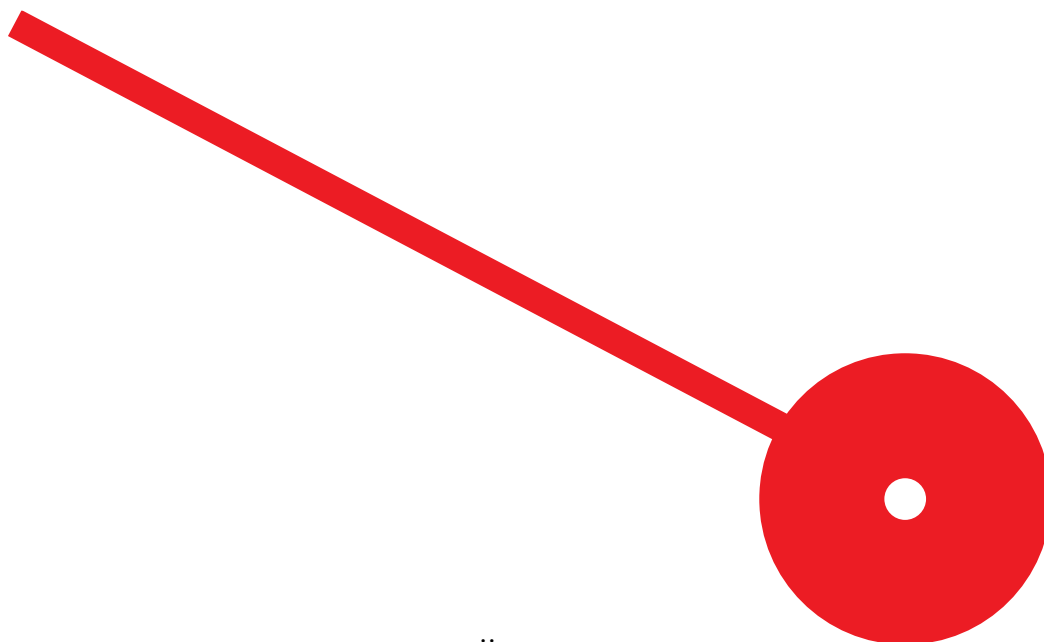
10/2022

Maria Luisa Pontes Martins

Gestão do Marketing Digital: uma análise em empresas de Comércio

Eletrónico em tempo de pandemia

10/2022



Dedicatória

Aos empreendedores, por arriscarem-se em uma aventura que, confio eu, ser imensamente enriquecedora. Que possam aprender com os erros, para que os acertos sejam ainda mais frutíferos e revigorantes.

Aos profissionais de marketing, que trabalham diariamente pela marca, pelo cliente e pelo crescimento sustentável da empresa. Que possam ser astutos para acompanhar os avanços tecnológicos e que tenham sempre prazer no trabalho que fazem.

Aos que sonham e lutam pelas suas conquistas.

“When you cease to dream you cease to live” - Malcolm Forbes

Agradecimentos

Aos meus pais e a minha irmã, por sempre estarem ao meu lado, me dando forças a todo o momento. Sem vocês, nada disso seria possível.

Ao Marcelo, pelo carinho e apoio, por acreditar em mim e por apoiar-me na realização dos meus objetivos e sonhos.

Às minhas orientadoras, a Doutora Ana Isabel Azevedo e a Doutora Inês Veiga Pereira, pelo apoio e pela persistência, por me acompanharem durante este processo.

A todas as empresas que se dispuseram a ajudar na realização deste trabalho. Vocês foram essenciais para a concretização desta pesquisa, serei eternamente grata por tudo que puderam partilhar, o que me fez aprender e expor nesta dissertação conhecimentos que podem ajudar outros.

A todo o corpo docente do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração, por todo o conhecimento que partilharam.

Resumo:

O mundo evolui rapidamente dentro de uma era movida pela tecnologia. O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação foi a força propulsora do comércio eletrónico (CE), que cresce de maneira exponencial e traz consigo mudanças significativas para as empresas, para os mercados e para o comportamento dos consumidores, uma vez que permite o acesso fácil e rápido à inúmeras opções de produtos e serviços.

A pandemia da Covid-19, um dos acontecimentos mais inesperados dos últimos anos, veio salienta a importância do CE. As medidas impostas pelos governos para desacelerar o contágio, produziram um aumento significativo da percentagem de pessoas que ficaram em casa e que estavam mais dispostas a usar os meios digitais. De igual forma, das que passaram a comprar online. Desta forma, o marketing digital passa a ter também a sua importância realçada, pois permite que as empresas continuem a se comunicar com os seu público-alvo diante do distanciamento social e do encerramento das lojas físicas, o que permite a continuidade do negócio.

Este trabalho de investigação tem como objetivo analisar e descrever como as PME de CE geriram o marketing digital durante a pandemia da Covid-19. Também, pretende-se entender se o marketing digital implementado durante a pandemia da Covid-19 teve um impacto positivo no volume de vendas e no relacionamento da marca com o cliente. Para tal, foi adotada a metodologia qualitativa, sendo o instrumento de recolha de dados a entrevista por *e-mail*. Como unidades de análise consideram-se 7 PME de CE.

Em relação aos resultados obtidos, conclui-se primeiramente que as marcas estão cada vez mais dispostas a oferecer conteúdo relevante para o seu público-alvo, a fim de construir uma relação benéfica e duradoura com os seus clientes. Em segundo lugar, cada empresa adaptou o marketing digital de acordo com as suas diferentes realidades, com o que vendem e com as suas capacidades, considerado o marketing digital como uma ferramenta-chave durante o período da pandemia, para a estratégia da empresa e comprovando benefícios em relação ao volume de vendas, mas principalmente em relação ao relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Marketing Digital, Comércio eletrónico, Pandemia da COVID-19, Gestão de Marketing

Abstract:

The world is quickly evolving in an era driven by technology. The development of information and communication technologies has been the motivation force behind e-commerce, which is growing exponentially and bringing significant changes to businesses, markets, and consumer behavior as it allows quick and easy access to countless product and service options.

The Covid-19 pandemic, one of the most unexpected events of the last few years, has highlighted the importance of EC. The measures implemented by governments to slow down the spread of the virus produced a significant increase in the percentage of people who stayed at home and were willing to use digital platforms. Likewise, of those buying online. In this sense, digital marketing also had its importance highlighted, as it allows companies to continue to communicate with their target audience in the face of social distancing and the closure of physical stores, facilitating business continuity.

This research aims to analyze and describe how EC SMEs managed digital marketing during the Covid-19 pandemic. As well as to understand whether the digital marketing implemented during the Covid-19 pandemic had a positive impact on sales volume and the brand's relationship with the customer. To this end, a qualitative methodology was adopted, and the interview is used as the data collection tool. As units of analysis, a sample of 7 EC SMEs was considered.

Regarding the results, it is concluded firstly that brands are increasingly willing to offer relevant content to their target audience in order to build a beneficial and lasting relationship with their customers. Secondly, each company has adapted its digital marketing according to its different realities, what they sell and its knowledge and all have adjusted their tools and/or strategies during the pandemic, having considered digital marketing as a key tool during the pandemic period and for the company's strategy.

Key words: Digital Marketing, E-commerce, COVID-19 pandemic, Marketing Management

Índice geral

1. Introdução	13
2. Enquadramento teórico	19
2.1 A emergência do digital	19
2.1.1 Conceito de Comércio Eletrónico e seus benefícios	20
2.1.2 A evolução do Comércio Eletrónico	21
2.1.3 O Comércio Eletrónico face a crise da Covid-19: a sua rápida adoção em todo o mundo	23
2.1.4 O crescimento do comércio eletrónico em Portugal	24
2.2 Os impactos da pandemia da Covid-19	27
2.3 O Marketing: do offline ao online	30
2.3.1 O Marketing Digital: as suas definições, ferramentas e estratégias	31
2.4 Gestão de Marketing em tempos de crise	37
2.4.1 O que muda com a Covid-19: da adoção do digital ao Marketing	38
2.4.2 A importância do Marketing no combate às crises: o marketing estratégico	38
2.4.3 As implicações da crise sanitária no Marketing: tecnologia e inovação	39
2.4.4 O marketing digital no combate à crise da Covid-19: vantagens e uma visão geral da sua utilização durante a pandemia	40
2.5 O Marketing de Empatia: um recurso durante a crise da COVID-19	42
3. Abordagem metodológica	45
3.1 Questão de investigação	45
3.2 Objetivos de investigação	46
3.2.1 Objetivo geral	46
3.2.2 Objetivos específicos	46
3.3 Desenho da investigação	47
3.3.1 Procedimentos	47
3.3.2 Caracterização da Amostra	49

3.3.3 Instrumento para recolha de dados	51
3.3.4 Técnicas para análise dos dados	53
4. Resultados	57
4.1 Caracterização do entrevistado e das empresas	57
4.2 Análise das entrevistas	60
4.2.1 A importância do marketing digital	60
4.2.2 Ferramentas e estratégias de marketing digital	61
4.2.3 Gestão de marketing digital durante a crise da Covid-19	63
4.2.4 Impacto do marketing digital no volume de vendas e na relação com o cliente durante a pandemia da Covid-19	66
4.2.5 A importância do marketing digital na fase pós-pandémica	67
4.3 Análise comparativa	68
5. Discussão dos resultados	78
6. Conclusão	83
Referências bibliográficas	87
Apêndices	98

Índice de Figuras

Figura 1: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE nos 3 meses e nos 12 meses anteriores à entrevista em Portugal, 2010-2021.....	24
Figura 2: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses anteriores à entrevista por número de encomendas, Portugal, 2019-2021 .	25
Figura 3: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE em Portugal nos 3 meses anteriores à entrevista por valor despendido, 2019-2021	26
Figura 4: Investimento em marketing digital das empresas entrevistadas (valor anual).	73

Índice de Tabelas

Tabela 1: A evolução histórica do comércio eletrónico	21
Tabela 2: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE em Portugal nos 3 meses anteriores à entrevista por tipo de produtos ou serviços encomendados, 2020-2021	27
Tabela 3: Ferramentas e estratégias do marketing digital	33
Tabela 4: Metodologia, pormenores para o desenvolvimento da técnica de investigação	48
Tabela 5: Caracterização PME (micro, pequena e média empresa)	49
Tabela 6: Correspondência entre questões de investigação e questões do guião	52
Tabela 7: Caracterização das empresas	57
Tabela 8: Comparação de respostas das empresas entrevistadas às problemáticas de investigação.	69

Lista de abreviaturas

CE - Comércio eletrônico

CEO - Chief Executive Officer

COVID-19 - Corona-Vírus-Disease-2019

FMI - Fundo Monetário Internacional

INE - Instituto Nacional de Estatística

OMS - Organização Mundial de Saúde

p.p. - Pontos percentuais

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Micros, pequenas e médias empresas

SEM - Search engine marketing

SEO - Search Engine Optimization

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

WWW - World Wide Web

INTRODUÇÃO

1. Introdução

O mundo evolui de forma cada vez mais frenética, dentro de uma era movida pela tecnologia. Entre as diversas tecnologias existentes está a *internet*, que tem um papel fulcral na vida de toda a sociedade, seja no trabalho ou nos momentos de lazer. Para além de facilitar muitas realidades no que diz respeito ao cenário empresarial e no dia-a-dia do ser humano, a *internet* age como motor intensificador da competitividade (Laudon e Traver, 2021).

A *Internet* se torna, assim, um dos meios mais relevantes para o negócio de bens e serviços, e representa uma mudança expressiva no cenário competitivo (Sultam e Rohm, 2004). O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação foi a força propulsora do comércio eletrónico (Pew Research Center, 2018).

O comércio eletrónico (CE) surge em 1995, cresce de maneira exponencial e traz consigo mudanças significativas para as empresas, para os mercados e para o próprio comportamento dos consumidores (Laudon e Traver, 2021). Hoje é possível assistir a enormes plataformas, que antes pareciam ideias demasiado fora da caixa, como a Amazon, Ebay, Aliexpress, entre outras, serem a primeira escolha de muitos consumidores.

O CE oferece uma escolha quase infinita aos consumidores (Anderson, 2006). Para além das compras *online* serem, por vezes, mais baratas, o acesso rápido à loja *online*, a facilidade em achar produtos, comparações de preços e a ideia de poder comprar 24 horas por dia, 7 dias por semana, com descontos e outras ofertas, tornam o CE atrativo (Nanehkaran, 2013).

A pandemia da Covid-19, um dos acontecimentos mais inesperados dos últimos anos, veio salientar a importância do CE. Em dezembro de 2019 um vírus semelhante ao SARS-CoV começou a espalhar-se pela cidade de Wuhan, na China, onde casos de pneumonia causados por um agente desconhecido foram reportados (Sohrabi et al., 2020). O vírus foi se espalhando de uma forma e rapidez inacreditáveis, e de uma epidemia, o mundo passou a assistir a uma pandemia (Durugbo et al., 2021).

Durante a pandemia, passou a existir uma maior utilização dos meios digitais em todo o mundo, inclusive em Portugal (Ricarte, 2020). O confinamento e o toque de recolher

impostos pelos governos para desacelerar o contágio, produziram um aumento significativo da percentagem de pessoas que ficaram em casa e, portanto, das que estão mais dispostas a usar a *internet* e a utilizar as redes sociais (Donthu e Gustafsson, 2020; Mason, A., Narcum e Mason, K, 2021). De igual forma, existiu uma vigorosa e rápida adoção das compras *online* (Manyika et al. 2020).

Ainda que durante a crise da Covid-19, o uso do marketing se assemelha com a forma como o marketing foi colocado em prática durante as outras crises económicas (Hoekstra e Leeftang, 2020), as empresas precisam entender as mudanças no consumo e os padrões no comportamento dos consumidores e as alinhar com as suas estratégias (Quelch e Jocz, 2011). Ainda que muitas empresas optem por diminuir seus investimentos em marketing, sendo esta uma resposta passiva, aquelas que optam por uma resposta proactiva põem em prática as capacidades de antecipar-se em relação aos concorrentes, e responder ao ambiente volátil, identificando as suas oportunidades com mais antecedência (Correa, 2010).

Qualquer que seja a estratégia mais adequada, o mercado pós-Covid-19 é irrecuperavelmente diferente, sendo uma faceta fundamental desse cenário a mudança veloz para as comunicações *online*, que provavelmente perdurará (Dan, 2020). É diante do aumento do consumo de mídia *online* e a rápida adoção das compras *online* que o marketing digital ganha notável importância no acompanhamento do cliente num contexto de distanciamento social.

Antes mesmo da pandemia do Sars-Cov-2, reconhecia-se que, para micro, pequenas e médias empresas (PME) o marketing digital é uma oportunidade de vital importância. Atrair, fomentar o interesse e a participação dos clientes, assim como retê-los, aprender as suas preferências e relacionar-se com eles, são estratégias-chave na construção de relacionamentos sólidos e duradouros (Nikunen et. al, 2017). Quanto mais meios de marketing digital forem utilizados pelo negócio para a promoção dos seus produtos e/ou serviços, com suas diferentes características e vantagens, maior a possibilidade de aumentar o volume de vendas (Abdurrahman, Anggriani e Bagus Faizal IS, 2021).

Além disso, é preciso considerar que as estratégias de marketing que têm mais probabilidade de êxito são aquelas que tratam adequadamente as preocupações dos consumidores (Ang, 2001). Quando uma marca se conecta a um nível humano e

empático com os seus clientes, os consumidores estão mais abertos para confiar nas palavras, ações e intenções dessa marca, acreditando assim que as suas necessidades estão verdadeiramente a ser atendidas (Deloitte, 2021).

Tendo em conta a crescente importância do marketing digital, a intensa e crescente adoção do CE durante a pandemia da Covid-19, e as dificuldades que esta veio trazer às empresas portuguesas, pela insegurança gerada diante do desconhecido e as mudanças no comportamento dos consumidores que passaram a repensar as suas necessidades, o presente estudo buscará responder à seguinte questão de investigação: Como as PME portuguesas de comércio eletrónico aplicaram o marketing digital em tempos de pandemia e qual o seu impacto nestas empresas?

Para que seja possível identificar as nuances que também permitirão responder de forma mais clara à questão principal deste estudo, serão consideradas os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a perceção das PME de CE em relação à importância do marketing digital no combate à crise da Covid-19;
2. Descrever quais as ferramentas e estratégias utilizadas pelas PME de comércio eletrónico antes e durante a pandemia da Covid-19 para promoção dos seus produtos/serviços;
3. Identificar se as PME de CE adaptaram o marketing digital que utilizaram durante a pandemia;
4. Verificar se as PME de CE conseguiram aferir um aumento no volume de vendas e/ou a melhoria do relacionamento com o cliente através da implementação de novas estratégias e ferramentas;
5. Perceber que mensagem foi transmitida nas estratégias de marketing digital durante a pandemia da Covid-19;
6. Identificar quais foram os objetivos das empresas com o marketing digital que aplicaram durante a pandemia da Covid-19;
7. Perceber se as empresas viram benefícios nas atividades de marketing digital que optaram por desenvolver durante a pandemia e se pretendem mantê-las a longo prazo.

O carácter extremamente atual do tema estudado, faz com que a recolha de dados primários obtidos através de entrevistas às PME de CE em Portugal seja importante, como forma de entender o que estas empresas estão a sentir em tempo real, sendo esta a ferramenta mais utilizada no trabalho de campo da pesquisa qualitativa (Minayo, 2001).

Para uma melhor consolidação do pensamento, para a obtenção de dados mais pertinentes, para uma diminuição do tempo de entrevista e a fim de abranger neste estudo as empresas que de outra forma não poderiam participar, decidiu-se realizar as entrevistas por e-mail, com um guião estruturado, o que ofereceu abertura para a realização de perguntas suplementares para ampliar a compreensão e a precisão e qualidade das respostas. Ao agregar as respostas das entrevistas, são comparadas as respostas das empresas ao mesmo conjunto de perguntas, o que permitirá responder às questões de investigação.

Através do presente estudo e da análise de como as empresas de comércio eletrónico estão a aplicar o marketing digital durante a pandemia, outras empresas poderão beneficiar de informações valiosas no que respeita à gestão estratégica de marketing digital e do uso de determinadas ferramentas e estratégias. Estas poderão entender se determinadas ferramentas e estratégias de marketing digital estão a ter um impacto positivo no negócio, como capitalizar oportunidades que podem surgir com as crises e como inovar as suas estratégias de marketing digital para melhora do seu desempenho.

Para além da introdução, que representa o primeiro capítulo, esta dissertação está dividida em 5 capítulos: Enquadramento Teórico, Metodologia, Resultados, Discussão dos resultados e Conclusões. No segundo capítulo, são discutidos os temas com maior importância para esta pesquisa: o comércio eletrónico, a pandemia da Covid-19, e o marketing digital. No terceiro capítulo, é exposta a questão principal e as específicas desta pesquisa, bem como os objetivos de investigação e a metodologia escolhida para a realização da pesquisa. No quarto capítulo, são analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com as PME de comércio eletrónico. No quinto capítulo, são discutidos os resultados, sendo aplicada a revisão teórica para a compreensão de como estas estão a gerir o marketing digital durante a pandemia da Covid-19 e que impactos essa gestão tem no volume de vendas das empresas e no seu relacionamento com os clientes. Com a conclusão, o quarto e último capítulo, se encerrará a dissertação, com a indicação das deliberações finais da pesquisa e resposta à questão de investigação, que

não são definitivos e/ou absolutos, pelo que se incentiva e estima a constância da investigação sobre o marketing digital e as empresas de comércio eletrónico, que evoluem de forma constante, em conformidade com a evolução da tecnologia.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo serão discutidos os temas pertinentes para esta pesquisa: o comércio eletrónico, a pandemia da Covid-19 e o marketing digital. Será inicialmente explicada a origem do comércio eletrónico, as suas definições e benefícios, bem como a sua história. Em segundo lugar, será exposta a relação do seu crescimento com a pandemia da Covid-19, quando se passa a explicar como surgiu a pandemia e os problemas que ela veio trazer às empresas portuguesas. Por último, será esclarecido o tema que está diretamente relacionado com a questão de investigação desta dissertação, o marketing, mais especificamente o marketing digital, as suas ferramentas e estratégias, assim como a sua gestão e os benefícios provenientes do seu uso, tanto em tempos anteriores, como durante a pandemia da Covid-19. Como forma de entender o marketing digital, o marketing e o chamado marketing 4.0 serão elucidados, já que se relacionam entre si, e coadjuvam o surgimento do próprio marketing digital.

2.1 A emergência do digital

O mundo evolui de forma cada vez mais frenética, dentro de uma era movida pela tecnologia. Em 2013, a McKinsey & Company publicou uma lista de tecnologias disruptivas que iriam transformar a vida, os negócios e a economia global (McKinsey Global Institute, 2013). A lista inclui *internet* móvel, *internet* das coisas, diversos tipos de automação, computação em nuvem, robótica avançada, impressão 3D, entre outras coisas.

Desde o início do uso da *Internet* e da *World Wide Web* (WWW) o cenário dos negócios mudou de forma acelerada (Kannan e Li, 2016). Mas não só, o aparecimento e difusão da *Internet* e das tecnologias de informação e comunicação (TIC) teve impacto significativo em diferentes áreas (Ramonienė, Šukevičiūtė e Škudienė, 2015).

