INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Informação Empresarial

Relatório de Estágio: Configuração e Gestão da Ferramenta CRM Hubspot

Rui Duarte Teixeira Moreira

07/2023

Rui Duarte Teixeira Moreira.
Estágio: Configuração e Gestão da Ferramenta CRM Hubspot
07/2023

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
Informação Empresarial

Relatório de Estágio: Configuração e Gestão da Ferramenta CRM Hubspot

Rui Duarte Teixeira Moreira

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Luís António da Silva Rodrigues.

Rui Duarte Teixeira Moreira.
Estágio: Configuração e Gestão da
Ferramenta CRM Hubspot 07/2023

Resumo:

Neste relatório de estágio pretende-se descrever as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos no estágio profissional que decorreu entre 10 de janeiro de 2022 a 31 de maio de 2022.

O estágio foi realizado no Departamento Comercial da empresa WACE Marketing Studio, que opera na área do Marketing Digital e Marketing de Conteúdos.

Os objetivos deste estágio passaram pela configuração da ferramenta Hubspot na empresa, pelo apoio à equipa comercial com conhecimento de gestão de informação e pela aquisição e desenvolvimento de conhecimento da área de negócio da empresa.

Destes objetivos foram criadas diferentes atividades, que ao longo deste documento serão apresentadas em detalhe. As atividades focaram-se na configuração da ferramenta Hubspot, na otimização de processos no Departamento Comercial e gestão da base de dados e ainda na automação e desenvolvimento de abordagens de comunicação a clientes na empresa.

Assim, no enquadramento teórico do estágio – que serve de apoio à familiarização com os diferentes termos e técnicas aplicadas – foram abordados diferentes temas relacionados com o Marketing e Vendas, Marketing Digital, CRM (*Customer Relationship Management*) e um maior detalhe nas diferentes ferramentas de CRM existentes, em especial na ferramenta Hubspot.

Neste estágio foram realizadas ações com contributos diretos para o desenvolvimento e crescimento da empresa, uma vez que permitiram otimizar tempo e recursos. O alcance dos objetivos propostos para o estágio, permitiram ainda melhorar internamente as trocas de informação e a comunicação com os clientes da empresa.

Palavras-chave: CRM, Hubspot, Inbound, Marketing Digital

Abstract:

This internship report intends to describe the activities carried out and the results obtained in the professional internship that took place between January 10, 2022 and May 31, 2022.

The internship was carried out in the Commercial Department of the company WACE Marketing Studio, which operates in the area of Digital Marketing and Content Marketing.

The objectives of this internship included configuring the Hubspot tool in the company, supporting the commercial team with information management know-how and acquiring and developing knowledge in the company's business area.

From these objectives, different tasks and activities were created, which will be presented in detail throughout this document. Task activities focused on generality, on configuring the Hubspot tool, on optimizing processes in the Commercial Department and managing the database, as well as on automation and development of communication approaches to customers in the company.

Thus, in the theoretical framework of the internship – which supports the familiarization with the different terms and applied techniques – different topics related to Marketing and Sales, Digital Marketing, CRM (Customer Relationship Management) and a greater detail in the different tools of existing CRM, especially in the Hubspot tool.

At this stage, actions were carried out with direct contributions to the development and growth of the company, as they will allow optimizing time and resources. The scope of the objectives proposed for the internship will also allow for an internal improvement in the exchange of information and communication with the company's customers.