Para as empresas, criou novos canais de comunicação e de divulgação (Baer e Brown, 2007), um novo mercado orientado para o cliente (Evans, 2001; Laudon e Traver, 2021), onde pode comprar de forma mais conveniente, produtos e serviços personalizados (Khan e Rizvi, 2011) e oportunidades de espaços não explorados de mercado (Watson, Pitt, Berthon e Zinkhan, 2002).

Como mencionado por Sultam e Rohm (2004) a *Internet* tornou-se um dos meios mais relevantes para o negócio de bens e serviços e representa uma mudança expressiva no

cenário competitivo. Isto é, a *Internet* intensifica a competitividade (Laudon e Traver, 2021). O mundo está a ser transformado por ela e pela escolha quase ilimitada que ela oferece aos consumidores (Anderson, 2006).

Existem diversos pontos de vista sobre o crescimento acelerado das tecnologias digitais ser ou não benigno para as empresas, já que a tecnologia entrega soluções para alguns negócios e anula outros (Kotler, 2000). A tecnologia pode ser usada por empreendedores para destruir modelos de negócios existentes, como pode ter um papel de suporte diante da pressão da competitividade e melhoria dos produtos de uma empresa, servindo os clientes com produtos mais poderosos, únicos e mais baratos (Laudon e Traver, 2021).

É tendo isso em conta que Consoli (2012) nos diz que adotar tecnologias de informação e comunicação pode originar benefícios de eficiência, eficácia, inovação, crescimento e vantagens competitivas.

2.1.1 Conceito de Comércio Eletrónico e seus benefícios

Na atualidade, é necessário adotar a transformação digital, as organizações precisam ser mais eficientes e eficazes (Martinho, Azevedo e Malta, 2021). Isso permite, entre vários outros benefícios, o aumento da satisfação do cliente, a simplificação dos processos e a reestruturação dos modelos de negócios (Albertin e Albertin, 2021).

O desenvolvimento das TIC foi a força propulsora do CE (Pew Research Center, 2018). Igualmente, mudou o estilo de vida e os padrões de consumo das pessoas (Zhou, Sun, Ma e Chen, 2018).

Como afirmado por Al Kailani e Kumar (2011) a *Internet* oferece inúmeras vantagens, uma delas é permitir que as empresas alcancem uma população de clientes a uma escala mundial, os clientes podem pesquisar, selecionar e comprar produtos e serviços de empresas em todo o mundo.

Turban et al. (2018) começa por definir o CE como o uso da *Internet* e de outras redes para comprar, vender e transmitir interesses, mas defende que esse também pode traduzir-se em inovação eletrónica, descoberta de informações, *e-learning*, atendimento eletrónico ao cliente, solução de problemas, entre outras coisas. O que pode até mesmo melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Laudon e Traver (2021) definem o CE como as operações comerciais efetuadas de forma

digital, e referem que esse continuará a crescer em grande medida, tornando-se a plataforma para os media e novos serviços e recursos exclusivos que não são encontrados no mundo físico, representando assim os negócios do século XXI e a própria sociedade.

Para os clientes, as compras *online* são, por vezes, mais baratas. Além disso, o acesso rápido à loja *online*, a facilidade em achar produtos, comparações de preços e a ideia de poder comprar 24 horas por dia, 7 dias por semana, com descontos e outras ofertas, tornam o CE atractivo (Nanehkaran, 2013).

O CE é a indicação da necessidade das empresas, fornecedores e clientes de reduzirem os custos e melhorar a qualidade de bens e serviços, na mesma medida em que aumentam a velocidade da entrega (Vadwala, 2017). Poucas inovações na história englobam tantos benefícios como o CE (Turban, et al., 2018).

2.1.2 A evolução do Comércio Eletrónico

O CE, como o conhecemos atualmente, surge em 1995, cresce de maneira exponencial e traz consigo mudanças significativas para as empresas, para os mercados e para o próprio comportamento dos consumidores (Laudon e Traver, 2021).

Inicialmente, esse tipo de comércio era praticado por *websites* pouco profissionais e elaborados (Nanehkaran, 2013), o que se alterou ao longo dos anos.

Na Tabela 1, é possível ver a evolução do CE e como algumas características em termos de marketing e presença na web das empresas foram também evoluindo:

Tabela 1: A evolução histórica do comércio eletrónico

	1995 - 2000 Criação	2001 - 2006 Consolidação	2007 - Atualidade Reinvenção
Perspetiva em relação ao comércio eletrónico	Crescimento extremamente rápido, inovação extraordinária.	Reavaliação, surgimento de dúvidas em relação a suas perspectivas a longo prazo.	Crescimento rápido da Web 2.0 (aplicativos e tecnologias que permitem conteúdo gerado pelos usuários), rápida

	1995 - 2000 Criação	2001 - 2006 Consolidação	2007 - Atualidade Reinvenção
			adoção de aparelhos eletrônicos como smartphones, tablets, transformam o CE.
Tipos de bens/serviços	Venda de bens simples.	Inclusão de serviços mais complexos: de viagens e financeiros.	Inclusão de bens e serviços locais.
Marketing	Marketing limitado a propagandas não sofisticadas, <i>displays</i> estáticos.	Publicidade em motores de busca orientadas para cada usuário: segmentação comportamental para desenvolvimento e distribuição de mensagens de marketing; Anúncios em forma de vídeo.	Aumento do uso das redes sociais, como Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, e TikTok, a fim de acompanhar o cliente <i>online</i> com mensagens de marketing coordenadas.
Presença na web	<i>Websites</i> limitados a grandes empresas, não sofisticados e também estáticos, apenas para descrever a marca.	Presença mais alargada na <i>web</i> : <i>websites</i> , <i>e-mail</i> , <i>display</i> , campanhas em motores de busca, comunidades de <i>feedbacks</i> .	As empresas passam a avançar para a criação de aplicativos e presença nas redes sociais.

Fonte – Adaptado de Laudon e Traver, 2021, p. 27-33.

Nos últimos anos, o CE fez-se parte do sistema global de comércio a retalho (Revinova e Ivashchenko, 2021). Hoje é possível assistir a enormes plataformas, que antes pareciam

ideias demasiado fora da caixa, como a Amazon, Ebay, Aliexpress, entre outras, serem a primeira escolha de muitos consumidores.

O CE traz mudanças que afetam não apenas a indústria, mas também o sentido da competitividade (Parlakkiliç, Üzmez e Mertog, 2020).

Além disso, o CE traz também mudanças a nível do marketing, tema que será referido mais à frente e que será um dos pontos de partida desta dissertação. De maneira simplificada, o CE e a *Internet* permitem que um marketing personalizado seja colocado em prática em grande escala (Laudon e Traver, 2021).

2.1.3 O Comércio Eletrónico face a crise da Covid-19: a sua rápida adoção em todo o mundo

Do lado das empresas, o novo paradigma mostra uma oportunidade para todos os empresários se adaptarem às novas tendências de consumo e adquirirem recursos valiosos para as suas empresas (Martinho, Azevedo e Malta, 2021). Os gestores devem ajustar-se à transformação digital do mercado para recuperar ou aumentar ainda mais as vendas após a Covid-19 (Kim, 2020).

Do lado do consumidor, o CE tem-se mostrado uma forma de comércio realmente atrativa e popular entre os consumidores, sendo que o seu crescimento se intensificou durante a crise sanitária da Covid-19, principalmente nos países onde as medidas foram mais restritivas (Alfonso, Boar, Frost, Gambacorta e Liu, 2021).

Com a disseminação do vírus, as pessoas sentiram-se motivadas a explorar opções de compra *online* para bens essenciais e não essenciais, e serviços, tendo em conta a questão da segurança sanitária (Dinesh e MuniRaju, 2021). A pandemia trouxe um crescimento da quota das compras *online* do sector de retalho em 2020, de 16% para 19% do total das compras do sector (UNCTAD, 2020). Com isso, as empresas de CE são então encorajadas a manter ou até mesmo melhorar a qualidade da informação que disponibilizam em suas páginas e do seu sistema, para evitar clientes insatisfeitos e a redução do nível de utilização (Dirgantari, Hidayat, Mahphoth e Nugraheni, 2020).

Por um lado, a pandemia da Covid-19 tem um impacto positivo e significativo no comportamento de compra *online* dos consumidores (Nguyen et al., 2020). Por outro lado, mudanças substanciais começaram a aparecer, os consumidores mudaram seus

comportamentos e prioridades (Revinova e Ivashchenko, 2021). Santoso (2020) indica que os consumidores quase esqueceram das suas marcas durante a pandemia da Covid-19.

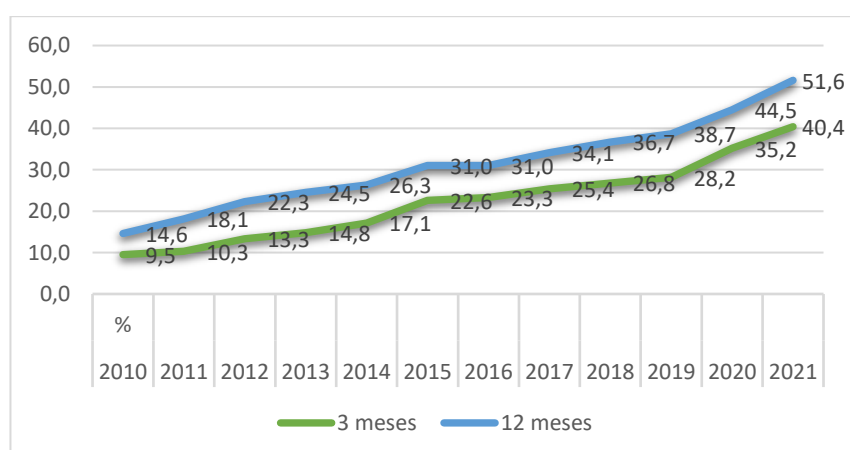
Os consumidores estão mais preocupados com sua saúde e com o impacto económico que a pandemia pode trazer (Accenture, 2020a). Agus, Yudoko, Mulyono e Imaniya (2021) explicam que antes da pandemia, as classificações do negócio feitas pelo cliente poderiam afetar o desempenho das plataformas de CE, mas não depois da pandemia, já que os clientes passaram a comprar as coisas que mais precisam, mostrando que suas necessidades e desejos estariam a mudar.

2.1.4 O crescimento do comércio eletrónico em Portugal

Em Portugal, o mercado de CE Business-to-Consumer (B2C)¹ tem vindo a crescer constantemente nos últimos anos e representou cerca de 3.75 mil milhões de euros em 2020. Com um aumento de 30%, o mercado português de CE contribuiu para a taxa de crescimento mundial de 29% em 2020 (International Trade Administration, 2021).

Segundo o INE (2021) a percentagem de utilizadores de CE registou em 2021 o maior número desde 2002, mais 5,2 pontos percentuais (p.p) que em 2020. Em 2021, 51,6% das pessoas entre os 16 e os 74 anos fizeram encomendas *online* nos 12 meses anteriores à entrevista e 40,4% nos 3 meses anteriores (Figura 1).

Figura 1: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE nos 3 meses e nos 12 meses anteriores à entrevista em Portugal, 2010-2021

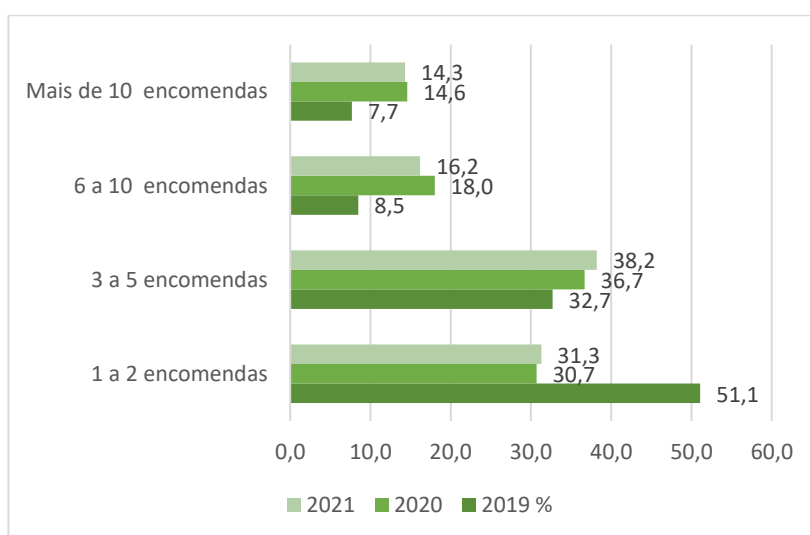


Fonte – INE, 2021, p. 2.

¹ Venda de bens e serviços pelas empresas aos consumidores com a utilização da *Internet*. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/b2c>

Em 2020, ano em que o SARS-CoV-2 começa a disseminar-se pela Europa, a quantidade de encomendas *online* em Portugal aumentou significativamente se comparado com 2019: o conjunto de utilizadores que fizeram de 3 a 5 encomendas aumentou 4,0 p.p., os que fizeram de 6 a 10 encomendas aumentou 9,5 p.p. e os que fizeram mais de 10 encomendas aumentou 6,9 p.p. Já o número de utilizadores que realizou apenas 1 ou 2 encomendas *online* diminuiu significativamente, 20,4 p.p. Já em 2021, por mais o número de utilizadores de comércio eletrónico tenha aumentado, a quantidade de encomendas realizadas em relação a 2020 foi menor. O número de utilizadores que fizeram mais de 10 encomendas diminuiu em 0,3 p.p., o dos que realizaram de 6 a 10 diminuiu em 1,8 p.p. Já o número dos que fizeram 1 ou 2 encomendas aumentou 0,6 p.p. e a dos que realizaram 3 a 5 encomendas aumentou 1,5 p.p. (INE, 2021). Isso pode ser observado na Figura 2.

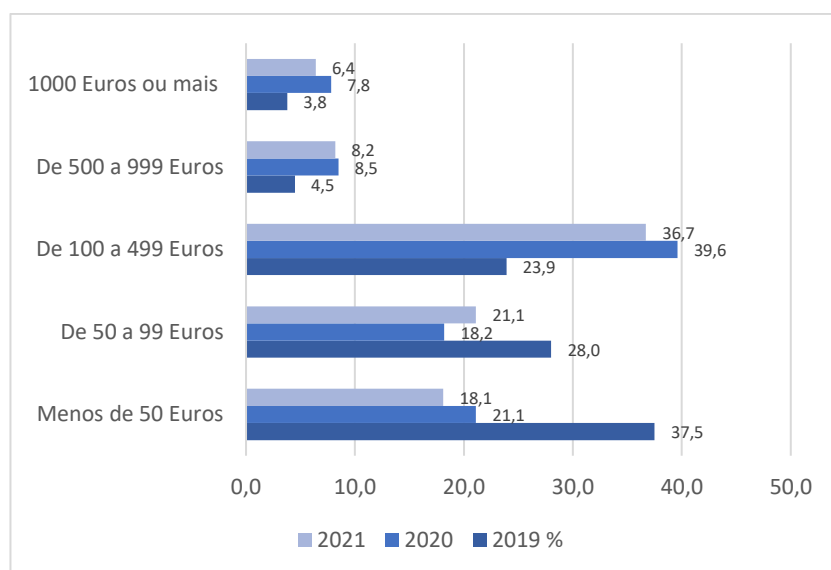
Figura 2: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses anteriores à entrevista por número de encomendas, Portugal, 2019-2021



Fonte – INE, 2021, p. 5.

A quantia despendida por encomenda também assistiu a um aumento de 2019 para 2020, de mais de 15,7 p.p. no caso de encomendas entre 100 e 499 euros e mais de 8,0 p.p. para encomendas de valor igual ou superior a 500 euros. Por seu turno, em 2021 existiu um decréscimo do valor despendido em encomendas *online*, com a diminuição de 2,9 p.p. do grupo de utilizadores que fizeram encomendas com valor dos 100€ aos 499€, do que realizaram encomendas de 1000€ ou mais (-1,4 p.p.) e um aumento dos que fizeram encomendas de 50€ a 99€ de 2,9 p.p. (INE, 2021), o que pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE em Portugal nos 3 meses anteriores à entrevista por valor despendido, 2019-2021



Fonte – INE, 2021, p. 5.

Em relação aos produtos encomendados em 2021, a maior parte dos consumidores encomendou produtos físicos: 98,7% encomendaram pelo menos um produto físico, enquanto 50,3% encomendaram produtos em formato digital e 52,9% encomendaram serviços. O tipo de produto mais comprado foi roupa, calçado e acessórios de moda (69,0% em 2021 e 60,4% em 2020), em segundo lugar, foram as refeições com entrega a domicílio ou *takeaway* (46,0% em 2021 e 38,2% em 2020), e em terceiro, os produtos digitais relacionados com filmes, séries ou programas de desporto (34,9% em 2021 e 34,3% em 2020). Já no que respeita a encomendas de serviços, as preferências dos utilizadores recaíram sobre reservas de alojamento (28% em 2021 e 21,2% em 2020), transporte (22,5% 2021 e 19,7% em 2020) e serviços de ligação à *internet*, telefone e telemóvel (19,1% em 2021 e 17,2% 2022) (Tabela 2).

Tabela 2: Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram CE em Portugal nos 3 meses anteriores à entrevista por tipo de produtos ou serviços encomendados, 2020-2021

	2020	2021
Produtos físicos	%	%
Roupa, calçado ou acessórios de moda	60,4	69
Refeições entregues ao domicílio ou levantadas em loja	38,2	46
Computadores, tablets, telemóveis, equipamento informático	29,6	30,8
Produtos de cosmética, de beleza ou de bem-estar	37,3	29,6
Livros, revistas ou jornais (em papel)	25	28,9
Equipamentos desportivos (exclui roupa)	26,9	26,6
Art. Casa/jardim (Exclui eletrodomésticos e eletrónicos)	20,1	21,8
Alimentos ou bebidas	19	20
Eletrodomésticos, televisões, câmaras fotográficas ou outros	17,9	15,7
Medicamentos	17	16,7
Produtos de limpeza ou produtos de higiene pessoal	16	16,2
Brinquedos ou artigos para cuidado de bebés ou crianças	15,7	14,8
Veículos ou peças para veículos	7,9	9,5
Música (ex.: CD, disco de vinil)	4,6	3,4
Filmes ou séries (ex.: DVD, Blu-ray)	2,3	2,5
Produtos digitais	%	%
Filmes, séries ou programas de desporto para <i>download</i> ou subscrição de um serv. <i>online</i>	34,3	34,9
Jogos <i>online</i> ou para <i>download</i>	17,3	15,5
Música para <i>download</i> ou subscrição de serviço de música <i>online</i>	15,8	16,5
Software ou atualizações de software para <i>download</i>	14,1	11,6
Aplicações de <i>Internet</i> (exceto sobre saúde)	10,5	9,2
Livros, revistas ou jornais eletrónicos	8,4	7
Aplicações de <i>Internet</i> relacionadas com a saúde ou com exercício físico	7,1	7,2
Serviços	%	%
Serviços de alojamento	21,2	28
Serviços de transporte	19,7	22,5
Adesão/renovação de serv. de <i>Internet</i> , telef. ou telem.	17,2	19,1
Bilhetes para eventos culturais ou outros	13,7	14,3
Adesão/renovação de serv. de eletricidade, água ou similares	9,4	10,3
Bilhetes para eventos desportivos	3,7	2,1
Serviços domésticos: limpeza, <i>babysitting</i> , jardinagem	1,3	1,7

Fonte – INE, 2021, p. 6.

2.2 Os impactos da pandemia da Covid-19

Kotler (2000) argumenta que as empresas devem ter em conta três certezas diferentes: a tecnologia continuará a avançar e surpreender, as forças globais continuarão a afetar os negócios e a vida privada de cada um, e haverá um impulso contínuo para a desregulamentação do setor económico.

Em dezembro de 2019 um vírus semelhante ao SARS-CoV começou a espalhar-se pela cidade de Wuhan, na China, onde casos de pneumonia causados por um agente desconhecido foram reportados. O vírus foi se espalhando de uma forma e rapidez inacreditáveis, e de uma epidemia, o mundo passou a assistir a uma pandemia (Durugbo, Almahamid, Budalamah, Al-Jayyousi, BendiMerad, 2021). O vírus foi denominado SARS-CoV-2, e a doença causada pelo mesmo Covid-19 pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de fevereiro de 2020².

A pandemia ganhou uma forte cobertura dos meios sociais públicos e dos noticiários de todo mundo, produzindo campanhas nacionais e internacionais de conscientização (Strzelecki, Azevedo e Albuquerque, 2020).

A crise provocada pela Covid-19 (Corona-Vírus-Disease-2019) foi definida por Verma e Gustafsson (2020) como uma crise sócio-económica e humana que atingiu o cerne da nossa existência e trouxe um grande sentimento de incerteza para a população mundial. À medida que novas investigações vão sendo realizadas sobre as variantes do vírus, os governos tentam conjecturar o futuro e estabelecer medidas que minimizem os impactos na economia do país. Simultaneamente, as empresas tentam entender como esses impactos irão afetar o seu futuro, e que estratégias devem ser adotadas para minimizar as perdas.

A pandemia da Covid-19 é um lembrete de que catástrofes incomuns já aconteceram no passado e continuarão a acontecer no futuro. Embora não consigamos evitá-las, devemos estar prontos para atenuar as suas implicações na sociedade (Donthu e Gustafsson, 2020).

Uma vez que não é possível dar a pandemia da Covid-19 como acabada, prever as consequências económicas, comportamentais ou sociais a longo prazo e definitivas desta crise sanitária é algo complicado. No entanto, os estudos existentes indicam que as principais pandemias históricas dos últimos tempos estão associadas a subsequentes baixos retornos sobre ativos das empresas (Jordà, Singh e Taylor, 2020).

Para além do seu impacto na saúde pública, a Covid-19 causou um grande choque económico (Bartik et al., 2020). Ainda que o mundo tenha experienciado outras

² Consultado em [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)

pandemias, nenhuma teve um impacto similar na economia global como teve a da Covid-19 (Gössling, Scott e Hall, 2021).

Embora a pandemia da Covid-19 não tenha de imediato provocado uma crise económica, à medida que o vírus se foi disseminando, e as medidas dos governos foram surgindo – paralisação de mercados financeiros, escritórios corporativos, negócios e eventos – (Ozili e Arun, 2020) ficou claro que todo o cenário faria vir à luz uma rutura social e económica grave (Caetano, 2020).

A situação atual vem evidenciar a fragilidade dos alicerces da economia do século XXI, caracterizado por avanços tecnológicos notáveis, globalização e o notável foco nas cadeias produtivas interligadas a nível mundial que se concentram na premissa de rentabilidade (Carracedoa, Puetas e Marti, 2020).

Embora as crises económicas não sejam desconhecidas, e sejam, na verdade, sistemáticas no século XXI, a crise que enfrentamos atualmente é diferente. A sua causa não advém do próprio funcionamento das estruturas económicas dos países (Mattei, 2020). João Nunes (2020) defende que esta é uma crise de natureza neoliberal. Ou seja, o neoliberalismo, segundo Harman (2020, p. 5) baseado “na primazia do mercado, na competição, na intervenção estatal mínima e na eficiência do setor privado”, gerou políticas de ajustamento estrutural que pretendiam conter a despesa pública, o que acabou por desarticular os sistemas de saúde mundiais e diminuir a capacidade destes de vigiar, conter e mitigar epidemias como a que vivemos.

Na ausência de um tratamento ou medicamento específico para a doença, vários países, sob recomendação da OMS, estabeleceram medidas para conter a disseminação do vírus, incluindo o confinamento, quarentena, restrições de viagens e encerramento temporário de negócios. Enquanto alguns países atrasaram a implementação dessas medidas preventivas, como foi o caso da Itália, Espanha e Reino Unido, Portugal agiu de forma antecipada e impôs medidas desde o dia 16 de março de 2020, quando se verificavam apenas 62 casos e zero mortes (Peixoto, Vieira, Aguiar, Carvalho, Thomas, e Abrantes, 2020).

No início de 2020, Kristalina Georgieva, Diretora Administrativa do Fundo Monetário Internacional (FMI), declarou que esperava para 2020 uma recessão pelo menos tão grave ou pior do que a da crise financeira global do início do século. Também comentou

sobre a necessidade de países trabalharem em conjunto para proteger as suas comunidades e limitar danos económicos³. Segundo o FMI⁴, a economia portuguesa como um todo foi significativamente afetada pela pandemia, com uma queda do PIB no segundo trimestre de 16,3% em relação ao ano anterior.

É evidente que as crises económicas e financeiras podem afetar seriamente o desempenho das empresas e até sua própria sobrevivência (Srinivasan, Rangaswamy e Lilien, 2005; Bromiley, Navarro e Sottile, 2008). Apesar de não termos uma visão definida dos impactos da crise sanitária sobre o tecido empresarial português, é possível verificar vários a curto prazo, apresentados de seguida.

No relatório do Banco de Portugal (Manteu, Monteiro e Sequeira, 2020) é explicado que o impacto da pandemia no volume de negócios das empresas portuguesas foi indiscutivelmente negativo. Durante o mês de abril de 2020, a maior parte das empresas – 80% – sofreu uma redução expressiva das vendas. Essa queda das vendas – em muitos casos, superior a 50% – esteve diretamente ligada à situação de funcionamento e afetou profundamente a situação de liquidez das empresas, o que, na ausência de medidas de apoio, teria colocado em causa a sobrevivência de uma grande parte do tecido empresarial do país.

Adicionalmente, o estudo mostra que apenas cerca de 4% do total das empresas observou um crescimento do volume de negócios devido a Covid-19, número não muito diferente do apresentado no estudo realizado pela MDS Research⁵, que apresenta uma percentagem apenas 1,2% mais elevada.

2.3 O Marketing: do offline ao online

Kotler (2000) define o marketing como o processo de identificar e atender às necessidades humanas e sociais de forma lucrativa. Para Rasquilha e Caetano (2010) o marketing é um processo contínuo de desenvolvimento e troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, através das políticas de preços, comunicação e distribuição.

³ *Declaração de Kristalina Georgieva, Diretora Administrativa do Fundo Monetário Internacional (FMI).* Consultado em <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>

⁴ Consultado em <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

⁵ Consultado em https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2020/11/MDS_Research_VF.pdf

Como se sabe, a tecnologia é o principal fator propulsor da evolução (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). É com o desenvolvimento e crescimento da *Internet* e das TIC que surge o enfraquecimento das teorias de marketing tradicionais, o que ofereceu uma base para o nascimento do chamado *e-marketing* (Ramonienė, Šukevičiūtė, e Škudienė, 2015).

O ambiente digital em constante mudança tem consequências na forma como o marketing é colocado em prática nas empresas (Quinn, Dibb, Simkin, Canhoto e Analogbe, 2016). A *Internet*, e especialmente as redes sociais, mudaram completamente a forma como os consumidores e os profissionais de marketing se comunicam (Vinerean, Cetina, Dumitrescu, e Tichindelean, 2013; Hanna, Rohm e Crittenden, 2011; Kumar, 2015). Com as redes sociais, passou a existir a possibilidade valiosa de recolher estatísticas sobre o impacto, alcance e progresso de um produto ou serviço, o que faz com que a empresa possa ganhar conhecimentos sobre o comportamento do consumidor, suas preferências, penetração dos produtos e *branding* (Kumar, 2015).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) explicam que conforme evoluímos para uma economia digital, novos conceitos de marketing surgem, e com isso, o chamado Marketing 4.0 estabelece-se: uma abordagem de marketing que combina interação *online* e *offline* entre empresas e clientes. À medida que o marketing tradicional trabalha na construção de consciência e interesse do cliente pela marca, os clientes passam a exigir um relacionamento mais forte e abrangente, o que colabora para o surgimento do marketing digital.

Para as empresas *online*, o marketing tradicional é simultaneamente ineficaz e dispendioso, e para conseguir resultados comerciais é necessário utilizar novas e mais eficazes estratégias de marketing *online*. As empresas podem obter um entendimento holístico do seu desempenho de marketing *online* medindo cada atividade, cada tática, ferramenta, e plataforma que utilizam em cada etapa dos seus ciclos de vendas. Além disso, ao utilizar esta informação, as organizações podem tomar decisões mais fundamentadas que podem eventualmente conduzir ao crescimento e ao sucesso geral da empresa (Opreana e Vinerean, 2015).

2.3.1 O Marketing Digital: as suas definições, ferramentas e estratégias

O marketing digital, também conhecido como *e-marketing*, *Internet marketing*, *online*

marketing, e *web marketing*, é definido por Smith (2011) como a prática de promover produtos e serviços usando canais de distribuição *online*, incluindo publicidades digitais, que é considerada uma das formas de publicidade mais promissoras (Okazaki, Katsukura e Nishiyama 2007).

Cheffey e Smith (2017) definem marketing digital como o tipo de marketing que é o centro do negócio digital e que permite a aproximação da marca com os seus clientes, a compreensão dos seus gostos e vontades, a agregação de valor aos produtos, a ampliação dos canais de distribuição e o impulsionamento das vendas por meio da execução de campanhas nos motores de busca, publicidade *online* e programa de afiliados, também usando o *website* para conduzir e acompanhar os clientes, as vendas e gestão de serviço pós-venda.

Laudon e Traver (2021) defendem que o marketing *online* tem diversas semelhanças e diferenças com o marketing *offline*. Essas diferenças dão-se principalmente pelo meio onde este se desenvolve – o *online* – e as possibilidades que isso traz, uma vez que o marketing digital pode ser mais personalizado, mais comunitário, e permite uma maior participação dos clientes nos processos da empresa (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010).

De facto, o papel mais proeminente do marketing digital é gerar ação e defesa da marca por parte dos clientes. Enquanto o marketing tradicional visa iniciar a interação com o cliente, o marketing digital busca resultados, envolvimento contínuo e apoio do cliente em relação à marca (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

O conceito principal do marketing digital é então baseado no *Inbound Marketing*, ou o que se pode chamar de abordagem “*customer centric*”, focada no cliente (Todor, 2016). Com o surgimento da comunicação digital e das redes sociais, o desenvolvimento das estratégias de marketing sofreu uma evolução importante, assim como a criação do conteúdo foi passando a ser diferente do que era antes. Anteriormente, as empresas utilizavam estratégias tradicionais como forma de entregar uma mensagem ao público, a fim de impulsionar de forma mais intrusiva os clientes em direção a marca ou ao produto, diferente das novas estratégias de marketing trabalham, como o *Inbound Marketing*, para atrair os clientes através da criação de conteúdos mais inovadores (Dakouan, Benabdelouahed e Anabir, 2018; Opreana e Vinerean, 2015).

Sultan and Rohm (2004) identificaram estratégias diferentes de utilização do marketing

digital para atingir os objetivos empresariais. Estes seriam:

- Redução de custos
- Geração de receitas
- Criação de parcerias
- *e-branding*

Quanto às ferramentas e estratégias do marketing digital, é possível destacar algumas fundamentais para o Comunicação estabelecimento do relacionamento com o cliente (Tabela 3).

Tabela 3: Ferramentas e estratégias do marketing digital

Ferramentas/Estratégias	Descrição	Exemplos
Redes sociais	<p>Kaplan e Haenlein (2010), consolidam a ideia de <i>Content Communities</i>, a plataforma onde textos e conteúdos de mídia são compartilhados entre usuários. Essas <i>Content Communities</i> oferecem uma vasta variedade de conteúdo para os usuários, o que as torna canais atraentes para as empresas.</p> <p>Dentro destas plataformas, é possível apostar em anúncios pagos/<i>paid ads</i> para atrair um maior número de pessoas, bem como em marketing de influência, que consiste em realizar parcerias com influenciadores digitais.</p>	<p>Facebook; Instagram; Tiktok; Twitter; Pinterest; Youtube; LinkedIn.</p>
<i>Content marketing/ Inbound Marketing</i>	<p>O Hubspot, uma das maiores plataformas de venda de softwares</p>	<p>Artigos; vídeos e fotos informativas - como</p>

Ferramentas/Estratégias	Descrição	Exemplos
	<p>para serviço ao cliente, esclarece que o <i>content marketing</i> ou <i>Inbound Marketing</i> tem como foco a criação de conteúdo significativo, de qualidade, trazendo os clientes para perto da empresa de forma natural. É o fenómeno de alinhar os conteúdos publicados e os interesses dos clientes⁶. O <i>Digital Inbound Marketing</i>, em específico, representa o processo de alcançar e converter consumidores através da criação e aplicação de táticas orgânicas, no mundo <i>online</i> (Opreana e Vinerean, 2015). Uma estratégia bastante desenvolvida dentro do <i>Inbound Marketing</i> é o <i>remarketing</i>, que permite que os anúncios pagos apareçam mais de uma vez para os usuários que expressaram interesse no conteúdo⁷.</p>	<p>Instagram reels/stories e vídeos no Tiktok; storytelling; marketing de redes sociais; comunicações de marketing focadas em <i>e-branding</i>.</p>
Comércio eletrônico	<p>Comércio eletrônico (CE), ou também denominado pela sigla EC - do inglês, economic commerce, refere-se ao uso da <i>Internet</i> e de outras redes (como <i>intranets</i>) para</p>	<p>Amazon; eBay; Alibaba.</p>

⁶ Consultado em <https://www.hubspot.com/inbound-marketing#:~:text=Inbound%20marketing%20is%20a%20business,solves%20problems%20they%20already%20have.>

⁷ Consultado em https://ads.google.com/intl/en_uk/home/resources/retargeting-ads/#:~:text=What%20is%20Retargeting%20or%20Remarketing,the%20web%20and%20use%20apps.

Ferramentas/Estratégias	Descrição	Exemplos
	comprar, vender e transportar, sejam bens, serviços ou informações (Turban et. al, 2018).	
E-mail marketing	O <i>e-mail marketing</i> pode ajudar as empresas a obter feedback de clientes e criar e apresentar anúncios de novos produtos e serviços, à medida que aumenta a comunicação entre empresas e clientes (Dehkordi, Rezvani, Rahman, Fouladivanda e Jouya, 2012).	Mailchimp; HubSpot; SendPulse; Mailify; Nitronews; SendinBlue.
Search engine optimization (SEO)	SEO é o processo de melhoramento da classificação, e consequentemente posicionamento, do <i>website</i> de uma determinada empresa em resultados de pesquisa orgânica (Taiminen e Karjaluoto 2015).	Google; Bing; Yahoo.
Search engine marketing (SEM)	Assim como SEO, o SEM é um processo de melhoria da classificação e visibilidade do <i>website</i> da empresa, mas consiste em anúncios pagos/ <i>paid ads</i> em um motor de busca, relacionados a palavras-chave específicas (Taiminen e Karjaluoto 2015).	Google; Bing; Yahoo.
Website	A criação de um <i>site</i> apropriado é necessária para o sucesso do	Ibm.com; Microsoft.com; Sap.com.

Ferramentas/Estratégias	Descrição	Exemplos
	marketing digital (Rahimnia e Hassanzadeh, 2013). Já a renovação ativa e constante e o desenvolvimento dinâmico do conteúdo do <i>website</i> são estratégias cruciais, os consumidores não retornam aos <i>sites</i> sem motivo (Teo, 2005).	
Chatbot	Um <i>chatbot</i> é um termo geral para conceitos semelhantes, tais como <i>chatter bots</i> e agentes virtuais (Van Eeuwen, 2017), através dos quais os clientes podem tirar dúvidas e estabelecer conversas que podem dar origem a geração de tickets ou outras formas de comunicação.	Hubspot; Tawk; Tidio.
Benchmarking	Benchmarking é o processo de pesquisar e identificar as "melhores práticas" em relação tanto aos produtos como aos processos pelos quais esses produtos são criados e entregues. A pesquisa pode ser feita ou não dentro da própria indústria (Asrofah, Zailani e Fernando, 2010).	
Blogs	Ainda que estes possam já não ser o meio mais usado pelas empresas, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), falam dos leitores de <i>blogs</i> como formadores de opinião, e	Buzzfeed.com

Ferramentas/Estratégias	Descrição	Exemplos
	aqui é que estaria o segredo, visto que os <i>Blogs</i> e as suas postagens são capazes de influenciar pessoas.	

Fonte – elaboração própria.

2.4 Gestão de Marketing em tempos de crise

Kotler (2000) explica a gestão de marketing como a arte e ciência de aplicar conceitos fundamentais do marketing para escolher mercados alvo e atrair, manter e aumentar a carteira de clientes através da criação, entrega e comunicação de valor. Várias evidências confirmam que o marketing deve, sem reservas, fazer parte do sistema de tomada de decisão de uma organização, o que exija uma integração completa das atividades de marketing com as outras funções empresariais (Kumar, 2015).

Quando se fala das crises económicas, pode-se dizer que estas sensibilizam empresas e os consumidores (Ang, Leong e Kotler, 2000). A crise da Covid-19 não foi diferente. Para além de gerar consequências para a economia, afetou toda a sociedade, até mesmo a sua forma de pensar, o que levou a mudanças dramáticas na forma como as empresas agem e os consumidores se comportam (Donthu e Gustafsson, 2020).

A crise atual colocou muitas empresas em um modo de gestão de crise, os profissionais de marketing necessitam repensar as suas estratégias em um ambiente imprevisível, de distanciamento social, onde clientes estão confinados em suas casas (Moorman, Kirby, McCarthy e Shkil, 2020).

Pela falta de receitas, é normal que as empresas comecem a cortar gastos, reduzir preços e adiar novos investimentos diante das crises, deixando de lado os seus esforços de marketing (Correa, 2010). Essa redução indiscriminada de custos é um erro (Quelch e Jocz 2009; Burgers, 2009; Kotler e Caslione, 2009). Deixar de apoiar a marca ou investigar as necessidades de mudança dos principais clientes em tempos de crise pode prejudicar o desempenho da empresa a longo prazo (Quelch e Jocz 2009).

Bair (2011) explica-nos que parte da tendência humana para seguir a chamada “visão de curto prazo” parece ser biológica, visto que enquanto um lado do cérebro faz cálculos

cuidadosos de risco e recompensa no longo prazo, as partes emocionais e mais primitivas tendem a centrar-se no aqui e agora.

No entanto, é durante o período de turbulência que os clientes devem ser mais abordados e quando a empresa deve comunicar-se com os mesmos com maior frequência (Avery e Edelman, 2020).

2.4.1 O que muda com a Covid-19: da adoção do digital ao Marketing

No estudo realizado por Ricarte (2020) sobre a expansão do processo de digitalização durante a pandemia de Covid-19, é revelado que existiu uma maior utilização dos meios digitais em todo o mundo, inclusive em Portugal.

De acordo com o World Economic Forum (2020) a crise sanitária da Covid-19 teve um impacto expressivo no consumo de canais de comunicação de todas as gerações. O confinamento e o toque de recolher impostos pelos governos para desacelerar o contágio, produziram um aumento expressivo da percentagem de pessoas que ficaram em casa, e portanto, das que estão mais dispostas a usar a *internet* e a utilizar as redes sociais (Donthu e Gustafsson, 2020; Mason et al., 2021).

No estudo realizado pela McKinsey & Company (Manyika et al. 2020) confirma-se que durante a pandemia da Covid-19 o comportamento dos consumidores de todo o mundo sofreu diversas mudanças, em destaque está um intenso consumo de conteúdo *online* e a vigorosa e rápida adoção das compras *online*.

2.4.2 A importância do Marketing no combate às crises: o marketing estratégico

A principal responsabilidade por identificar mudanças significativas no microambiente recai sobre os profissionais de marketing de uma empresa (Kotler, 2000). Estes são responsáveis por entender o comportamento dos consumidores e comunicarem-se com eles de forma precisa, têm um papel extremamente importante no cenário atual, e também na fase pós-pandémica (Boudet, Gordon, Gregg, Perrey e Robinson, 2020). Podem ajudar a mitigar os impactos a curto e longo prazo causados pelo vírus.

As empresas que têm maior ênfase estratégica em marketing, principalmente em segmentação de mercado, posicionamento de marca e comunicação exitosa a fim de criar uma imagem particular e que traga vantagem e valor aos seus clientes, obtêm melhor

performance (Moorman e Rust, 1999).

Para Lee, Beamish, Lee e Park (2009) algumas empresas até podem enxergar as crises como uma oportunidade de mudança e construção de uma vantagem competitiva. As empresas que identificam as oportunidades diante da crise, colhem benefícios significativos (Wan e Yiu, 2009). Isso requer, no entanto, uma resposta estruturada para aproveitar, sendo essencial o investimento em atividades de marketing estratégico (O'Malley, Story e O'Sullivan, 2011), que permitiram à empresa definir como deve competir nos mercados escolhidos através de recursos de marketing (Varadarajan, 2018).

Ainda que muitas empresas optem por diminuir seus investimentos em marketing, sendo esta uma resposta passiva, aquelas que optam por uma resposta proactiva põem em prática as capacidades de antecipar-se em relação aos concorrentes, e responder ao ambiente volátil, identificando as suas oportunidades com mais antecedência (Correa, 2010).

2.4.3 As implicações da crise sanitária no Marketing: tecnologia e inovação

Correa, Costa, Machuca e Saavedra (2013) dizem-nos que é natural que aspetos do marketing mudem como consequência das crises, o que coage as empresas a compreender o novo ambiente, principalmente as expectativas e preferências do consumidor e a evolução da concorrência.

Ainda que não esteja claro se a pandemia constituirá um choque grande o suficiente para diretores e estudiosos de marketing questionarem as suas empresas, objetivos centrais e ideologias subjacentes, a pandemia da COVID-19 representa, provavelmente, uma das mudanças ambientais mais significativas na história do marketing moderno (He e Harris, 2020).

Hoekstra e Leeflang (2020) defendem que o uso do marketing durante a crise da Covid-19 mostra semelhanças com a forma como o marketing é colocado em prática durante outras crises económicas. Contudo, nenhuma recessão é exatamente igual a outra, por essa razão é difícil saber como agir em relação ao marketing quando a crise se instala. Não obstante, as empresas precisam entender as mudanças no consumo e os padrões no comportamento dos consumidores, e as alinhar com as suas estratégias (Quelch e Jocz, 2011).