Keywords: CRM, Hubspot, Inbound, Digital Marketing

Índice geral

1 Introdução 1

1.1 Contextualização do estágio 1

1.2 Breve descrição da estrutura do documento 2

2 Caracterização do Estágio 4

2.1 Apresentação do Local de Estágio 4

2.2 Objetivos do Estágio 6

2.3 Atividades Planeadas 7

2.4 Identificação das principais temáticas do estágio 11

3 Enquadramento teórico do estágio 13

3.1 Marketing e Vendas 13

3.2 Marketing Digital 15

3.2.1 *Inbound* Marketing e *Outbound* Marketing 17

3.3 CRM (*Customer Relationship Management*) 19

3.3.1 Origem do CRM 21

3.3.2 Objetivo e Funcionalidades do CRM 22

3.3.3 Tipos de CRM 22

3.3.4 Ferramentas de CRM 24

3.3.4.1 Hubspot – Origem 26

3.3.4.2 Hubspot - Funcionalidades 26

3.3.4.3 Hubspot – Vantagens e Desvantagens 27

4 Apresentação e discussão dos resultados das atividades desenvolvidas no estágio 29

4.1 Síntese das Atividades Realizadas 29

4.2 Apresentação das atividades 31

4.2.1 Formação Hubspot com Certificação 32

4.2.2 Configuração da Ferramenta Hubspot 34

4.2.3 Atualização de informação na base de dados do Hubspot 35

4.2.4 Formação às equipas sobre a ferramenta Hubspot 36

4.2.5 Configurar e acompanhar o funil de conversão de clientes no Hubspot38

4.2.6 Apoio na atualização de modelos customizáveis de suporte comercial 40

4.2.7 Elaboração de propostas comerciais para clientes 42

4.2.8 Acompanhamento dos objetivos de vendas 44

4.2.9 Automação da Comunicação Comercial (via e-mail) 45

4.2.10 Listagem de Potenciais Clientes 48

4.2.11 Abordagem Comercial e Marcação de Reuniões a Novos Clientes 51

4.2.12 Análise Cronológica das Propostas Comerciais 54

4.2.13 Criação de listagem de produtos no Hubspot 55

4.2.14 Criação de Relatórios 57

4.2.15 Apoio na integração multiplataforma Hubspot/ClickUp 60

4.2.16 *Cross-Selling* e *Up-Selling* de Atuais Clientes 61

4.2.17 Apoio à integração e identificação de novas tecnologias de desenvolvimento de negócio 63

4.3 Discussão sobre o estágio e os resultados 66

5 Conclusão 70

6 Referências Bibliográficas 72

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da empresa wace 5
Figura 2 - Origem CRM - Shang e Chen (2007) 21
Figura 3 - Apresentação Introdução ao Hubspot 37
Figura 4 - Funil de Conversão de Propostas no Hubspot 39
Figura 5 - Modelo Customizável Proposta Comercial WACE 41
Figura 6 – Campanha de envio de email para o Dia da Mãe 2022 no Hubspot 46
Figura 7 - Listagem de possíveis clientes da feira Hannover Messe 2022 51
Figura 8 - Listagem com os produtos comercializados pela WACE no Hubspot 57
Figura 9 - Lista de relatórios criados no Hubspot 59
Figura 10- Relatório Hubspot - Vendas Mensais 59
Figura 11 - Valor de Propostas por Indústria no Hubspot 59
Figura 12 - Funil de Vendas no Hubspot 60

Índice de Tabelas

Tabela 1- Cronograma de atividades planeadas 8

Lista de abreviaturas

WACE – *We Are Content Experts*

UX – *User Experience*

UI – *User Interface*

IT - Informação Tecnológica

CEO – *Chief Executive Office*

CTO - *Chief Technology Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

AI – *Artificial Intelligence*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada uma contextualização do estágio realizado, seguida de uma breve descrição da estrutura do documento e da organização dos conteúdos.

1.1 Contextualização do estágio

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial e tem como finalidade apresentar o trabalho realizado durante o estágio profissional realizado na empresa WACE Marketing Studio, também designada por WACE, de 10 de janeiro a 31 de maio de 2022. O estágio foi realizado de forma alternada em dias de trabalho remoto com dias de trabalho presencial, na sede da empresa.

No que toca ao tema do estágio, este foi um desafio proposto pela CEO da WACE, , Engª. Ana Bicho, aquando da entrevista para o estágio. Durante a entrevista foi proposto que o estágio abordasse a ferramenta Hubspot, uma vez que se tratava de algo que lidava, de forma desaproveitada, com informação essencial da empresa, enquadrando-se na área do mestrado. A CEO da empresa indicou que é cada vez mais comum a utilização desta ferramenta no mundo dos negócios, uma vez que já tinha provas dadas do seu valor há vários anos em grandes empresas nacionais e mundiais

Na WACE, a ferramenta Hubspot já estava implementada há algum tempo, mas estava quase abandonada devido à sua baixa utilização. Na altura em que foi contratado o serviço desta plataforma, apenas alguns membros da empresa tinham acesso, mas nunca receberam formação especifica. De forma a entender a utilidade da ferramenta, realizaram algumas experiências e testes, mas não alcançaram nada de concreto que apresentasse benefícios reais para a empresa. Por esta razão, a empresa concluiu que seria necessário ter uma pessoa focada e com conhecimento da ferramenta Hubspot, para a conseguir desenvolver de forma a fazer valer o seu alto custo mensal (que até ao momento não estava a oferecer nenhum retorno).