Dan (2020) expõe que qualquer que seja a estratégia mais adequada, o mercado pós-Covid-19 é irrecuperavelmente diferente, sendo uma faceta fundamental desse cenário a mudança veloz para as comunicações *online*, que provavelmente perdurará.

A plataforma *online Monday* realizou uma pesquisa em 2020⁸, onde questionou a 500 líderes de marketing que mudanças realizaram em resposta à pandemia. Mais da metade das equipas de marketing, correspondendo a 53,6%, aumentaram a sua presença *online*, após identificar a necessidade de abrir novas linhas de comunicação direta com os clientes. Para além disso, praticamente todas as equipas e agências de marketing, cerca de 97,6%, mudaram as suas estratégias, com 53% delas tendo alterado as suas mensagens.

Ainda de acordo com a pesquisa acima mencionada, encontrar meios para cumprir as metas do negócio e de marketing em um tempo como o atual, exigirão inovação.

Para Ding e Li (2021) a pandemia irá assistir inovações que podem mudar o mundo. A curto prazo, as empresas enfrentaram ou poderão enfrentar vários problemas, como o encerramento das suas instalações, a escassez de liquidez, e a rutura da cadeia de abastecimento. Por conseguinte, é fundamental que as empresas adotem uma série de estratégias de inovação para que possam sobreviver. A longo prazo, a crise pode tornar-se uma oportunidade para a inovação de marketing e para mudanças, o que conduzirá ao crescimento das empresas e a uma vantagem competitiva sustentável. Para tal, as empresas podem adotar a mentalidade de marketing centrada no cliente, aprendendo e rastreando de forma contínua as necessidades e preferências de cada cliente ao longo do tempo, usufruindo das várias tecnologias para a criação de uma relação vantajosa de longo prazo para todas as partes: empresa, cliente, parceiros e outros interessados.

2.4.4 O marketing digital no combate à crise da Covid-19: vantagens e uma visão geral da sua utilização durante a pandemia

Diante das implicações que a pandemia da Covid-19 veio trazer, Ding e Li (2021) não só propõem a que as empresas apostem no negócio *online*, mas também sugerem que passem a utilizar o canal de marketing *online*, com uma estratégia de marketing focada no consumidor, pró-ativa, para desenvolverem os seus negócios e estabelecerem

⁸ Monday (2020). *Survey: 500 marketing execs on crisis marketing after COVID-19*. Monday. Consultado em <https://monday.com/blog/marketing/marketing-crisis-covid-19/>

vantagens competitivas sustentáveis.

O marketing digital é uma oportunidade de importância vital para as PME. Atrair, fomentar o interesse e a participação dos clientes, assim como retê-los, aprender as suas preferências e relacionar-se com eles, são estratégias-chave na construção de relacionamentos sólidos e duradouros (Nikunen et. al, 2017).

Apesar da adoção do marketing digital não ser completamente capaz de reverter os impactos financeiros causados pela crise da Covid-19, esse pode ter um papel importante no aumento da performance não-financeira da empresa, já que os clientes percebem valor na informação que é partilhada, sentem-se próximos da empresa e são sempre lembrados sobre a marca (Giantari, Yasa, Suprasto e Rahmayanti, 2022).

Ainda assim, quanto mais meios de marketing digital forem utilizados pelo negócio para a promoção dos seus produtos/serviços, com suas diferentes características e vantagens, maior a possibilidade de aumentar o volume de vendas (Abdurrahman, Anggriani e Bagus Faizal IS, 2021).

Na pesquisa realizada pela plataforma de *e-mail marketing* Mailchimp⁹, constatou-se que os utilizadores da plataforma que optaram por seguir o engajamento começaram a ver, a partir de março de 2020, quando a Covid-19 começou a espalhar-se pela Europa, um aumento constante nas taxas de clique e de abertura dos *e-mails*, acompanhado de uma diminuição nas taxas de cancelamento das subscrições, em comparação com a média do ano anterior. Isso aponta uma maior resposta dos clientes à estratégia de *e-mail marketing* da empresa, o que pode revelar uma oportunidade para a mesma.

Redes sociais como o Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, LinkedIn, e Snapchat continuam a ganhar aderentes, reforçando as bases para uma plataforma de marketing de redes sociais (Laudon e Traver, 2021). Efetivamente, com todas as medidas de distanciamento social implementadas durante a pandemia da Covid-19, PME estão a diversificar os seus canais de venda e de marketing, usando as redes sociais (Syaifullah, 2021).

Mason et al. (2021) mostram a importância crescente do marketing das redes sociais diante do início da pandemia, o que provavelmente pode ser observado em outros países,

⁹ Consultado em: <https://mailchimp.com/resources/covid19-coronavirus-marketing-trends-report/>

dado o caráter global da conjuntura atual. Os consumidores passaram a usar as plataformas *online* para satisfazer os seus comportamentos de consumo. Mais especificamente, as redes sociais, que permitem que os consumidores interajam remotamente, e que evidenciem as suas necessidades. Além disso, os consumidores estão cada vez mais a envolver outros consumidores e retalhistas nas suas relações estabelecidas nas redes sociais, para assim comprar opções diferentes de produtos e avaliar as alternativas.

Dash e Chakraborty (2021) chegaram a conclusão de que o SEM e o SEO tiveram um impacto expressivo na satisfação do cliente e na intenção de compra durante a pandemia. A satisfação do cliente afetou significativamente a intenção de compra e teve um papel mediador entre as práticas de marketing digital e a intenção de compra.

2.5 O Marketing de Empatia: um recurso durante a crise da COVID-19

Diante do aumento do consumo de mídia *online*, o marketing digital pode ser o meio que auxilia o acompanhamento do cliente em um tempo de distanciamento social. Contudo, apenas a presença *online* da empresa e a propagação da marca por esta via pode não significar o total sucesso da sua comunicação com os seus clientes.

Alshaketheep, Salah, Alomari, Khaled e Jay (2020) mostram que a maior parte das empresas ofereceram sinais de empatia durante a pandemia. Estas estão na lista de preferência dos consumidores, que optam por marcas que ouviram os seus clientes e responderam às suas necessidades e vontades durante a pandemia.

Efetivamente, várias empresas tiveram em atenção o caráter delicado desta crise, que pede por uma abordagem de marketing menos agressiva, com mais empatia e compaixão¹⁰. Cruz e Judic (2020), referem uma “empatia com compaixão”, como necessária na forma de uma ação adequada para melhorar a confiança e minimizar as preocupações e problemas dos clientes. Por isso recomendam:

¹⁰ A empatia dominou o tom das campanhas das empresas durante o período da crise da Covid-19. As que decidiram realizar campanhas e tiveram sucesso, escolheram uma abordagem menos agressiva, menos voltada para o desejo de vender. Exemplos disso foram a Dove e a Marie Claire, que homenagearam os profissionais de saúde, a Nike, com o vídeo “Play for the World”, mostrando seus clientes praticando desporto em casa em tempos de confinamento e distanciamento social, terminando com a frase motivacional: “essa é a nossa chance de jogar pelo bem do mundo”, e a Vogue de vários países, incluindo a de Portugal, que colocou em uma de suas capas um casal beijando-se usando máscaras e os dizeres “Freedom on hold”.

- Melhorar a criação de conteúdo
- Usar um tom de voz relevante
- Repensar e/ou melhorar processos, produtos ou serviços

Por sua parte, as estratégias de marketing que têm mais probabilidade de êxito são aquelas que tratam adequadamente as preocupações dos consumidores (Ang, 2001). O que os consumidores esperam dos profissionais de marketing é que eles proporcionem sentimentos, como o de pertença, de ligação à marca. Para isso, esses profissionais contam histórias, estabelecem relações e criam experiências (Godin, 2019).

Quando uma marca se conecta a um nível humano e empático com os seus clientes, estes estão mais abertos para confiar nas palavras, ações e intenções dessa marca, acreditando assim que as suas necessidades estão verdadeiramente a ser atendidas (Deloitte, 2021). As necessidades estão na raiz das nossas conquistas e nos retrocessos das nossas vidas pessoais, como também afetam as decisões de consumo que alimentam o comércio (Ingwer, 2012)

A empatia, ainda que não seja uma noção perfeitamente definida pelos diversos autores que a estudam (Cuff, Brown, Taylor e Howat, 2016), foi descrita pela American Psychological Association como a capacidade de compreender alguém “a partir do seu quadro de referência”, sem olhar para o seu próprio, ou experienciar de forma indireta os sentimentos, percepções e pensamentos do outro¹¹.

A partir do momento em que a racionalidade, a objetividade e a ciência, tornaram-se o foco de muitas matérias no mais amplo contexto, o marketing acaba por tornar-se mais desprovido de empatia. Apesar disso, a empatia mostra-se sempre essencial para implementar estratégias de marketing assertivas (Pedersen, 2021).

¹¹ Consultado em <https://dictionary.apa.org/empathy>

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3. Abordagem metodológica

Este capítulo tem como objetivo expor a metodologia escolhida para a realização desta pesquisa, bem como a sua execução. Para tal, será exposto a questão de investigação - a questão principal e as específicas - e os procedimentos utilizados em cada parte do estudo, desde a revisão bibliográfica, até a recolha dos dados e a análise dos mesmos. Serão referidas as fontes para seleção da amostra e os meios utilizados para a realização do estudo.

3.1 Questão de investigação

Com a revisão de literatura, verificam-se as dificuldades que a pandemia da Covid-19 veio trazer às empresas (Manteu et al. 2020), e a importância do marketing digital diante do cenário desencadeado. Desta forma, é importante investigar como as empresas têm gerido o marketing digital durante essa fase, que ferramentas e estratégias optaram por utilizar e suas principais razões. Também, pretende-se identificar se o marketing digital aplicado teve ou não um impacto positivo no negócio, no que se refere ao volume de vendas e ao relacionamento da empresa com o cliente.

Ainda que as empresas de CE tenham ganho popularidade durante a pandemia, muitos consumidores ainda não se sentem confiantes em fazer compras *online*. Essa questão, é somada ao sentimento de insegurança causado pela crise da Covid-19 e as mudanças no comportamento dos consumidores, que passaram a repensar as suas necessidades diante da pandemia e a manterem o seu foco em compras de produtos de primeira necessidade.

Desta forma, estabelece-se como ponto de partida a seguinte questão de investigação: Como as PME portuguesas de comércio eletrónico geriram o marketing digital em tempos de pandemia? E qual o seu impacto, a nível de vendas e de relacionamento com o cliente, nestas empresas?

Sobre a questão de investigação em causa, são identificadas as seguintes características:

- O carácter atual e extraordinário do cenário onde se pretende aferir as respostas para a questão considerada, admite hipóteses e resultados diversos;
- Por se tratar de uma questão atual não foi profundamente estudada, principalmente em Portugal;
- É uma questão de investigação que não permite uma resposta ou solução sólida

e decisiva, mas poderá contribuir para uma melhor compreensão, oferecer referências e recomendações que deverão ser moldadas aos diferentes casos específicos;

- É uma questão que implica entender de forma abrangente as atividades de marketing digital das empresas estudadas e a sua visão face à relevância destas atividades no cenário estratégico das mesmas;
- Estuda-se um fenómeno que depende do contexto, não apenas em relação ao tipo de produto/serviço ou público-alvo, mas também a perceção da empresa em relação à importância do marketing digital e dos recursos que dispõe para o colocar em prática, sejam financeiros, tecnológicos, ou relacionados como conhecimento.

3.2 Objetivos de investigação

Como forma responder às questões de investigação anteriormente apresentadas, foram definidos objetivo geral e objetivos específicos que serão considerados o ponto de partida para a análise das entrevistas realizadas às PME de comércio eletrónico, permitindo assim a posterior discussão dos resultados e conclusões.

3.2.1 Objetivo geral

Esta dissertação tem como objetivo geral identificar como as PME portuguesas de CE aplicaram o marketing digital em tempos de pandemia da Covid-19 e que impacto esse gerou na plataforma de CE da empresa, ao nível do volume de vendas e relacionamento com o cliente.

3.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos para esta dissertação, foram definidos os seguintes:

1. Analisar a perceção das PME de CE em relação à importância do marketing digital no combate à crise da Covid-19;
2. Descrever quais as ferramentas e estratégias utilizadas pelas PME de comércio eletrónico antes e durante a pandemia da Covid-19 para promoção dos seus produtos/serviços;
3. Identificar se as PME de CE adaptaram o marketing digital que utilizaram durante a pandemia;

4. Verificar se as PME de CE conseguiram aferir um aumento no volume de vendas e/ou a melhoria do relacionamento com o cliente através da implementação de novas estratégias e ferramentas;
5. Perceber que mensagem foi transmitida nas estratégias de marketing digital durante a pandemia da Covid-19;
6. Identificar quais foram os objetivos das empresas com o marketing digital que aplicaram durante a pandemia da Covid-19;
7. Perceber se as empresas viram benefícios nas atividades de marketing digital que optaram por desenvolver durante a pandemia e se pretendem mantê-las a longo prazo.

3.3 Desenho da investigação

Para a realização da pesquisa em causa, foi escolhida uma abordagem de investigação, métodos e técnicas específicas a fim de conseguir dar resposta à questão de investigação de forma competente e clara. Estes serão discutidos na sessão seguinte.

3.3.1 Procedimentos

Parte da metodologia adotada neste trabalho consiste na recolha de dados secundários, por meio de artigos, livros e recursos *online*, referentes ao CE, à visão de marketing digital, à gestão de marketing durante as crises sócio-económicas e a crise da Covid-19. A partir dessa revisão bibliográfica foi possível desenvolver as componentes específicas de abordagem, relacionadas às questões de investigação e os objetos de análise.

Já a abordagem da investigação, traduz-se na abordagem qualitativa, que permite que o investigador trabalhe dentro de um universo de significados, motivações, convicções, valores e atitudes que estão no âmago das relações, desenvolvimentos e fenômenos sociais que não podem ser entendidas por meio de dados quantitativos (Minayo, 2001).

O carácter extremamente atual do tema estudado, faz com que a recolha de dados primários obtidos através de entrevistas às PME de CE em Portugal seja importante, como forma de entender o que estas empresas estão a sentir em tempo real.

A entrevista é considerada a ferramenta mais utilizada no trabalho de campo da pesquisa qualitativa. Através dela o investigador busca respostas a partir das falas dos participantes. Isto significa que essa não representa uma conversa sem objetivo claro, e

sim uma comunicação que em um primeiro nível se caracteriza pela importância da comunicação, e em um segundo nível, serve como um meio de recolha de informações em relação a uma determinada temática científica, sendo possível a obtenção tanto de dados objetivos e subjetivos. Os primeiros podem ser obtidos também de outras formas, através de fontes secundárias como censos, estatísticas, e outras formas de registo. Enquanto o segundo tipo de dados se relaciona aos valores, crenças, atitudes e ideias dos entrevistados em relação à temas específicos (Minayo, 2001).

As entrevistas permitiram então nesta investigação a recolha de informações que foram agrupadas, permitindo a comparação das respostas das empresas ao mesmo conjunto de perguntas.

A Tabela 4 mostra os detalhes planeados para o desenvolvimento da técnica de investigação.

Tabela 4: Metodologia, pormenores para o desenvolvimento da técnica de investigação

Métodos e técnicas para recolha de dados	Entrevistas estruturadas via <i>e-mail</i> .
Propósito do estudo	Descritivo
Fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> – Referências especializadas sobre comércio eletrónico e marketing: livros, artigos e outros recursos <i>online</i>; – <i>Website</i>/redes sociais das empresas que participaram do estudo; – Fontes secundárias de informação sobre as empresas; – Entrevistas às PME: Entrevistas via <i>e-mail</i> com pessoal do setor de marketing digital e/ou comércio eletrónico da empresa, diretor executivo, ou fundador da empresa.

Amostra	7 empresas de comércio eletrónico (PME), de diferentes setores da economia portuguesa; Amostragem por conveniência.
Análise dos dados	Análise de conteúdo: organização inicial dos dados a partir da conjugação de todos os e-mails trocados com as empresas participantes, classificação e categorização dos dados e tratamento dos mesmos por inferência e interpretação.

Fonte – elaboração própria.

3.3.2 Caracterização da Amostra

A amostra desta investigação consiste em PME de CE portuguesas, escolhidas por representarem a “espinha dorsal de qualquer economia” (Eggers, 2020). De acordo com os dados do último ano disponíveis no INE, 2020, representam 99,9% do total das empresas em Portugal (INE, PORDATA, 2022).

Ainda de acordo com o INE¹², a categoria das PME traduz-se em empresas que empregam menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. As definições mais específicas de cada tipo de empresa podem ser entendidas a partir da Tabela 5.

Tabela 5: Caracterização PME (micro, pequena e média empresa)

Microempresa	Empresa que emprega menos de 10 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12

Consultado em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt

Pequena empresa	Empresa que emprega menos de 50 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros, e que não está classificada como microempresa.
Média empresa	Empresa que emprega menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros, e que não está classificada como pequena empresa e/ou microempresa.

Fonte – INE.

Justifica-se a decisão de estudar as empresas de CE, primeiramente, pelo facto dessas empresas representarem uma solução diante o encerramento temporário das lojas físicas e das medidas de distanciamento social na pandemia (Alfonso et al. 2021). Em segundo lugar, o CE é uma forma de comércio que vem crescendo de forma significativa desde o seu nascimento, e que tem capacidade para crescer ainda mais nos próximos anos, juntamente com a tecnologia (Laudon e Traver, 2021).

Para a seleção das empresas a serem contactadas, foram utilizadas fontes *online*, como a plataforma “Tudo sobre eCommerce”¹³ e o diretório de empresas *online* “Empresite Portugal”¹⁴, que permite que as empresas publiquem gratuitamente os seus dados de contacto e de atividade. Também, foi utilizado a rede social Instagram para a pesquisa de empresas de CE. Após a seleção das empresas de CE através das plataformas, o *website* Raciús¹⁵ foi utilizado para recuperar a atividade exercida pelas mesmas e os seus números de identificação fiscal, para posteriormente ser possível identificar se a empresa se trata de uma micro, pequena ou média empresa, através da pesquisa na base de dados Sabi e da informação aqui disponível.

Para o contacto com as empresas, foram utilizados três diferentes meios. As empresas foram contactadas ou por *e-mail*, tendo sido o endereço obtido através do *website* das empresas, das redes sociais ou da Sabi, através do serviço *online* para negócios e emprego LinkedIn, e através do Instagram. Nesta última plataforma, foi possível

¹³ <https://tsecommerce.com/>

¹⁴ <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/E-COMMERCE/>

¹⁵ <https://www.racius.com/>

contactar diretamente os funcionários da área de marketing ou de CE das empresas, ou os próprios diretores executivos.

Foram contactadas 55 PME de CE de diferentes sectores de atividade, tendo 32 sido contactadas via *e-mail*, 6 via LinkedIn e 15 via Instagram. Para todos os contactos foi utilizada uma mensagem padrão, onde foi explicado o motivo do contacto e o objetivo da presente dissertação. No caso do contacto via Instagram, a mensagem foi ligeiramente adaptada, para que pudesse cumprir o limite de caracteres que a plataforma permite enviar em forma de mensagem. Foram obtidas 14 respostas, sendo três negativas. No entanto, apenas foi possível realizar um total de 7 entrevistas por *e-mail*, diante da posterior indisponibilidade das empresas.

3.3.3 Instrumento para recolha de dados

A recolha de dados da presente dissertação foi realizada por meio de entrevistas via *e-mail* com guião estruturado. Tendo sido reconhecida a oportunidade de obter respostas ainda mais conclusivas e relevantes em alguns casos, sendo possível ampliar a investigação para responder melhor à questão de investigação com um envio de um novo e-mail e novas questões.

Dado que o objetivo específico procura investigar “o Porquê?” “O como?” “Em que medida?” em relação a um fenómeno específico – neste caso, determinar como as PME portuguesas de CE têm gerido o marketing digital durante a crise da Covid-19 – acredita-se que a entrevista é uma técnica especialmente adequada. As entrevistas permitem que o investigador extraia uma quantidade alargada de conhecimento que proporciona um trabalho rico (Júnior e Júnior, 2011). Estas são pertinentes para a obtenção de informações em relação ao que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou aspiram, como também das suas considerações a respeito do que ocorre em seu entorno (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1967).

O guião da entrevista apresentou 20 questões, cada uma delas foi elaborada tendo em conta questões de investigação específicas que surgiram com a revisão de literatura, as quais serão referidas nesta subsecção. Os 8 itens iniciais, bem como as questões 1, 2 foram desenvolvidos para a caracterização das empresas, que foram estabelecidos para que as empresas pudessem partilhar dados essenciais para a sua caracterização. O guião da entrevista encontra-se no apêndice I.

A questão 18, a única que não está diretamente relacionada com uma das questões específicas da presente dissertação, permitiu entender quais os objetivos procurados durante a pandemia com as estratégias de marketing digital implementadas, o que possibilita a melhor análise dos dados e contribui para a formulação de conclusões para a questão de investigação principal.

Como indicado, de acordo com a revisão bibliográfica que foi anteriormente apresentada, foram identificadas questões específicas que fundamentam a estrutura da análise e servem como dimensões para a interpretação final das entrevistas, as quais são referidas na tabela com as correspondências entre as questões específicas do estudo e as questões do guião (Tabela 6). Esta foi elaborada com o intuito de esclarecer os objetivos das perguntas do guião da entrevista.

Tabela 6: Correspondência entre questões de investigação e questões do guião

Questão principal	Questões específicas	Questões do guião
Como as PME portuguesas de comércio eletrónico geriram o marketing digital em tempos de pandemia? E qual o seu impacto, a nível de vendas e de relacionamento com o cliente, nestas empresas?	Q1. Em que medida as PME de CE veem o marketing digital como um ponto principal no seu cenário estratégico?	3
	Q2. Quais foram as ferramentas e estratégias de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia da Covid-19 pelas PME de CE?	6 e 10
	Q3. A pandemia da Covid-19 teve impacto na definição das ferramentas e estratégias de marketing das PME de CE?	8, 9, 12 e 13
	Q4. Por que razão as determinadas ferramentas e estratégias foram escolhidas pelas empresas de PME de CE durante a pandemia?	7 e 11
	Q5. Em que medida as PME de CE adaptaram os seus gastos de marketing à situação da pandemia?	14
	Q6. Em que medida o marketing digital teve impacto no volume de vendas e no relacionamento da empresa com os clientes?	15, 16, 17

	Q7. Poderá a pandemia da Covid-19 influenciar as PME de CE no que diz respeito a mensagem utilizada nas suas estratégias de marketing digital?	19
	Q8. As empresas pretendem dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão?	20
	Caracterização das empresas e aspetos adicionais	1, 2 e 18

Fonte – elaboração própria.

As entrevistas realizadas tiveram em consideração as seguintes indicações como ponto de partida: (i) limitar as entrevistas simultâneas a duas ou três, caso estivesse a existir troca de *e-mails*; (ii) um *e-mail* bem construído irá melhorar o levantamento de dados mais relevantes; (iii) espelhar o *timing*, a linguagem e o uso de *emoticons* do entrevistado; (v) as transcrições devem incluir todo e qualquer dado destacado pelo participante durante as trocas de *e-mails* (Fritz e Vandermause, 2018).

Antes de enviar as perguntas para as empresas, o guião elaborado foi discutido e reestruturado juntamente com as orientadoras, considerando os seguintes aspetos: (i) a clareza das perguntas; (ii) o potencial das perguntas no que se refere a capacidade de dar resposta às perguntas de investigação; (iii) a abrangência das perguntas no que se refere à diversidade das empresas que poderiam participar do estudo; (iv) se havia coerência na ordem das perguntas.

3.3.4 Técnicas para análise dos dados

Ainda que se tenha pensado inicialmente em realizar as entrevistas pessoalmente ou de forma virtual, após o contacto, as empresas apontaram a mesma dificuldade: dispor de tempo para marcar uma entrevista em meio às suas atividades diárias. As que concordaram em participar na pesquisa e responder às questões da entrevista, solicitaram que as perguntas fossem enviadas por *e-mail*, e as respostas fossem cedidas por essa mesma via.

Segundo Fritz e Vandermause (2018), dentro das vantagens de realizar a entrevistas às empresas por *e-mail* estão:

1. Conveniência - não existe vínculo a um local específico; os dados que respondem diretamente à questão da investigação são mais fáceis de localizar, já que existem

dados menos supérfluos; transcrições potencialmente mais curtas; não existe necessidade de seguir pistas auditivas, o que torna o trabalho de transcrição mais simples;

2. Redução de custos - não existem custos de transporte ou tempo despendido associados à entrevista presencial;
3. Dados claros, concisos e ricos - a profundidade da resposta pode aumentar devido à capacidade dos participantes de responder não imediatamente e sim numa altura posterior, quando os pensamentos estão bem formados; os dados discriminatórios de alta qualidade surgem quando os participantes têm tempo para elaborar respostas cuidadosamente;
4. Local confortável para as empresas participantes - os participantes podem participar das suas casas ou de lugares onde sintam-se mais confortáveis; não ser visto ou estar na presença do entrevistador pode diminuir o stress dos participantes quando se discutem assuntos sensíveis;
5. Diversidade da amostra - facilidade de inclusão da amostra com limitações de participação (incapacitados, vinculados a casa, ou vinculados à localização); facilita a inclusão de trabalhadores que de outra forma não conseguiriam participar na investigação, justamente devido a questões de tempo; expande a região geográfica da realização de investigação.

Foram adicionados comentários com alguns esclarecimentos e exemplos para que as perguntas fossem mais claras para os participantes da entrevista, e para evitar o risco da ausência de resposta ou de uma resposta pouco pertinente à questão.

Como forma de analisar os dados para a sua descrição, foi utilizada a análise de conteúdo, permitindo uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo das entrevistas.

Para Bardin (2016) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de mensagens com o intuito de conseguir, de forma sistemática e com objetivo de descrever o conteúdo das mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições das variáveis dessas mensagens e a dedução lógicas e justificadas. Para além disso, possui duas funções que podem ou não se desassociar. A função heurística, que visa explorar o conteúdo com o objetivo de encontrar novos elementos, e a função de gestão da prova, que se dá pelo levantamento de hipóteses temporárias que servem de diretrizes para o direcionamento da pesquisa.

O desenvolvimento da análise de conteúdo divide-se em três diferentes etapas: i) pré-análise; ii) exploração do material e; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, realiza-se a organização inicial dos dados, em que se organizam as ideias iniciais que possam direcionar para as próximas análises, a chamada leitura flutuante e formulação das hipóteses e indicadores. Na segunda etapa, é realizada a codificação dos dados e elaboração da categorização, reagrupando as informações por categorias. Nesta fase também são criadas as unidades de registo que são as palavras, frases ou temas que são repetidos ao longo dos textos, e as unidades de contexto, local onde ocorrem os eventos das unidades de registo. E na terceira e última etapa, a chave de todo o processo na pesquisa qualitativa, onde surgem as categorias de análise e são realizadas as inferências e interpretação, seguidas das conclusões (Bardin, 2016).

Desta forma, foram agregados os e-mails trocados com as empresas, com todas as respostas às perguntas colocadas e transformados em recortes de texto enumerados e relacionados com cada questão específica desta investigação, para o posterior tratamento dos resultados e inferências que serão expostas nos próximos capítulos desta tese.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4. Resultados

4.1 Caracterização do entrevistado e das empresas

Na Tabela 7 é possível verificar uma breve caracterização do entrevistado e das empresas, o que será o ponto de partida para uma subsequente descrição sobre as suas atividades e os objetivos.

Tabela 7: Caracterização das empresas

Empresa	Função do entrevistado/a na empresa	Escolaridade do entrevistado	Dimensão	Data de fundação	Atividade económica	Localização	Data de criação do CE da empresa
Empresa A	Fundadoras/ Proprietárias	Mestrado e Licenciatura	Microempresa	2018	Comércio de relógios e joalharia	Gondomar	2018
Empresa B	Fundadora e CEO	Licenciatura	Microempresa	2017	Comércio de relógios e joalharia	Oeiras	2017
Empresa C	Ex Diretor de marketing	Mestrado	Média empresa	2017	Comércio de mobiliário/ Atividades de design	Porto	2019
Empresa D	Proprietária	Licenciatura	Microempresa	2017	Venda a retalho de artigos decorativos	Lisboa	2017
Empresa E	Sócia-gerente	Licenciatura	Microempresa	2018	Comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizante s, em estabelec imentos especializa dos	Lisboa	2018

Empresa	Função do entrevistado/a na empresa	Escolaridade do entrevistado	Dimensão	Data de fundação	Atividade económica	Localização	Data de criação do CE da empresa
Empresa F	Gestor de CE e Marketing Digital	Mestrado	Média empresa	1999	Comércio de vestuário e acessórios	Barcelos	2016
Empresa G	Gestora da loja <i>online</i> e redes sociais	Licenciatura	Média empresa	2003	Comércio de têxtil	Caldas de Vizela	2015

Fonte – elaboração própria.

A **empresa A** nasce em 2018, já como loja *online*, a partir da vontade de cultivar e perpetuar a tradição familiar da joalheria portuguesa, um legado que, com o nascimento da marca, é hoje de três gerações. Nasce a partir da ideia de duas irmãs e oferece peças de Prata 925 produzidas em Portugal, criadas para o público feminino e com uma grande atenção ao detalhe. A marca possui atualmente 5.809 mil seguidores no Instagram, 901 curtidas e 939 seguidores no Facebook.

A **empresa B** é uma marca portuguesa fundada em 2017, criada como CE, que aposta em peças contemporâneas e minimalistas em aço inoxidável. Em 2020 lançou uma coleção de peças em prata e uma linha de biquínis com lycra 100% fabricados em Portugal. O seu principal foco é o público feminino, e têm como missão criar “*details that make the difference*”. Todos os materiais para a criação de artigos são comprados em Portugal, e a empresa valoriza todo o processo de criação, embalagem e envio dos seus produtos, garantindo que os artigos cheguem nas melhores condições a casa dos clientes. A empresa tem atualmente 26.2 mil seguidores no Instagram, 6.6 mil curtidas e 7.1 mil seguidores no Facebook.

A **empresa C** foi fundada em 2017, é um negócio de mobiliário de luxo que oferece mais de 2000 produtos de 12 diferentes marcas, e a possibilidade de encomendar produtos feitos à medida. A ideia é oferecer produtos que se adequem aos mais diversos tipos de projetos, com estilos díspares. Para além disso, nasce com a propósito de inspirar e impulsionar a criatividade. Em 2019 nasce o CE da empresa, como parte da sua

estratégia de crescimento, com o objetivo de colmatar a lacuna existente no mercado imobiliário de luxo a nível de comércio eletrónico. A empresa possui atualmente 364 mil seguidores no Instagram, 23.968 mil curtidas e 27.553 mil seguidores no Facebook.

A **empresa D** nasce em Benfica, em 2017, como uma loja de artigos de festa. No mesmo ano, decide criar uma loja *online* que permitisse uma maior divulgação da loja física. A loja vende balões, postais, velas, brinquedos e artigos relacionados com datas especiais. Os artigos são lançados mensalmente, fazendo sempre parte deste lançamento artigos surpresa para os clientes. A ideia é surpreender o público, e que o público possa surpreender alguém. A marca possui atualmente 24.3 mil seguidores no Instagram, 4.8 mil curtidas e 4.9 mil seguidores no Facebook.

A **empresa E** surge em 2018 com o objetivo de criar uma nova comunidade de apaixonados pela natureza. É uma loja *online* de produtos naturais e sustentáveis para cuidados de plantas e outros acessórios. Liderada por mulheres, é uma marca eco consciente, focada em trabalhar para um mundo melhor. A empresa tem atualmente 26.8 mil seguidores no Instagram, 1.6 mil curtidas e 1.7 mil seguidores no Facebook.

A **empresa F** surge em 1999, com o objetivo de unir moda a preços acessíveis e destacar-se pela relação qualidade preço, trazendo estilo e versatilidade para os seus clientes. A marca possui 24 lojas físicas em Portugal e está presente *online* em Portugal, Espanha, França, Luxemburgo, Alemanha, Bélgica e Países Baixos. O CE da empresa foi criado em 2016, a fim de expandir as lojas físicas para o digital e acompanhar a digitalização dos negócios. A empresa tem atualmente 40.4 mil seguidores no Instagram, 148.859 mil curtidas e 153.662 mil seguidores no Facebook.

A **empresa G** é uma marca de vestuário de bebé dos 0 aos 4 anos, com design e fabrico 100% em Portugal. A marca surge com base em vários anos de experiência em malhas de alta qualidade, sendo o seu objetivo oferecer coleções que combinam o conforto, a elegância e a tecnologia, garantindo o bem-estar do bebé, sem deixar de oferecer um design clássico, moderno e sofisticado. A primeira loja *online* da marca foi criada em 2015, bastante limitada, mas com o objetivo de chegar ao cliente final e otimizar os canais de venda. A empresa tem atualmente 63.3 mil seguidores no Instagram, 39.321 mil curtidas e 40.245 mil seguidores no Facebook.

4.2 Análise das entrevistas

4.2.1 A importância do marketing digital

Em relação a importância do marketing digital para as empresas entrevistadas, as fundadoras da **empresa A** indicam que veem o marketing digital como o meio de transmitir a sua história e mensagem para os clientes, com o objetivo de não ser “apenas mais uma loja *online* numa altura em que cada vez se torna mais comum abrir um negócio electrónico”.

A **empresa B** considera que o marketing digital gera grande parte das vendas da empresa, tendo sido parte da sua estratégia desde o princípio. A própria fundadora e CEO da empresa decidiu dedicar-se a realização de uma formação em marketing digital antes de iniciar a atividade, para que pudesse implementar diferentes estratégias.

A **empresa C**, por sua vez, considera o marketing digital como a ferramenta mais importante na estratégia da empresa, sendo este o seu motor de crescimento sustentável, que permitiu o reconhecimento global da empresa e a sua “presença diária em todos os continentes”. Por comercializarem dentro de um mercado muito específico, a empresa considera o marketing digital como a melhor e mais económica forma de escalar as suas vendas e de gerar reconhecimento, uma vez que permite alcançar novos mercados. Desde o princípio da empresa, que a grande ferramenta de comunicação da empresa é o digital. Mais da metade dos colaboradores da empresa fazem parte da equipa de marketing, quase todos dedicados ao marketing digital.

A proprietária da **empresa D**, menciona que a importância do marketing digital se reflete nas vendas que são feitas através dos anúncios. Isto é, os clientes compram os artigos que são divulgados nos anúncios *online* da marca.

Já a sócia-gerente da **empresa E**, apesar de reconhecer o marketing digital como muito importante, refere que é dispendioso e requer alguém com conhecimento técnico para gerar um real impacto na empresa.

O Gestor de comércio eletrónico e Marketing Digital da **empresa F** explica que vê a importância do marketing digital, uma vez que conseguem obter melhores resultados de comunicação e vendas por um custo mais baixo do que com o marketing offline. O

considera assim imprescindível para as vendas, para o aumento do número de possíveis clientes e retenção de clientes.

A Gestora da loja *online* e redes sociais da **empresa G** explica a importância do marketing digital para a empresa ao expor que “hoje em dia, não estar no digital, não é uma opção”. Estando o mundo cada vez mais a caminhar para o desenvolvimento digital, a empresa tenta sempre acompanhar esta evolução, de forma que a experiência de compra do cliente seja completa. Dessa forma, espera que o cliente possa ter uma melhor interação com a marca e o produto, e usufruam do apoio ao cliente eficiente antes e pós compra. O marketing digital representa para a marca o meio que permite a divulgação da sua essência, de forma “espontânea e livre”, sendo assim possível o alcance de uma comunidade mais alargada.

4.2.2 Ferramentas e estratégias de marketing digital

No que respeita às ferramentas e estratégias que as empresas utilizaram para colocar em prática as suas atividades de marketing digital durante a pandemia da Covid-19, a **empresa A** utilizou principalmente as redes sociais, o Marketing de Influência e o *Inbound Marketing*, tendo traçado campanhas que apelavam para convicções reforçadas durante a pandemia: a importância de mantermos a esperança e o valor da família. Também, aprimoraram o seu *website*, para deixar mais clara a mensagem da marca e acompanhar as tendências.

As ferramentas/estratégias mais utilizadas pela **empresa B** durante a pandemia foram redes sociais, *Inbound Marketing*, *e-mail* marketing (MailerLite), Facebook ads e Google Analytics, sendo as mesmas também utilizadas antes da pandemia da Covid-19. É justificada a escolha das ferramentas e estratégias pela necessidade de usar várias em simultâneo, para conseguir cumprir todos os objetivos em termos de marketing. Para criar conteúdo, utilizam as redes sociais, para atrair novos clientes, utilizam anúncios pagos, já para fidelizar e atrair clientes que já conheciam a marca utilizam especialmente a estratégia de *remarketing*, que permite que o anúncio apareça mais de uma vez para os usuários que demonstraram interesse no conteúdo. Por último, para a monitorização dos dados, utilizam *analytics*.

Já as ferramentas/estratégias de marketing digital mais utilizadas pela **empresa C** foram as redes sociais, o *e-mail marketing* e *blogs*. A relevância da escolha traduz-se primeiramente pelo custo benefício percebido nas ferramentas/estratégias. Em segundo lugar, pela importância do conteúdo que entregam para os clientes e que permite que o nome da marca permaneça na cabeça dos possíveis clientes em todos os momentos do caminho do comprador¹⁶. O antigo Diretor de Marketing explicita que:

“Especificamente no nosso caso, na área do design, é muito importante a parte inspiracional da comunicação (...) Assim sendo, desenvolvíamos uma série de conteúdos em diversos canais, para manter o cliente “cercado”. Através das redes sociais este conseguia visualizar produto e fotografias ambiente dos nossos produtos, sendo que iria receber regularmente as nossas newsletters inspiracionais e comerciais com as melhores novidades e campanhas, bem como iria poder ler através de artigos publicados nos nossos *blogs* sobre o culto da marca, as nossas parcerias e também ser inspirado.”

As atividades de marketing digital da **empresa D** durante a pandemia da Covid-19 traduziram-se por dar continuidade ao uso do Instagram, para além das outras redes sociais, uma vez que a plataforma que estava a ter muitas visualizações.

Da mesma forma, a **empresa E**, apesar de possuir Facebook, Instagram e Pinterest, tem como maior foco o Instagram, ferramenta que passou a utilizar com mais intensidade durante a pandemia da Covid-19.

Já a **empresa F** utilizou durante a pandemia da Covid-19 as seguintes ferramentas: Facebook, Instagram, Pinterest, Tik Tok, Google Analytics, eGOI, Ahrefs, Google Data Studio, Google Optimize, Hotjar. As ferramentas e estratégias utilizadas já anteriormente foram escaladas, e o *Inbound Marketing* foi a estratégia mais utilizada durante a pandemia pela empresa, por aglomerar as estratégias que possibilitam atrair visitantes, como o *e-mail marketing*, SEO, SEM e *paid media*, incluindo *social ads*, para as converter em vendas e clientes, e posteriormente, embaixadores da marca.

Por sua vez, a **empresa G** utilizou as redes sociais, Google Analytics, Trello e Google Search Console, já as estratégias foram *e-mail marketing*, SEO, *Inbound Marketing*, para

¹⁶ <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-the-buyers-journey#:~:text=What%20are%20the%20three%20stages,stage%2C%20and%20the%20decision%20stage.>

além de terem optado por realizar um *showroom* virtual e prestar atendimento ao cliente via chat. A escolha explica-se por estas serem as que traziam melhores resultados para a empresa e diante dos recursos humanos que possuem.

4.2.3 Gestão de marketing digital durante a crise da Covid-19

Com o início da pandemia da Covid-19, a **empresa A** teve de repensar e reestruturar o que tinham planeado. Desde coleções, até a participações em mercados/eventos físicos e atividades de marketing digital. Sentiram a necessidade de estarem mais “próximas” ao cliente, e por isso, adicionaram detalhes simbólicos às suas coleções, realizaram campanhas de divulgação da marca com um toque de empatia, incluindo também símbolos de conscientização sobre a Covid-19. Criaram uma coleção chamada *Hope*, com cores. Até à data, não tinham utilizado pedras coloridas, mas afirmam que “(...) fazia sentido trazer cor e esperança dado o que estávamos a viver. Fizemos uma sessão fotográfica com o uso de máscara de proteção, sendo uma maneira de consciencializar o público.”

Para além de uma nova coleção criada especialmente para o período instável que passamos a viver, realizaram uma campanha especial de Dia das Mães, onde as modelos foram as criadoras da marca, os seus filhos e família. As entrevistadas afirmam que “a pandemia apelou ao verdadeiro significado da palavra família”. Assim sendo, decidiram mostrar um pouco das suas famílias aos seus clientes e seguidores.

Por último, decidiram apostar e investir mais em parcerias com influenciadores digitais, ao notarem que isso poderia fazer a marca chegar a diferentes públicos, a um maior número de pessoas.

Em relação ao investimento da empresa A em marketing digital, por esta não ter surgido muito antes do início da pandemia da Covid-19, não é possível identificar se os gastos em termos financeiros foram mais significativos. No entanto, as entrevistadas reconhecem que o investimento de tempo e esforço foi maior do que quando iniciaram o negócio.

A **empresa B**, apesar de terem mantido as estratégias/ferramentas de marketing digital durante a pandemia da Covid-19, passou a focar-se mais no *Inbound Marketing* durante a pandemia da Covid-19. A entrevistada considera que:

“Os clientes não querem comprar um produto, mas sim uma experiência. Os clientes não querem que vendamos produtos nas redes sociais, querem conteúdos úteis, criativos, de entretenimento. E é esse o nosso foco neste momento.”

Também, tiveram um investimento financeiro maior em marketing digital ao perceberem o aumento considerável nas vendas, com o objetivo de alimentar o crescimento. A empresa intensificou o seu trabalho *online*, respondendo a maior presença *online* dos clientes e possíveis clientes, o que igualmente refletiu-se no aumento das vendas.

Já em relação à **empresa C**, antes da pandemia, as suas estratégias de marketing digital que direcionavam os clientes para a loja *online* eram pontuais. Diante da impossibilidade de executar o marketing tradicional, a empresa decidiu direcionar o capital que antes era reservado para as feiras e o marketing tradicional para o marketing digital. Desenvolveram catálogos e livros de inspiração em formato digital e tours virtuais em casas modelo digitais, para proporcionar uma experiência 3D, a fim de colmatar a impossibilidade dos clientes de visualizar as peças presencialmente. Para além disso, a equipa de marketing digital duplicou o seu tamanho, e as campanhas e publicação de conteúdo passaram a ser regulares.