Antes do início do estágio foram definidas algumas atividades a serem realizadas que a empresa acreditava serem importantes. Como o estágio foi realizado em uma empresa que está ativa no mercado e em crescimento, esta esperava também que certas metas

fossem atingidas por parte do estagiário, metas essas que conseguissem ajudar a empresa no seu dia-a-dia e nos seus processos. Por isto, a empresa pretendia que o estagiário já tivesse conhecimento acerca da ferramenta e das suas funções, de forma que a sua integração fosse mais rápida (diminuindo o tempo de acompanhamento e aprendizagem que os colaboradores sénior teriam de dispensar), começando a ajudar nos processos do dia-a-dia sem grande supervisão.

1.2 Breve descrição da estrutura do documento

O presente documento começa por apresentar um breve resumo do estágio e das atividades realizadas. Segue-se pela introdução que expõe uma contextualização do estágio e uma breve descrição da estrutura do documento.

No segundo capítulo é realizada a caracterização detalhada do estágio realizado, com a apresentação do local de estágio, os seus objetivos (gerais e específicos). Ainda dentro do mesmo capítulo, do plano de atividades previstas e da identificação das principais temáticas do presente estágio realizado.

O capítulo terceiro apresenta um enquadramento teórico, onde são identificadas as principais temáticas que sustentam o tema deste estágio. Este enquadramento ajuda ainda a mostrar a importância que o tema tem na área, bem como as ferramentas utilizadas. Este capítulo, é iniciado um enquadramento teórico sobre a introdução ao Marketing como um todo, e que depois se foca no tema das ferramentas digitais CRM - especificando quais as variantes que existem e que estão na base deste estágio. Termina com uma descrição de uma ferramenta em específico, o Hubspot, que foi a ferramenta trabalhada durante este estágio, na empresa WACE.

No capítulo quarto é apresentada uma síntese de atividades realizadas, comparando as atividades previstas no capítulo II com as atividades efetivamente realizadas. Segue-se depois uma descrição detalhada das atividades desenvolvidas, as tarefas de cada uma, contando com uma explicação de tudo o que foi realizado durante o estágio profissional e indicando se os objetivos foram atingidos e qual a apreciação da empresa.

Depois desta descrição de atividades e tarefas, é apresentada uma discussão sobre o estágio e os seus resultados, onde é levado a cabo uma reflexão acerca dos objetivos definidos inicialmente – analisando cada um dos objetivos e verificando se foram ou não cumpridos.

Por último, no quinto capítulo, referente à conclusão, será possível encontrar uma síntese de todos os conteúdos presentes neste relatório. Será ainda apresentada uma discussão sobre o estágio e sua pertinência, terminando com as considerações finais - indicando limitações que possam ter sido encontradas, e os planos para o futuro, dentro e fora da empresa.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

Este capítulo de caracterização do estágio profissional, apresenta a descrição da empresa onde o estágio foi realizado, os objetivos e atividades delineadas, bem como a definição das temáticas abordadas.

2.1 Apresentação do Local de Estágio

O estágio profissional foi realizado entre 10 de janeiro de 2022 e 31 de maio de 2022, na empresa WACE. A empresa está situada no edifício UPTEC Asprela I, uma incubadora de empresas tecnológicas da Universidade do Porto. Esta *start-up* faz parte do Grupo IMPACT!NG, constituído por diferentes empresas que operam na área do Marketing Digital.

A WACE posiciona-se como uma agência de Marketing de conteúdo, mas opera também no lado de Marketing de performance digital, onde procura garantir aos seus clientes resultados mensuráveis e retorno do seu investimento.

A empresa oferece um vasto leque de serviços digitais que vão desde a criação de conteúdos em imagem ou vídeo, passando pela criação de websites até à criação de estratégias de *Inbound* Marketing completas. A WACE oferece também estratégias 360 aos seus clientes e realiza serviços de consultoria digital. Com esta última, procura informar os seus clientes de alguma debilidade ou falha que estes tenham, quer no seu website, na sua comunicação ou marca como um todo.

Esta variedade de serviços surgiu da necessidade que as empresas têm de se adaptarem e se tornarem mais polivalentes; de sentirem que precisam de oferecer aos seus clientes uma maior variedade de serviços, para serem mais competitivas e conseguirem se destacar no mercado.