Como já referido, as **empresas D e E** apostaram mais no uso do Instagram, tendo utilizado a plataforma com uma maior frequência para a comunicação com os seus clientes. Tendo cada empresa uma razão diferente, mas que vai de encontro a um mesmo fator: as pessoas estavam mais tempo em casa, e mais dispostas a utilizar esta plataforma. A empresa D não implementou novas ferramentas/estratégias ou aumentou o seu investimento em marketing digital. Já a empresa E, declara que aumentou o seu investimento financeiro em marketing digital durante a pandemia.

A empresa D apostou na comunicação mais voltada para os artigos de decoração de interiores. O que vai de encontro com as implicações que a pandemia veio trazer. Em primeiro lugar, a loja física enfrentou as dificuldades advindas das medidas implementadas para conter a propagação do SARS-CoV-2. Em segundo lugar, a loja

vende muitos artigos de festas e de datas comemorativas, o que ficou estagnado com as medidas de distanciamento social.

A empresa E, explica que apostou mais no Instagram, mas que essa estratégia não foi aplicada apenas para tentar corrigir os impactos da pandemia. A empresa passou a ter outro público-alvo, tendo mudado o seu foco de B2B¹⁷ para D2C¹⁸. Isto é, passou a vender seus produtos diretamente para o consumidor final através do seu *website*, ao invés de vender para outras empresas.

A **empresa F** aumentou o investimento em publicidade paga e em marketing de influência, e começou a utilizar o marketing de guerrilha. As lojas estavam fechadas e os funcionários estavam em casa a partilhar os conteúdos publicados pela marca e a ajudar os clientes a comprar *online*. Ademais, as mensagens utilizadas nas estratégias de marketing digital também foram alteradas, concentraram-se em atrair os clientes para o único canal de venda possível na altura, o *online*. A ideia foi levar pessoas com menos conhecimento em tecnologia, a fazer suas compras *online*, de forma rápida e prática. Mostraram-se disponíveis para ajudar durante todo o processo de compra *online*. O objetivo principal das estratégias de marketing digital implementadas durante a pandemia da Covid-19 foi aumentar as vendas e os clientes que chegavam a loja *online*, podendo assim suportar os custos e perdas causados pelo fechamento das lojas físicas.

Segundo a entrevistada da **empresa G**, a principal mudança em termos de estratégia foi o *showroom* virtual por coleção, que aconteceu 2 vezes por ano, e proporcionou uma aproximação a experiência de compra física, no digital. Além disso, com o aumento da *mailing list* da empresa durante a pandemia, decidiu-se passar a utilizar outra plataforma de *e-mail marketing*, a Sendinblue. Anteriormente a empresa utilizava a Mailchimp. A empresa aumentou o investimento em marketing digital, tendo apostado em anúncios nas suas redes sociais. Adequaram o conteúdo da marca à realidade, sem perder a essência da mensagem que pretendiam transmitir, oferecendo sugestões de como passar o tempo em família, atividades que os seus clientes e seguidores poderiam realizar com materiais em casa, entre outras coisas. O objetivo destes ajustes e do marketing digital

¹⁷ Comércio entre empresas <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/b2b>

¹⁸ Venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final. Consultado em <https://www.collinsdictionary.com/submission/2941/D2C>

implementado durante a pandemia era aumentar as vendas da loja *online*, fidelizar os clientes e angariar novos.

4.2.4 Impacto do marketing digital no volume de vendas e na relação com o cliente durante a pandemia da Covid-19

Relativamente aos impactos gerados nos negócios, a nível do volume de vendas e da relação com o cliente, a **empresa A** identificou uma melhora do relacionamento da marca com o cliente, que afirmou ter sido traduzido em vendas. Enfatizam o facto de os clientes acompanharem a marca de perto, de confiarem na marca. Isso dá-se também pela preocupação em criar conteúdos relevantes de forma sistemática para o seu público-alvo, com cunho pessoal, e que trazem reflexões discutidas durante a pandemia da Covid-19.

A **empresa B** reconheceu que havia uma maior procura por compras *online*, e por isso, tinham como objetivo alcançar um maior número de pessoas e aumentar o *engagement* nas suas redes sociais. As pessoas estavam em casa, sendo assim, passavam mais tempo nas redes sociais, o que se traduziu em um aumento da interação, uma maior quantidade de mensagens, mais partilhas, entre outras coisas.

Já a **empresa C**, declara que apesar de ter reconhecido que houve uma melhora na relação da empresa com o consumidor final, por começarem a estar mais presentes no seu dia a dia a partir da publicação de conteúdo, devido à falta da presença nas feiras, a falta de contacto presencial foi vista de forma negativa e notou-se a dificuldade de colmatar essa falha através das reuniões por videochamadas e de outras formas digitais. O entrevistado explica, no entanto, que a implementação de uma nova estratégia de comunicação da loja *online* a partir de 2021 triplicou o valor total das vendas em 7 meses.

A **empresa D**, ainda que tenha mantido os seus gastos em marketing digital, assistiram um crescimento das vendas e a melhora da relação da empresa com os clientes. Conseguiram registar uma maior interação *online* por parte dos clientes.

A **empresa E**, por sua vez, explica que tanto a mensagem, quanto a relação com o cliente mudou completamente, uma vez que, como referido, o público-alvo da marca mudou. No entanto, ainda que tenha sido uma adaptação causada pela pandemia, não apontam

um aumento nas vendas e melhoria do relacionamento com o cliente gerado diretamente pelo marketing digital aplicado durante a pandemia da Covid-19.

Antes do início da pandemia, a **empresa F** já estava a assistir a um aumento das vendas. A pandemia alavancou as vendas *online*, tendo sido o que o entrevistado define por “período atípico”. Reconhece-se que esse crescimento foi impulsionado pelas atividades de marketing digital da empresa durante a pandemia da Covid-19, por terem escalado as suas estratégias. De igual forma, puderam constatar uma aproximação muito grande com os clientes.

A **empresa G** esclarece que apesar das mudanças realizadas nas suas atividades de marketing digital, o volume de vendas não aumentou. A empresa estava a crescer durante a pandemia, conseguiram manter este cenário, embora em menor percentagem. Apesar disso, fortaleceram a comunicação com os seus clientes, que oferecerem feedbacks do produto e da experiência de compra durante a pandemia, e criaram uma conexão mais próxima com todos os utilizadores.

4.2.5 A importância do marketing digital na fase pós-pandémica

Ao ser questionada sobre se pretendem manter as atividades de marketing digital realizadas durante a pandemia da Covid-19, a **empresa A** afirma que apesar de ainda estarem a traçar o caminho no digital e a buscar uma posição de maior destaque, reconhecem o poder do marketing digital de potenciar as vendas, mas, antes de mais, de otimizar o relacionamento da marca com o cliente. Por esta razão e por terem observado resultados positivos a partir das atividades de marketing digital implementadas durante a pandemia da Covid-19, pretendem dar continuidade as mesmas.

A **empresa B** explica que a pandemia fez com que a marca começasse a produzir conteúdo de forma diferente, mais voltado para o cliente, e pretendem continuar com essa vertente de conteúdo, pois entenderam que o seu objetivo principal não é apenas vender, mas “inspirar as mulheres de diferentes formas.”

No que lhe respeita, a **empresa C** expõe que: “(...) se percebeu internamente que o digital é a ferramenta mais potente para o marketing hoje em dia. Mesmo apesar de estarmos

num setor muito tradicional (e talvez por isso a empresa se destaque no marketing), para o alcance do público global o digital é essencial.”

A **empresa D** também pretende continuar a utilizar as mesmas estratégias/ferramentas de marketing digital, uma vez que conseguiram registar resultados positivos.

Ao contrário das outras, a **empresa E** aponta que apesar de pretender manter as estratégias de marketing digital, visa cumprir um menor investimento.

Como no caso da **empresa F**, as lojas físicas também representam uma grande fonte de lucros para as empresas, estando as estas novamente abertas, agora desenvolvem comunicações tanto para atrair os clientes para a loja *online*, como para as lojas físicas.

A entrevistada da **empresa G** expõe que pretendem dar continuidade ao investimento em criação de conteúdo, na estratégia digital como um todo, e também explorar outras possibilidades, como *blogs*, que podem estimular ainda mais o negócio.

4.3 Análise comparativa

Para melhor comparar as respostas dadas por cada empresa, a Tabela 8 foi elaborada com os resultados obtidos a partir das entrevistas com as diferentes empresas. São sistematizadas as respostas em relação a cada questão desta investigação.

Tabela 8: Comparação de respostas das empresas entrevistadas às problemáticas de investigação.

Empresa	Questões de investigação							
	Em que medida as PME de CE veem o marketing digital como um ponto principal no seu cenário estratégico?	Quais foram as ferramentas e estratégias de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia da Covid-19 pelas PME de CE?	A pandemia da Covid-19 teve impacto na definição das ferramentas e estratégias de marketing das PME de CE?	Por que razão as determinadas ferramentas e estratégias foram escolhidas pelas empresas de PME de CE durante a pandemia?	Em que medida as PME de CE adaptaram os seus gastos de marketing à situação da pandemia?	Em que medida o marketing digital teve impacto no volume de vendas e no relacionamento da empresa com os clientes?	Poderá a pandemia da Covid-19 influenciar as PME de CE no que diz respeito a mensagem utilizada nas suas estratégias de marketing digital?	As empresas pretendem dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão?
Empresa A	Muito importante, ajudando a transmitir as mensagens da marca e a estabelecer a sua identidade.	Redes sociais, marketing de influência e <i>Inbound Marketing</i> .	A empresa investiu mais em parcerias com influenciadores e no <i>Inbound Marketing</i> .	Pela necessidade de chegar/estar ainda mais perto dos clientes, e pela vontade de inspirá-los.	A empresa surgiu pouco antes do início da pandemia, pelo que não é possível identificar se o investimento financeiro foi mais significativo. No entanto, reconhecem que o investimento de tempo e esforço foi maior do que quando iniciaram o negócio.	Para além de terem notado o aumento nas vendas diante das ferramentas/estratégias de marketing digital utilizadas, foi possível identificar a aproximação do cliente a quem está por trás da loja <i>online</i> .	A empresa criou campanhas voltadas para a melhora do relacionamento com o cliente durante a pandemia, mostrando um lado mais humano da marca, para além de incluir nuances de conscientização sobre a Covid-19 nas suas campanhas.	Sim
Empresa B	Muito importante, propagando a mensagem da marca e aproximando-a dos clientes, sendo o motor de grande parte das vendas da empresa.	Redes sociais, <i>e-mail marketing</i> (Mailerlite), <i>Inbound Marketing</i> , Facebook ads e Google Analytics.	A empresa manteve as ferramentas e estratégias que utilizava. No entanto, a pandemia ajudou a empresa a definir como gostariam de vender os seus produtos e quais conteúdos devem oferecer aos seus clientes para tal (<i>Inbound Marketing</i>).	Pela importância de criar conteúdos relevantes para o cliente, atrair novos clientes, fidelizá-los e monitorizar os dados.	Aumentaram o investimento em marketing digital.	As vendas aumentaram consideravelmente, e a empresa afirma ter recebido mais mensagens de clientes, observou uma maior interação e um maior número de partilhas dos conteúdos que publicavam.	A empresa não alterou a sua mensagem, mas preocupou-se em partilhar mais conteúdos úteis, criativos e agradáveis para o seu público-alvo.	Sim

Questões de investigação								
Empresa	Em que medida as PME de CE veem o marketing digital como um ponto principal no seu cenário estratégico?	Quais foram as ferramentas e estratégias de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia da Covid-19 pelas PME de CE?	A pandemia da Covid-19 teve impacto na definição das ferramentas e estratégias de marketing das PME de CE?	Por que razão as determinadas ferramentas e estratégias foram escolhidas pelas empresas de PME de CE durante a pandemia?	Em que medida as PME de CE adaptaram os seus gastos de marketing à situação da pandemia?	Em que medida o marketing digital teve impacto no volume de vendas e no relacionamento da empresa com os clientes?	Poderá a pandemia da Covid-19 influenciar as PME de CE no que diz respeito a mensagem utilizada nas suas estratégias de marketing digital?	As empresas pretendem dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão?
Empresa C	É considerada a estratégia mais importante da empresa, principalmente como forma de expandir a visibilidade da marca em mercados fora de Portugal, permitindo um crescimento sustentável.	Redes sociais, <i>e-mail marketing</i> e <i>blogs</i> .	A empresa passou a criar mais conteúdo, com uma maior frequência e relevância para o seu público-alvo, desenvolveu catálogos e livros em formato digital, e tours virtuais com modelos digitais, já que as feiras onde estavam presentes nos anos anteriores não aconteceria.	As ferramentas/estratégias escolhidas foram aquelas que apresentaram um maior custo benefício dentro do setor, e adequam-se melhor na estratégia e objetivos da empresa, e pela importância de estar presente no dia-a-dia do cliente.	Aumentaram o investimento em marketing digital, tendo principalmente redirecionado os gastos com marketing tradicional, para o marketing digital.	As vendas da empresa aumentaram, bem como a relação com o consumidor final melhorou, pois começaram a estar mais presentes no seu dia-a-dia.	A empresa não utilizou a pandemia para a comunicação com o cliente.	Sim
Empresa D	Muito importante, ajudando a empresa a divulgar os seus produtos e vendê-los.	Redes sociais, com grande ênfase no Instagram.	A empresa continuou a utilizar as mesmas ferramentas/estratégias de marketing digital. No entanto, deu ainda mais ênfase ao Instagram.	Pela empresa ter notado uma maior presença do seu público-alvo nas redes sociais, devido ao confinamento obrigatório.	Mantiveram os gastos de marketing digital.	Houve um crescimento nas vendas e uma melhora do relacionamento com o cliente. Foi possível identificar uma maior interação <i>online</i> por parte dos clientes.	A mensagem transmitida pela empresa foi alterada apenas com a motivação de criar uma comunicação mais voltada para artigos de decoração de interiores.	Sim

Questões de investigação								
Empresa	Em que medida as PME de CE veem o marketing digital como um ponto principal no seu cenário estratégico?	Quais foram as ferramentas e estratégias de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia da Covid-19 pelas PME de CE?	A pandemia da Covid-19 teve impacto na definição das ferramentas e estratégias de marketing das PME de CE?	Por que razão as determinadas ferramentas e estratégias foram escolhidas pelas empresas de PME de CE durante a pandemia?	Em que medida as PME de CE adaptaram os seus gastos de marketing à situação da pandemia?	Em que medida o marketing digital teve impacto no volume de vendas e no relacionamento da empresa com os clientes?	Poderá a pandemia da Covid-19 influenciar as PME de CE no que diz respeito a mensagem utilizada nas suas estratégias de marketing digital?	As empresas pretendem dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão?
Empresa E	Muito importante, com atividades iniciadas durante a pandemia, mas também muito dispendioso e reivindica conhecimento técnico.	Redes sociais, principalmente Instagram.	A empresa passou a utilizar o Instagram com mais intensidade.	O segmento da empresa mudou, uma vez que passou a ser o consumidor final.	Aumentaram o investimento em marketing digital.	Houve um crescimento das vendas e a melhora do relacionamento com o cliente. No entanto, identificado principalmente pelo desvio de mercado, de B2B para D2C.	A mensagem da empresa mudou completamente, uma vez que o público-alvo da marca mudou. Ainda que tenha sido uma adaptação causada pela pandemia, não se identificou um aumento nas vendas e melhora do relacionamento com o cliente gerado diretamente pelo marketing digital na pandemia da Covid-19.	Sim, mas com menor investimento.
Empresa F	Muito importante, uma vez que conseguiram obter melhores resultados de comunicação e vendas por um custo mais baixo do que com o marketing offline.	Redes sociais (Facebook, Instagram, Pinterest, Tik Tok), Google Analytics, eGOI, Ahrefs, Google Data Studio, Google Optimize, Hotjar, <i>e-mail marketing</i> , <i>Paid Ads</i> , SEO, SEM.	A empresa investiu mais em publicidade paga e em marketing de influência, e passou a utilizar o marketing de guerrilha.	Pelo fechamento das lojas e melhor adequação das ferramentas/estratégias a realidade da empresa.	Aumentaram os gastos em marketing digital.	Foi possível constatar a melhora nas vendas e no relacionamento com o cliente.	A empresa passou a transmitir mensagens para atrair os clientes para a loja <i>online</i> , sempre com o intuito de auxiliar aqueles que não tinham tanta experiência com compras <i>online</i> .	Sim

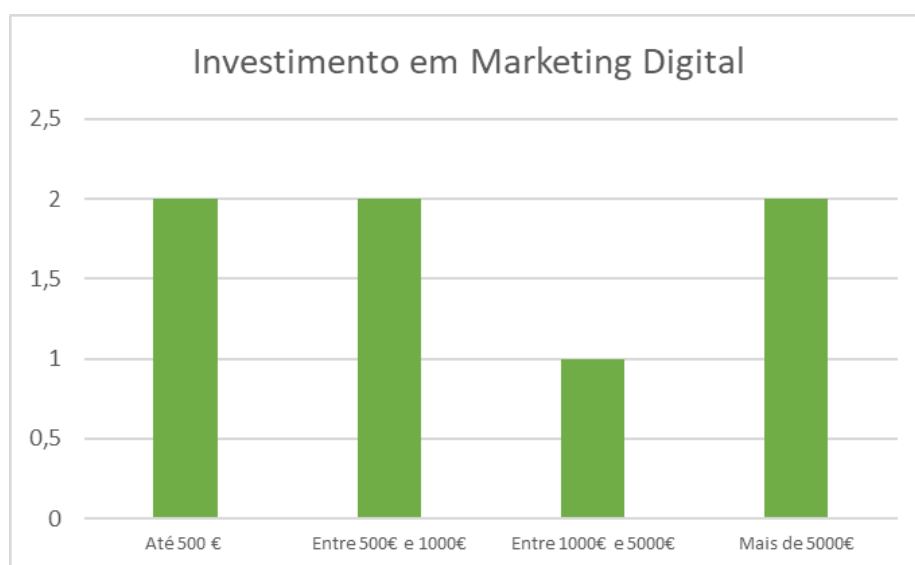
Empresa	Questões de investigação							
	Em que medida as PME de CE veem o marketing digital como um ponto principal no seu cenário estratégico?	Quais foram as ferramentas e estratégias de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia da Covid-19 pelas PME de CE?	A pandemia da Covid-19 teve impacto na definição das ferramentas e estratégias de marketing das PME de CE?	Por que razão as determinadas ferramentas e estratégias foram escolhidas pelas empresas de PME de CE durante a pandemia?	Em que medida as PME de CE adaptaram os seus gastos de marketing à situação da pandemia?	Em que medida o marketing digital teve impacto no volume de vendas e no relacionamento da empresa com os clientes?	Poderá a pandemia da Covid-19 influenciar as PME de CE no que diz respeito a mensagem utilizada nas suas estratégias de marketing digital?	As empresas pretendem dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão?
Empresa G	Muito importante, sendo o meio que permite a divulgação da essência da marca, possibilitando o alcance de um maior número de pessoas.	Redes sociais, <i>e-mail marketing</i> , Google Analytics, Trello, Google Search Console, SEO, <i>Inbound Marketing</i> , <i>showroom</i> virtual.	A empresa aumentou o investimento em anúncios nas redes sociais e passou a utilizar uma plataforma diferente de <i>e-mail marketing</i> , Sendinblue, pelo crescimento da sua <i>mailing list</i> .	Aumentar as vendas da loja <i>online</i> , fidelizar os clientes e angariar novos.	Aumentaram os gastos em marketing digital.	Existiu uma melhora no relacionamento com o cliente. Fortaleceram a comunicação com o cliente através de feedbacks do produto e da compra.	Adequaram o conteúdo da marca à realidade, com conteúdo relevante e descontraído para o cliente.	Sim

Fonte – elaboração própria.

Primeiramente, é válido mencionar que todas as empresas concordam no que respeita a importância do marketing digital. Ainda que algumas tenham transparecido ter o marketing digital como mais central no seu cenário estratégico, todas enfatizaram a sua relevância para o relacionamento com o cliente, a divulgação da marca, da sua mensagem e no fomento das vendas.

Referente ao investimento em marketing digital, a maior parte das empresas entrevistadas utilizam plataformas gratuitas ou de baixo custo para a criação e partilha de conteúdos, como as redes sociais. A Figura 7 indica que duas das empresas entrevistadas investiram mais de 5000€ ao ano, sendo estas empresas médias, enquanto uma investiu entre 1000€ e 5000€ euros ao ano em marketing digital ao ano, sendo esta também uma média empresa. As outras, microempresas, mantiveram seus investimentos mais baixos, tendo duas investido apenas até 500€, e outras duas até 1000€ ao ano.

Figura 4: Investimento em marketing digital das empresas entrevistadas (valor anual).



Fonte – elaboração própria.

Em relação às ferramentas e estratégias que as empresas usaram durante a pandemia, foi possível identificar que existiram algumas alterações, ainda que a maior parte delas já eram utilizadas anteriormente. Como referido, as empresas menores utilizaram mais ferramentas/estratégias gratuitas e de baixo custo. Apesar disso, não deixaram de apostar em anúncios pagos nas suas redes sociais. Quase todas as empresas deixaram claro ter

intensificado o uso das redes sociais, principalmente do Instagram. O *e-mail marketing* foi uma estratégia também bastante presente nas atividades de marketing digital das empresas entrevistadas. O *Inbound Marketing*, por sua vez, ganhou destaque durante a pandemia. As empresas **A** e **F** decidiram investir mais em marketing de influência, com o objetivo de alcançar um público mais alargado e atrair mais possíveis clientes.

As empresas **C**, **F** e **G** realizaram alterações importantes nas suas estratégias de marketing digital. A empresa **C** passou a criar mais conteúdo, um conteúdo bastante diferente e inovador, para atenuar os impactos da pandemia da Covid-19 e oferecer aos clientes uma experiência o mais próximo possível da que tinham antes, presencialmente. A empresa **F**, dentro da sua realidade, buscou o mesmo, tendo passado a investir mais em publicidade paga para atrair possíveis clientes para a sua loja *online*, para além de apostar no marketing de influência, e passar a utilizar marketing de guerrilha. A empresa **G** foi a única que passou a utilizar uma nova ferramenta durante a pandemia, uma plataforma de *e-mail marketing* diferente. Todas as outras empresas realizaram alterações nas suas estratégias, mas mantiveram as ferramentas que utilizavam antes da pandemia da Covid-19.

Por sua parte, o impacto da pandemia nas atividades de marketing digital das empresas **A** e **B** se refletiu principalmente na forma em que se comunicaram o cliente, isto é, a mensagem que decidiram transmitir na promoção *online* da marca. A empresa **A** realizou apostas diferentes durante a pandemia da Covid-19, como o marketing de influência, para além de ter sido a empresa que mostrou mais preocupação em criar campanhas mais direcionadas para os temas que surgiram durante a pandemia da Covid-19, e de certa forma, que espelhavam mais a onda de empatia das campanhas de marketing da altura. A empresa **B** também se preocupou em oferecer conteúdo relevante para os seus clientes e possíveis clientes, a fim de atrair o maior número de pessoas possível. Como referido, a empresa afirma que a pandemia teve impacto na forma em que se comunicam e vendem os seus produtos, o que fez com que ajustassem a sua mensagem.

As empresas **D** e **E**, apesar de terem transparecido que a pandemia teve um determinado impacto nas suas atividades de marketing digital, apenas aumentaram a frequência da utilização da rede social que consideraram ser a mais importante para a estratégia de marketing digital da empresa durante a pandemia, o Instagram.

A maior parte das empresas entrevistadas aumentou o seu investimento financeiro em marketing digital, apenas a empresa **D** não aumentou o seu investimento. Uma vez que as pessoas estavam mais tempo *online*, ao investirem mais em marketing digital, poderiam conectar-se de maneira mais fácil e rápida com possíveis clientes. Não apenas o montante investido aumentou, mas também o tempo despendido nas atividades de marketing digital.

Relativamente às vendas, quase todas as empresas puderam constatar o crescimento durante a pandemia. No entanto, o impacto do marketing digital nas vendas não foi claro em todos os casos. No caso da empresa **E**, que mudou o seu público-alvo, e da **D**, que passou a focar a sua comunicação na venda de outros produtos da marca, é coerente considerar que o aumento nas vendas também foi por isso originado. No caso da empresa **G**, não foi possível assistir a um aumento das vendas durante a pandemia. Já as empresas **A**, **B**, **C** e **F** expuseram ter aferido um aumento das vendas a partir das suas atividades de marketing digital durante a pandemia da Covid-19.

Em relação a melhora do relacionamento com o cliente, com o confinamento e o trabalho remoto, muitas pessoas estavam em casa e passavam mais tempo nas redes sociais, o que se refletia na interação do cliente com a marca, na quantidade de mensagens que eram recebidas pelas empresas e nas partilhas de conteúdos da marca pelos clientes. Ademais, as empresas entendiam que havia uma procura muito grande nas compras *online*, e passaram a ter como objetivo alcançar o maior número de pessoas possível e aumentar a interação nas suas redes sociais. A empresa **A** declarou ter notado uma aproximação do cliente à marca e a quem estava por trás da loja *online*, fenómeno que pode ser explicado pelas campanhas desenvolvidas durante a pandemia da Covid-19, que estabeleceram relações valiosas com o cliente pelo seu carácter humano. A empresa **D** afirma ter assistido a uma maior interação *online* por parte dos clientes, bem como a empresa **B**, que declarou ter notado um maior número de interação, mensagens e partilhas por parte dos clientes. A empresa **C** assistiu uma melhora na sua relação com o consumidor final, uma vez que, com o aumento da frequência de publicação de conteúdo pela marca, começaram a estar mais presentes no seu dia-a-dia.

Já a empresa **E**, menciona que apesar de existir uma melhora do relacionamento com o cliente, isso poderá ser explicado principalmente pelo desvio de mercado, de B2B para D2C.

As empresas **F** e **G** também declararam ter observado uma melhora do relacionamento com o cliente. A empresa **G**, em particular, referiu ter fortalecido a comunicação com o cliente através de feedbacks do produto e da compra *online*, tendo criado uma ligação mais próxima com os utilizadores em geral.

Em relação a mensagem transmitida nas comunicações de marketing digital, nem todas as empresas decidiram incluir a Covid-19 e os seus aspetos e impactos na sua comunicação, apenas uma criou uma campanha que explicitamente incluiu um símbolo de conscientização sobre a Covid-19, a empresa **A**. As outras, ou voltaram as suas mensagens para a compra *online*, como é o caso da empresa **F**, ou tentaram dar continuidade a comunicação com o público-alvo, desta vez com maior foco em trazer conteúdo enriquecedor e inspirador, de forma empática e cuidadosa.

Ao serem perguntadas se pretendem ou não dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia, todas as empresas afirmaram que sim. A empresa **E**, todavia, pretende diminuir os seus gastos com marketing. Ainda assim, todas transpareceram compreender ainda mais a importância de estarem presentes no mundo digital e o quanto o marketing digital pode ser mais favorável a nível de custo benefício que o marketing tradicional.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, é possível observar que não apenas as empresas entrevistadas que nasceram como comércio eletrônico, mas todas as PME que participaram deste estudo, reconhecem o marketing digital como muito importante durante a pandemia da Covid-19. E de forma geral, como central no cenário estratégico da empresa.

Tal como indica Nikunen et. al (2017) o marketing digital é uma ferramenta vital para as PME, uma vez que permite atrair, fomentar o interesse e a participação dos clientes, assim como retê-los, aprender as suas preferências e relacionar-se com eles, o que são estratégias-chave na construção de relacionamentos sólidos e duradouros.

Com a pandemia da Covid-19, cada empresa se adaptou diante da sua realidade, do que vende, dos seus recursos financeiros, humanos e relacionados ao conhecimento. Como referido por Correa et al. (2013) é natural que aspetos do marketing mudem como consequência das crises, o que coage as empresas a compreender o novo ambiente, principalmente as expectativas e preferências do consumidor e a evolução da concorrência. Ainda que muitas empresas optem por diminuir os seus investimentos em marketing, sendo esta uma resposta passiva, aquelas que optam por uma resposta proactiva estarão a responder ao ambiente volátil de forma antecipada, identificando as suas oportunidades com mais antecedência que os seus concorrentes, o que pode trazer grandes vantagens (Correa, 2010).

Por terem reconhecido a importância do marketing digital, as empresas também aumentaram os seus investimentos financeiros e o tempo despendido com as atividades de marketing digital durante a pandemia da Covid-19. Em relação ao investimento financeiro, foi possível assistir a empresas que aumentaram consideravelmente os seus gastos em marketing digital, convertendo orçamentos que antes eram reservados para outras áreas estratégicas, ou até mesmo para o marketing tradicional, em marketing *online*. Essa situação vai de encontro as recomendações de Ding e Li (2021) que indicam que as empresas devem apostar nos canais de marketing *online* durante a pandemia da Covid-19, com uma estratégia de marketing pró-ativa, focada no consumidor,

procurando entender e rastrear de forma contínua as suas necessidades e preferências, com a ajuda da tecnologia.

De facto, entre as mudanças estiveram principalmente a criação e partilha de mais conteúdos direcionados para os clientes, e para suas vontades e necessidades. Para além disso, uma alteração de destaque foi também a maior frequência na publicação dos conteúdos, tal como defendem Avery e Edelman (2020) que indicam que é durante o período de instabilidade de uma crise que os clientes devem ser mais abordados, e quando a empresa deve comunicar-se com os mesmos com maior frequência.

Também, as redes sociais tiveram grande destaque no marketing digital das empresas. Isso vai de encontro com a posição de Mason et al. (2021) que defendem que os consumidores passaram a utilizar as plataformas *online* para satisfazer os seus comportamentos de consumo, mais especificamente, as redes sociais, que permitem que os clientes interajam remotamente e que evidenciem as suas necessidades, o que denota a importância crescente do marketing das redes sociais com o início da pandemia da Covid-19.

Sobre o aumento no volume das vendas, em diversos casos as empresas puderam afirmar que a partir da implementação de determinadas estratégias de marketing digital, assistiram a um aumento nas vendas. Não obstante, não deixa de ser notório que a pandemia da Covid-19 veio enfatizar a importância do CE, e que muitas empresas puderam tirar proveito desta situação, tal como indica Alfonso et al. (2021). Ainda assim, caso as empresas não tivessem atribuído uma maior importância ao marketing digital, dedicando mais esforços ao mesmo e ajustado às suas ferramentas e estratégias, bem como em alguns casos a sua mensagem, poderiam não ter o alcance que conseguiram ter, e o resultado do aumento das vendas poderia não ter sido o mesmo. Esse cenário vai de encontro com Kotler e Caslione (2009) que defendem que a redução de gastos em marketing é um erro, e com Wan e Yiu (2009) que afirmam que as empresas que identificam as oportunidades diante de uma crise, colhem benefícios significativos.

Desta forma, as empresas nutriram o aumento das vendas com mais investimento em marketing digital. Isto é, por notarem o aumento das vendas, converteram os seus lucros em marketing digital: em mais publicidade paga, em mais criação de conteúdo, em mais

parcerias com influenciadores digitais, em mais propostas que pudessem aproximar o cliente à marca, entre outras coisas.

O aumento das vendas não foi um fenómeno assistido para todas as empresas. Das 7 empresas entrevistadas, a empresa G não observou um aumento das suas vendas. Primeiro, é válido ressaltar que por mais que as compras *online* tenham aumentado significativamente durante a pandemia da Covid-19, o comportamento de compra dos consumidores sofreu mudanças, alguns produtos passaram a ser mais procurados do que outros. Os produtos de primeira necessidade e aqueles que proporcionavam um maior conforto para a população que precisou ficar em casa e trabalhar remotamente, bem como os que proporcionavam lazer a partir de casa, foram os mais procurados. A empresa em causa centra-se no comércio de têxtil de alta qualidade para bebés dos 0 aos 4 anos, e por isso, de valor mais elevado. Além disso, foi a empresa que menos disponibilizou investimento financeiro em marketing digital das 3 empresas médias entrevistadas. Durante a pandemia da Covid-19, a principal mudança realizada pela empresa nas estratégias de marketing digital foi o desenvolvimento de um *showroom* virtual por coleção, que aconteceu apenas 2 vezes por ano, o que pode não ter sido suficiente para continuar a atrair clientes para a loja *online* e motivá-los a comprar os produtos da marca. Estes aspetos podem então fazer parte da razão pela qual não foi possível observar um aumento das vendas na referida empresa.

Apesar disso, as empresas vivenciaram uma maior proximidade aos clientes e uma melhora do relacionamento com eles. Isso vai de encontro com a ideia de Giantari et al. (2022) que explica que apesar da adoção do marketing digital não ser completamente capaz de reverter os impactos financeiros causados pela crise da Covid-19, esse pode ter um papel importante no aumento da performance não-financeira da empresa, já que os clientes captam valor no conteúdo que é partilhado, sentem-se mais próximos da marca e são sempre lembrados sobre a marca.

As empresas buscavam vender os seus produtos durante a pandemia da Covid-19 e mitigar os impactos causados pela mesma. Todavia, é válido lembrar que as estratégias de marketing que têm mais probabilidade de êxito são aquelas que tratam adequadamente as preocupações dos consumidores (Ang, 2001). Por esta razão, algumas

das marcas decidiram conectar-se a um nível mais humano, com o objetivo de aumentar a confiança dos seus clientes nelas e nos seus produtos.

Por último, tanto as marcas que possuem lojas físicas, quanto as que não possuem, pretendem continuar com o seu investimento em marketing digital no pós-Covid-19. As marcas com loja física destacam principalmente o facto de terem entendido que conseguem alcançar um número mais elevado de possíveis clientes através do marketing digital, com um menor gasto. Pretendem realizar tanto campanhas que direcionam os clientes para as lojas *online*, quanto as que atraem os clientes para as lojas físicas, não visando a diminuição dos gastos em marketing digital e o utilizando muitas vezes para ambos os casos.

As empresas participantes reconheceram os resultados positivos das atividades de marketing digital que desenvolveram durante a pandemia da Covid-19, o que por sua vez, motiva a disposição para manter as alterações a longo prazo, principalmente aquelas que dizem respeito a forma de se comunicar com o cliente e a melhora da criação de conteúdo. E para além disso, de apostar ainda em outras estratégias que possam trazer novos benefícios para a empresa.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6. Conclusão

Por se tratar de uma crise sanitária, diferente da última crise económica vivida, as implicações da crise da Covid-19 foram muito diferentes. O vírus disseminava-se sem precedentes, enquanto os governos tentavam entender, em colaboração com os agentes de saúde, que ações tomar. Com o objetivo de diminuir a curva de contágio, muitas medidas foram implementadas, muitas delas trazendo implicações diretas para as empresas portuguesas. As empresas passaram a tentar dar resposta às adversidades. No entanto, diante do carácter incomum da crise, as dúvidas em relação a como agir eram muitas.

A pandemia trouxe uma realidade completamente nova e inesperada para as empresas, cheia de impactos e desafios, o que faz com que tivessem de fazer ajustes em todas as atividades que tinham planeado para empresa e sua marca, nomeadamente nas de marketing digital. No entanto, são as experiências individuais dos efeitos trazidos por ela, e conseqüentemente, as decisões estratégicas e a capacidade de adaptação de cada empresa, que influenciam o seu desempenho e definem a sobrevivência da mesma.

Durante a realização deste trabalho foi possível analisar os diferentes aspetos do marketing digital aplicado pelas empresas de comércio eletrónico durante a pandemia da Covid-19, com o objetivo de entender qual a melhor forma de essas marcas se comunicarem com o seu público-alvo e venderem os seus produtos *online*, reproduzindo até mesmo a experiência vivenciada nas lojas físicas, como é o caso das empresas que possuem lojas físicas e *online*. Com isso, conclui-se primeiramente que, as marcas estão cada vez mais dispostas a se esforçarem para representar não apenas uma loja *online*, mas uma marca na qual os clientes confiam e pela qual procuram.

É evidente que as empresas associam o papel do marketing digital com a rentabilidade, devido a sua contribuição para o aumento das vendas e geração de valor para a empresa. No entanto, é importante lembrar que antes disso, o marketing digital constrói a imagem da marca e torna possível uma conexão contínua e duradoura com os clientes, o que proporciona benefícios para além das vendas. Isso pôde ser observado pelas empresas durante a pandemia, que notaram uma conexão mais forte com os clientes, e uma maior interação com os mesmos. Essa conexão pode proporcionar uma vantagem competitiva e o crescimento sustentável, bem como outros benefícios a longo prazo.

Após analisar e comparar as entrevistas realizadas com as 7 empresas de comércio eletrônico, chegou-se às seguintes conclusões:

- a) A maior parte das empresas seguiram utilizando as ferramentas de marketing digital que utilizavam antes, mas adaptaram as suas estratégias, tendo em muitas delas o esforço de marketing digital aumentado significativamente;
- b) Por se tratar de micro, pequenas ou médias empresas, as empresas entrevistadas escolheram um número limitado de ferramentas/estratégias de marketing digital para trabalhar, mas reconhecem a importância delas na geração de receita da empresa durante a pandemia da Covid-19;
- c) As empresas adaptaram o marketing digital de acordo com as suas diferentes realidades, com o que vendem e com as suas capacidades;
- d) A maior parte das empresas investiu mais recursos financeiros e tempo no marketing digital durante a pandemia da Covid-19;
- e) As empresas se preocuparam em continuar a criar publicações que pudessem trazer valor e inspiração para os seu público-alvo, o que é a chave do *Inbound Marketing*;
- f) As empresas aumentaram a frequência das publicações, para responder ao aumento do uso das redes sociais e da presença *online* dos seus públicos-alvo e aumentar a interação dos utilizadores com a marca (aumentar o *engagement*);
- g) A maior parte das empresas escolheu não referir a pandemia da Covid-19 nas suas mensagens, nem todas mudaram o tom das suas comunicações, não tendo verificado essa necessidade;
- h) A maior parte das empresas pode verificar o aumento das vendas a partir das suas atividades de marketing digital;
- i) As empresas puderam unanimemente verificar uma maior aproximação com os clientes e a melhora do seu relacionamento com os mesmos;
- j) As empresas pretendem continuar com o marketing digital que aplicaram durante a pandemia da Covid-19, pois em todos os casos as atividades de marketing digital implementadas trouxeram resultados positivos.

Por último, é importante mencionar que não existe forma única ou solução perfeita para o problema, bem como aplicável a todas as PME. Pelo contrário, as recomendações e referências presentes neste trabalho devem ser adaptadas às realidades de cada empresa.

Ainda assim, um dos propósitos desta tese é realçar a importância do marketing digital, principalmente para as empresas que ainda não o têm como prioridade no seu cenário estratégico. Com a análise desenvolvida, foi possível estudar o papel e responsabilidade do marketing no cenário *online*, deixando claros os benefícios que o marketing digital pôde e pode trazer para a empresa no combate à crise da Covid-19. Por ser um tipo de marketing menos dispendioso, se comparado ao tradicional, e por permitir uma maior proximidade do cliente com a marca, bem como o alcance de um público mais alargado, as empresas podem usá-lo para ao seu benefício, não sendo apenas um meio que auxilia a colmatar as particularidades e impactos da crise da Covid-19, mas também como vantagem competitiva e, conseqüentemente, como forma de proporcionar o crescimento sustentável da empresa.

Através da análise desenvolvida nesta dissertação, de como as empresas de CE estão a gerir o marketing digital durante a pandemia, que estratégias e ferramentas estão a utilizar e se essas estas estão a ter um impacto positivo no negócio, outras empresas de CE, e não só, podem compreender como inovar as suas estratégias de marketing digital, tendo em conta os casos de empresas específicos.

Na elaboração desta dissertação, foram identificadas algumas limitações que poderão ser atenuadas por futuros estudos.

Primeiramente, foi constatada a dificuldade em obter respostas das empresas para a realização das entrevistas. Em alguns casos, foi obtida uma resposta positiva inicial, mas a entrevista acabou por não ser realizada por falta de resposta da empresa. Por esta razão, o tamanho da amostra nesta pesquisa é limitado.

O tamanho da amostra não permite representar todo o universo das PME de comércio eletrónico, não apenas por se tratar de um número reduzido de empresas, mas também por serem estudadas empresas de setores distintos. A realidade de cada empresa é diferente, o que também tem impacto na escolha das ferramentas e estratégias de marketing digital utilizadas, e conseqüentemente nos resultados desta dissertação.

Estudos futuros poderão combinar técnicas qualitativas e quantitativas, para um melhor e mais abrangente resultado. Uma área de atividade específica pode ser selecionada para o estudo, a fim de proceder com a generalização dos resultados.

Para além disso, as ferramentas e estratégias mais utilizadas pelas PME de CE durante a pandemia das Covid-19, como o *e-mail marketing*, o *Inbound Marketing* e as redes sociais, podem ser mais bem exploradas em pesquisas futuras, que podem estudá-las de forma mais aprofundada e individual, ainda que dentro da gestão de marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdurrahman, Anggriani, R., & Bagus Faizal IS, R. (2021). *Optimization the Use of Digital Marketing in Increasing Sales Volume at MSMEs in Mataram*. *Universal Journal of Business and Management*, 1, 79–89.
- Accenture, 2020a (2020). *Channel Shift: Prioritizing Digital Commerce. Navigating the Human and Business Impact Of COVID-19*. Disponível em https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-Channel-Shift-Prioritizing-Digital-Commerce.pdf
- Agus, A., Yudoko, G., Mulyono, N., & Imaniya, T. (2021). *E-Commerce Performance, Digital Marketing Capability and Supply Chain Capability within E-Commerce Platform: Longitudinal Study Before and After COVID-19*. *International Journal of Technology* 12(2), 360-370.
- Al Kailani, M., & Kumar, R. (2011). *Investigating Uncertainty Avoidance and Perceived Risk for Impacting Internet Buying: A Study in Three National Cultures*. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 76-92.
- Alfonso, V., Boar, C., Frost, J., Gambacorta, L., & Liu, J. (2021). *E-commerce in the pandemic and beyond*. Bank for International Settlements, BIS Bulletin (36).
- Alshaketheep, K., Salah, A., Alomari, K., Khaled, A., & Jay, A. (2020). *Digital Marketing during COVID 19: Consumer's Perspective*. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 17, 831-841.
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Nova York, Estados Unidos: Hyperion.
- Ang, S. (2001). *Crisis marketing: a comparison across economic scenarios*. *International Business Review*. 10(3), 263-284.
- Ang, S., Leong, S., & Kotler, P. (2000). *The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses*. *Long Range Planning*, 33(1), 125-143.
- Asrofah, T., Zailani, S., & Fernando, Y. (2010). *Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies*. *Benchmarking: An International Journal*. 17(1), 115-143.
- Avery, J. & Edelman, R. (2020). *What Customers Need to Hear from You During the COVID Crisis*. Consultado em <https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-need-to-hear-from-you-during-the-covid-crisis>
- Baer, A. G., & Brown, C. (2007). *Adoption of e-Marketing by Direct-Market Farms in the Northeastern United States*. *Journal of Food Distribution Research*. 38(2), 1–11.
- Bair, S. (2011). *Lessons of the Financial Crisis: The Dangers of Short-Termism*.