A WACE caracteriza-se como uma empresa recente, com uma cultura jovem e inovadora, e, por isso, com um organograma mais orgânico (ver Figura 1), sem muitas formalidades e departamentos. Existe muita colaboração interdepartamental e o seu escritório é *open space*, com o intuito de fomentar o diálogo e discussão de temas com os colegas. É assim pretendido melhorar o trabalho em equipa e a criatividade do grupo, facto que é muito importante nesta área de negócio que exige ideias novas constantemente.

A experiência obtida a trabalhar em projetos diferentes traz novas visões importantes para todos os novos projetos da empresa, por isso todos os departamentos possuem uma equipa informal, mas multidisciplinar.

Devido à pandemia COVID-19, o estágio desenrolou-se utilizando um modelo híbrido, com teletrabalho (segundas, quartas e sextas-feiras) e trabalho presencial (terças e quintas-feiras). No entanto existiu disponibilidade total para a utilização das instalações sempre que necessário.

Segundo a WACE, a empresa nasceu completamente do digital para o digital, por isso todos os seus processos são digitais e, que, devido a esse facto, não apresenta o mesmo nível de formalidade que existe nas empresas mais tradicionais. As situações do dia-a-dia são resolvidas em *chat* de grupo ou diretamente com o colega do lado, não existindo escritórios fechados ou áreas para departamentos específicos.

Existem cerca de vinte funcionários na empresa, divididos nos seguintes departamentos: Legal, Recursos Humanos, Financeiro, Comercial, Estratégia e Experiência do Consumidor, *Customer Success*, Arte, e Sistemas de Informação. É de referir que todos colaboradores dos diferentes departamentos se entreajudam, desempenhando atividades de apoio a outros departamentos quando assim é necessário.

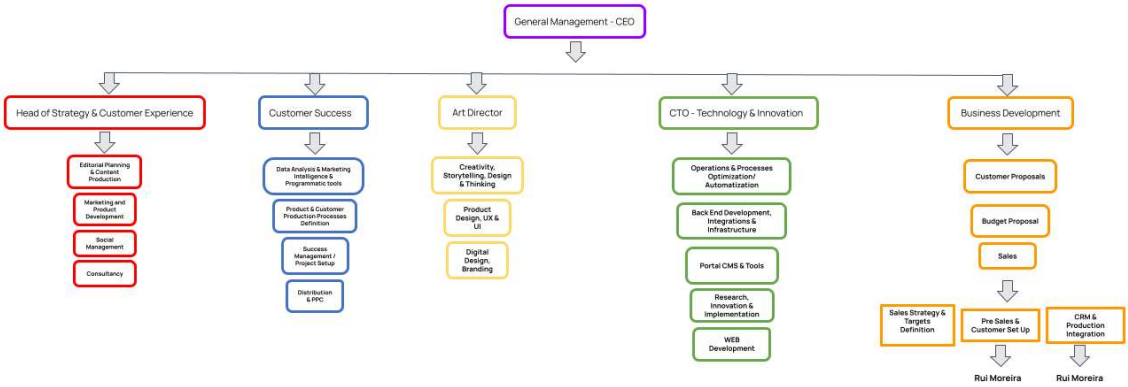


Figura 1 - Organograma da empresa WACE

A empresa é gerida pela CEO, Engª. Ana Bicho, que é responsável pela gestão da empresa como um todo, bem como a angariação de investimento e coordenação com o grupo onde a empresa se insere. A CEO é também responsável pelas grandes decisões de negócio, quer sejam da área de Recursos Humanos, Financeiro ou Comercial.

A empresa conta com os Departamento Legal, Recursos Humanos e Financeiro, que respondem diretamente à CEO e que tratam das questões relacionadas com estas áreas. O Departamento Comercial, local onde se inseriu este estágio, é responsável pela angariação de clientes, criação de propostas comerciais, estratégias de venda, mas também pela gestão e integração de CRM.

O Departamento de Estratégia e Experiência do Consumidor gere todas as atividades ligadas à criação de conteúdo editorial, Marketing e desenvolvimento de produto, gestão de social media e consultorias digitais. O Departamento de *Customer Success* é o departamento onde se inserem a análise de dados, Marketing *Intelligence*, monetização, criação e gestão de processos de produto e produção, mas também a gestão de projetos e clientes, para além de compra de tráfego online. No Departamento de Arte é onde se desenvolvem todas as ações ligadas à criatividade, *storytelling*, *design thinking*, desenho de produto, incluindo UX e UI, *branding* e design digital.