Harvard Law School Forum on Corporate Governance & Financial Regulation. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Disponível em <https://corpgov.law.harvard.edu/2011/07/04/lessons-of-the-financial-crisis-the-dangers-of-short-termism/>

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, 117(30), 17656-17666.
- Boudet, J., Gordon, J., Gregg, B., Perrey, J., & Robinson, K. (2020). *How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future.* McKinsey & Company. Disponível em <https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/how-marketing-leaders-can-manage-coronavirus-crisis.pdf>
- Britto Júnior, Á., & Feres Júnior, N. (2011). *A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.* Evidência, 7(7), 237–250.
- Bromiley, P., Navarro, P., & Sottile, P. (2008). *Strategic business cycle management and organizational performance: a great unexplored research stream.* Strategic Organizations, 6(2), 207-219.
- Burgers, W. (2009). *Marketing during economic downturns.* Financial Times, *Managing in a Downturn Series.* Financial Times. Disponível em <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Caetano, M. (2020). *Carta do Presidente do Eurogroup, Mario Caetano, a Charles Michel, Presidente do Conselho Europeu.* Bélgica: Bruxelas. Disponível em https://www.consilium.europa.eu/media/43300/200410_peg-centeno-letter-to-pec-michel_covid.pdf
- Carracedo, P., Puetas, R., & Marti, L. (2020). *Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business.* A text mining analysis. Journal of Business Research, 132, 586-593.
- Chaffey, D. & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing.* 5 ed. Nova York, Estados Unidos: Routledge.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global*

- economy*. McKinsey Global Institute. Disponível em https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May2013.pdf
- Consoli, D. (2012). *Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 93-97.
- Correa, D. (2010). *Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial* (Dissertação Doctoral, Universidade Politécnica de Catalunya, Barcelona, Espanha). Disponível em <https://www.tdx.cat/handle/10803/129814#page=1>
- Correa, D., Costa, C., Machuca, M., & Saavedra, F. (2013). *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial*. *Bogotá: Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257.
- Cruz, A., & Judic, T. (2020). *The Importance of Empathy in your Covid-19 Marketing Communications*. Disponível em <https://www.routledge.com/blog/article/the-importance-of-empathy-in-your-covid-19-marketing-communications>
- Cuff, B., Brown, S., Taylor, L., & Howat, D. (2016). *Empathy: A Review of the Concept*. *Emotion Review*, 8(2), 144-153.
- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir., H. (2018). *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies*. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1-6. ISSN 2344-6773
- Dan, A. (2020). *The Trends That Will Stay with Us and Change Marketing, Even After The Corona Is Gone*. *Forbes*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/avidan/2020/11/02/the-trends-that-will-stay-with-us-and-change-marketing-even-after-the-corona-is-gone/?sh=7c8ab2e3570e>
- Dash, G. & Chakraborty, D. (2021). *Digital Transformation of Marketing Strategies during a Pandemic: Evidence from an Emerging Economy during COVID-19*. *Sustainability* 2021, 13, 6735.
- Dehkordi, G., Rezvani, S., Rahman, M., Fouladivanda, F., & Jouya, S. (2012). *A Conceptual Study on E-marketing and Its Operation on Firm's Promotion and Understanding Customer's Response*. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 114-124.
- Deloitte (2021). *Global Marketing Trends: Find your focus*. Deloitte Development LLC. Disponível em https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6963_global-marketing-trends/DI_2021-Global-Marketing-Trends_US.pdf

- Dinesh, S., & MuniRaju, Y. (2021). *Scalability of E-Commerce in the Covid-19 Era*. International Journal of Research – Granthaalayah, 9(1), 123–128.
- Ding, W., & Li, S. (2021). *National response strategies and marketing innovations during the COVID19 pandemic*. Business Horizon, 64, 295–306.
- Dirgantari, D., Hidayat, M., Mahphoth, H., & Nugraheni, R. (2020). *Level of use and satisfaction of e-commerce customers in COVID-19 pandemic period: An information system success model (ISSM) approach*. Indonesian Journal of Science and Technology, 5(2).
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). *Effects of COVID-19 on business and research*. Journal of Business Research, 117, 284-289.
- Durugbo, C., Almahamid, S., Budalamah, L., Al-Jayyousi, O., & BendiMerad, B. (2021). *Preparedness for Innovation in Times of Crisis: Lessons from the Initial COVID-19 Pandemic Response*. International Journal of Innovation and Technology Management, 19(6), 1-28.
- Eggers, F. (2020). *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*. Journal of Business Research, 16, 199-208.
- Evans, C. (2001). *An E-strategy for Online E-business*. Information Systems Management, 18(4), 8-21.
- Fritz, R., & Vandermause, R. (2018). *Data Collection via In-Depth Email Interviewing: Lessons from the Field*. Qualitative Health Research, 28(10), 1640–1649.
- Georgieva, K (2020). Declaração de Kristalina Georgieva Diretora Administrativa do FMI após um apelo ministerial do G20 sobre a emergência do Coronavírus. *FMI Declaração de imprensa*. Disponível em <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statementfollowing-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>
- Giantaria, I., Yasa, N., Suprasto, H., & Rahmayanti, P. (2022). *The role of digital marketing in mediating the effect of the COVID-19 pandemic and the intensity of competition on business performance*. International Journal of Data and Network Science, 6, 217–232.
- Godin, S. (2019). *Isto é marketing: para ser visto é preciso aprender a exagerar*. Rio de Janeiro, Estados Unidos: Editora Alta Books.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19*. Journal of Sustainable Tourism, 29 (1), 1–20.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). *We're all connected: The power of*

the social media ecosystem. Business Horizons, 54, 265-273.

Harman, S. (2011). *Global health governance*. Abingdon, Inglaterra: Routledge.

He, H. & Harris, L. (2020). *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. Journal of Business Research, 2020, 116(C), 176-182.

Hoekstra, J., & Leeftang, P. (2020). *Marketing in the era of COVID-19*. Italian Journal of Marketing, 249–260.

INE (2020). *Empresas em Portugal, 2018*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I. P.

INE (2021). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2021*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística.

Ingwer, M. (2012). *Empathetic Marketing: How to Satisfy the 6 Core Emotional Needs of Your Customers*. Nova York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan.

International Trade Administration (2021). *Portugal – Country Commercial Guide*. Disponível em <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/portugal-ecommerce#:~:text=The%20Portuguese%20B2C%20eCommerce%20market,rate%20of%2029%25%20in%202020>.

Ivanov, D. (2020). *Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case*. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 136.

Jones, K. (2020). *This is how COVID-19 has changed media habits in each generation*. *World Economic Forum*. Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid19-media-consumption-generation-pandemicentertainment/>

Jordà, O., Singh, S. & Taylor, A. (2020). *Longer-run economic consequences of pandemics*. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Disponível em <https://www.nber.org/papers/w26934>

Kannan, K. & Li, H. (2017) *Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda*. International Journal of Research in Marketing, 34, 22-45.

Kaplan, A. & Micahel, H. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53, 59-68.

Khan, S. & Rizvi, A. (2011). Factors Influencing *the Consumers' Intention to Shop Online*. Skyline Business Journal, 7(1), 28-34.

- Kim, R. (2020). *The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales*. IEEE Engineering Management Review, 48(3), 212–218.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10 ed., São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *How marketers can respond to recession and turbulence*. Journal of Customer Behaviour, 8(2), 187-191.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Nova Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. 2^o ed., Nova Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, V. (2015). *Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For*. Journal of Marketing, 79(1). 1-9.
- Laudon, K., & Traver, C. (2021). *E-Commerce 2020-2021: Business, Technology and Society, Global Edition*. 16^a ed. Boston, Estados Unidos: Pearson.
- Lee, S., Beamish, P., Lee, H., & Park, J. (2009). *Strategic choice during economic crisis – domestic market position, organizational capabilities and export flexibility*. Journal of World Business, 44, 1-15.
- Luiz Albertin, A., & de Moura Albertin, R. (2021). *Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”*. GV Executivo, 20(1), 26–29.
- Malik, A., Dhir, A., & Nieminen, M. (2016). *Uses and gratifications of digital photo sharing on Facebook*. Telematics and Informatics, 33(1), 129–138.
- Manteu, C., Monteiro, N., & Sequeira, A. (2020). *O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas*. Banco de Portugal.
- Martinho, B., Azevedo, A., & Malta, M. (2021). *Covid-19 as the trigger for digital transformation: The case of the bicycle industry in Portugal*. Cadernos De Investigação Do Mestrado Em Negócio Eletrónico, 1(1).
- Mason, A., Narcum, J., & Mason, K. (2021). *Social media marketing gains importance after Covid-19*. Cogent Business & Management, 8(1), 1-17.
- Mattei, L. (2020). *A Crise Econômica decorrente do Covid-19 e as ações da equipe econômica do governo atual*. Santa Catarina, Brasil: Núcleo de Estudos de Economia Catarinense, Universidade Federal de Santa Catarina.
- McKinsey Global Institute (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. McKinsey & Company.

- MDS Research (2020). *Situação económica em Portugal*. Disponível em https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2020/11/MDS_Research_VF.pdf
- Minayo, Maria Cecília (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Monday (2020). *Survey: 500 marketing execs on crisis marketing after COVID-19*. Monday. Disponível em <https://monday.com/blog/marketing/marketing-crisis-covid-19/>
- Moorman, C., & Rust, R. (1999). *The Role of Marketing*. *Journal of Marketing, Fundamental Issues and Directions for Marketing*, 63, 180-197.
- Moorman, C., Kirby, L., McCarthy, T., & Shkil, B. (2020). *5 Marketing Strategies — and Missed Opportunities — During COVID-19*. Disponível em <https://www.ama.org/marketing-news/5-marketing-opportunities-in-the-covid-19-era/>.
- Nanehkaran, Y. (2013). *An Introduction to Electronic Commerce*. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(4), 190-193.
- Nguyen, H., Tran, H., Huy, L., Nguyen, X., Do, M., & Nguyen, N. (2020). *Online Book Shopping in Vietnam: The Impact of the COVID-19 Pandemic Situation*. *Publishing Research Quarterly*, 10, 1–9.
- Nikunen, T., Saarela, M., Oikarinen, E., Muhos, M., & Isohella, L. (2017). *Micro-Enterprises' Digital Marketing Tools for Building Customer Relationships*. *Management*, 12(2), 171-188.
- Nunes, J. (2020). *A pandemia de COVID-19: securitização, crise neoliberal e a vulnerabilização global*. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(4). York, Inglaterra: Universidade de York.
- Okazaki, S., Katsukura A., & Nishiyama, M. (2007). *How Mobile Advertising Works: The Role of Trust in Improving Attitudes and Recall*. *Journal of Advertising Research*, 47(2), 165-178.
- O'Malley, L., Story, V., & O'Sullivan, V. (2011). *Marketing in a recession: retrench or invest?* *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). *A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing*. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29-34
- Ozili, P., & Arun, T. (2020). *Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy*. Munich Personal RePEc Archive. Disponível em https://mpra.ub.uni-muenchen.de/99850/1/MPRA_paper_99850.pdf

- Parlakkiliç, A., Üzmez, M., & Mertglu, S. (2020). *Digital transformation of E-commerce: how did COVID-19 affect Customers Online Shopping Behaviors?* *Journal of Business in the Digital age*, 3(2), 117-122.
- Pedersen, C. (2021). *Empathy-based marketing*, 38(3), 470-480.
- Peixoto, V., Vieira, A., Aguiar, P., Carvalho, C., Thomas, D., & Abrantes, A. (2020). *Acta Médica Portuguesa*, 33(11), 733-741.
- Pew Research Center (2018). *The Future of Well-Being in a Tech-Saturated World*. Estados Unidos: Washington D. C.
- Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78, 164.
- Quelch, J., & Jocz, K (2009). *How to Market in a Downturn*. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2009/04/how-to-market-in-a-downturn-2>
- Quinn, L., Dibb, S., Simkin, L., Canhoto, A., & Analogbei, M. (2016). *Troubled Waters: The Transformation of Marketing in a Digital World*. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2103-2133.
- Rahimnia, F. & Hassanzadeh, J. (2013). *The impact of website content dimension and e-trust on e-marketing effectiveness: The case of Iranian commercial saffron corporations*. *Information & Management*, 50(5), 240-247.
- Ramonienė, L. Šukevičiūtė, L. & Škudienė, V. (2015). *Internationalization enabled by internetization: E-marketing approach*. *Management of Organizations: Systematic Research*, 74, 85-102.
- Revinova, S., & Ivashchenko, E. (2021). *Ecommerce in China amid COVID19 pandemic restrictions*. *RUDN Journal of Economics*, 29(4), 699–715.
- Ricarte, E. (2020). *A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de Covid-19*. *Finisterra*, 115, 53-60.
- Santoso, R. (2020). *Review of Digital Marketing & Business Sustainability of E-Commerce During Pandemic Covid-19 in Indonesia*. *JJET (Jurnal Ilmu Ekonomi Terapan)* 5(2), 95-10.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1972). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Brasil: Herder.
- Shama, A. (1993). *Marketing Strategies during Recession: A Comparison of Small and Large Firms*. *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62-72.
- Smith, T. (2011). *Digital marketing strategies that Millennials find appealing*,

- motivating, or just annoying.* Journal of Strategic Marketing, 19(6), 489-499.
- Sohrabi, C., Alsa, Z., O' Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76, 71–76.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. (2005). *Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off?* International Journal of Research in Marketing, 22(2), 109-125.
- Strzelecki, A., Azevedo, A., & Albuquerque, A. (2020). *Correlation between the Spread of COVID-19 and the Interest in Personal Protective Measures in Poland and Portugal.* Healthcare, 8(3),
- Sultan, F., & Rohm A. (2004). *The Evolving role of the Internet in Marketing Strategy.* Journal of Interactive Marketing, 18(2), 6-19.
- Syaifullah, J., Syaifudin, M., Sukendar, & M., Junaedi, J. (2021). *Social Media Marketing and Business Performance of MSMEs During the COVID-19 Pandemic.* Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(2), 523–531.
- Taiminen, H., & Karjaluo, H. (2015). *The usage of digital marketing channels in SMEs.* Journal of Small Business and Enterprise Development, 22 (4), 633-651.
- Teo, T. (2005). *Usage and effectiveness of online marketing tools among Business-to-Consumer (B2C) firms in Singapore.* International Journal of Information Management, 25(3), 203-213
- Todor, R. (2016). *Blending traditional and digital marketing.* Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences, 9(58) No. 1, 51-56.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T., & Turban, D. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective.* 9 ed. Springer.
- UNCTAD (2020). *Estimates of Global E-Commerce 2019 and Preliminary Assessment of Covid-19 Impact on Online Retail.* UNCTAD Technical Notes on ICT for Development, N° 18. Geneva, Suíça: Division on Technology and Logistics.
- Vadwala, A. (2017). *E-Commerce: Merits and Demerits A Review Paper.* International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 1(4), 117-120.
- Van Eeuwen, M. (2017). *Mobile conversational commerce: messenger chatbots as the next interface between businesses and consumers.* University of Twente, Enschede, Holanda.

- Varadarajan, R. (2018). *Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary*. Journal of the Academy of Marketing Science, 47, 30–36.
- Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). *Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach*. Journal of Business Research, 118(C), 253-261.
- Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013). *The Effects of Social Media Marketing on Online Consumer Behavior*. International Journal of Business and Management, 8(14), 66-79.
- Wan, W. & Yiu, D. (2009). *Research notes and commentaries. From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance*. Strategic Management Journal, 30, 791–801.
- Watson, R., Pitt, L., Berthon, P., & Zinkhan, G. (2002). *U-commerce: Expanding the Universe of Marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(4), 333–347
- Zhou, S., Sun, B., Ma, W., & Chen, X. (2018). *The pricing strategy for Fuji apple in Shaanxi of Chain under the e-commerce environment*. The international journal of cybernetics, systems and management sciences. 47(1), 208-221.

Apêndice I – Guião de entrevista por e-mail

Guião de entrevista

Data e hora da resposta às perguntas:

Nome do entrevistado:

Escolaridade:

Função na empresa:

Setor de atividade da empresa:

Dimensão da empresa (nº de colaboradores):

Volume de faturação (balanço total anual: <2 milhões de euros; >2 e <10 milhões de euros; > 10 e <43 milhões de euros): [1]

Investimento financeiro em marketing digital, por ano (pode ser um valor estimado. Ex: menos de 100 euros, de 100 euros a 500, acima de 500): [2]

I - Sobre a empresa:

1. Quando foi fundada a empresa?
2. Quando foi criado o comércio eletrónico da empresa? Por que razão?

II - Sobre o marketing digital na empresa:

3. Considera que o marketing digital tem um papel de destaque na estratégia global da empresa? Explique em que aspeto essa importância se reflete.
4. O marketing digital é implementado pela própria empresa ou por uma empresa contratada/por um consultor?
5. Quando começaram a implementar estratégias de marketing digital? Porquê?

III - Gestão de marketing digital durante a crise da Covid-19:

Quais **as ferramentas** de marketing digital mais utilizadas durante a pandemia para promover a sua empresa? (Ex: redes sociais, plataformas de e-mail marketing [3], plataforma de criação de conteúdo, Google Analytics, Google Search Console, etc.)

6. Por que razões escolheu essas ferramentas?
7. A pandemia motivou a utilização de **ferramentas** diferentes? Quais utilizava antes que diferem das que passou a utilizar? [4]
8. Quais os motivos que levaram à utilização das **novas ferramentas**?
9. Quais as **estratégias** de marketing digital utilizadas pela empresa durante a pandemia? (Ex: e-mail marketing, SEO, SEM, Inbound Marketing/marketing de conteúdo, benchmarking, chatbots, etc.)
10. Por que razões escolheu essas **estratégias**?
11. A pandemia motivou a utilização de **estratégias** diferentes? Quais utilizava antes que diferem das que passou a utilizar? [5]
12. Quais os motivos que levaram à utilização das novas estratégias?
13. No que se refere aos gastos com marketing digital durante a pandemia, diria que aumentaram ou diminuiram? Em que percentagem? (Ex: diminuiu/aumentou o investimento em SEM, e-mail marketing, publicação paga de conteúdos nas redes sociais, etc.) [6]
14. No que toca às vendas, considera que a empresa estava numa posição confortável antes da pandemia? E durante o que observou? Houve um crescimento ou diminuição das vendas?
15. Verificou-se um aumento das compras online a partir da implementação de uma nova estratégia ou ferramenta de marketing específica?
16. Como era a relação da empresa com os clientes antes da pandemia? Permaneceu a mesma ou melhorou durante a pandemia? [7]
17. Quais foram os objetivos procurados durante a pandemia com as estratégias de marketing digital implementadas?
18. O tipo de mensagem utilizada nas estratégias de marketing digital implementadas durante a pandemia foi diferente do que era habitual? Por favor, explique. [8]

IV - A importância do marketing digital na fase pós-pandémica:

20. Pretende dar continuidade às estratégias de marketing digital utilizadas durante a pandemia? Por que razão/razões?

Muito obrigada por responder às questões.

Comentários adicionados ao guião:

[1] Será utilizado apenas para classificar a empresa como micro, pequena ou média.

[2] Redes sociais, google ads - SEM, website - domain name, design, e outros aspetos; plataformas de e-mail marketing; google analytics, SEO, etc.

[3] ex: Mailchimp, Sendinblue, Nitronews, Constant contact, etc.

[4] Pode mencionar também a frequência de utilização.

[5] Pode mencionar também a frequência de utilização.

[6] Pode mencionar gastos também não monetários, como tempo despendido.

[7] Ex: recebeu mais feedbacks/notas positivas, percebeu um maior número de clientes a dizer que poderiam recomendar a empresa para amigos e familiares, uma maior resposta de clientes às sondagens, mais partilha/participação nas redes sociais, etc.

[8] (Ex: ofereceu mais conteúdo ao invés de convidar o cliente a comprar, falou sobre a pandemia de forma agradável, mas cuidadosa, tentou colocar-se no lugar do cliente, etc.)