Por último, o Departamento de Sistemas de Informação, é constituído por uma equipa técnica que trata de toda a automatização de processos, desenvolvimentos e integrações técnicas, configuração de infraestrutura, mas também a gestão técnica dos portais de conteúdo (Ekonomista e Vida Ativa), sem esquecer as atividades de pesquisa e inovação.

2.2 Objetivos do Estágio

Para a realização do estágio profissional, foram definidos alguns objetivos (gerais e específicos) a concretizar, traçados de forma conjunta com a empresa, com vista a desenvolver o negócio e o desenvolvimento de carreira do estagiário.

1. **Configurar e desenvolver a ferramenta Hubspot na empresa** – procurar otimizar os processos de troca e utilização da informação sobre vendas e clientes, na ferramenta Hubspot. Pretendia-se que fosse realizada pelo estagiário uma formação certificada em Hubspot, para que os conhecimentos da ferramenta fossem adquiridos e aplicados na configuração da ferramenta na empresa. Era esperado que fossem realizadas configurações das diferentes funcionalidades da

ferramenta Hubspot, de forma a possibilitar o desenvolvimento de operações de negócio de maior complexidade que melhor apoiarão a produtividade.

2. **Apoiar a equipa comercial com conhecimento de gestão de informação** – apoiar as operações da equipa comercial, com intuito de otimizar os processos existentes através do conhecimento da gestão de informação. Era esperada uma contribuição para o aumento do fluxo de clientes no funil de vendas da empresa, através da participação e desenvolvimento de estratégias de Marketing, bem como a criação de propostas comerciais, e da análise do desenvolvimento de vendas.
3. **Apoiar a aquisição e desenvolvimento de conhecimento da área de negócio da empresa** – procurar a melhor abordagem e processo na prospeção de potenciais clientes, utilizando os diferentes meios disponíveis na atualidade, de forma a conseguir adquirir conhecimento da área de negócio. Era igualmente esperada a pesquisa e sugestão de ferramentas digitais que pudessem otimizar as operações e processos diários da empresa, para assim melhorar a produtividade das equipas e o crescimento de negócio.
4. **Obtenção do grau de mestre** – criação de um relatório de estágio para a obtenção de grau de mestre na faculdade, onde deverá descrever as atividades desenvolvidas, a literatura que sustenta a pertinência dessas atividades e as conclusões obtidas.

Estes objetivos centram-se na entrega de resultados concretos, que para além de entregarem benefícios para a empresa, conseguem contribuir também para o desenvolvimento de carreira do estagiário.
A partir destes objetivos foi realizado um planeamento com as atividades específicas a realizar e as datas de finalização.

2.3 Atividades Planeadas

Após a definição dos objetivos do estágio, foram planeadas as atividades a realizar e assim alcançar os objetivos esperados.

Aquando do início do estágio foi apresentado por parte da empresa uma calendarização com indicação mensal das atividades a desempenhar. Este plano foi decidido em conjunto com a empresa, mais exatamente com a pessoa que estava encarregue de realizar a

integração do estagiário na empresa (*Digital Business Developer*). Neste plano foram tidas em conta as necessidades mais importantes da empresa e que por isso necessitavam de um apoio mais imediato para a sua concretização.

Ficaram estabelecidas as atividades a realizar de acordo com cada objetivo traçado inicialmente, indicando o mês de execução esperado, de forma ficar claro o percurso a percorrer durante os cinco meses do estágio.

A empresa ofereceu liberdade para que fosse decidido de forma autónoma que ações desempenhar em simultâneo ou se deveria acrescentar mais ou menos atividades para cumprir os objetivos traçados. Foi então criado um cronograma, apresentado na tabela 1, onde é possível verificar a listagem de atividades planeadas, organizadas pela data de execução sugerida, com indicação do objetivo em que se inserem. Na tabela 1 é possível observar as atividades planeadas no início do estágio.

Tabela 1- Cronograma de atividades planeadas

Tarefas Planeadas	janeiro 2022	fevereiro 2022	março 2022	abril 2022	maio 2022	junho 2022	Objetivo
1. Definição de tarefas com a empresa e criação da estrutura do relatório							4
2. Formação Hubspot com Certificação							1
3. Configuração da Ferramenta Hubspot							1
4. Pesquisa e redação acerca dos temas do enquadramento teórico							4
5. Atualização de informação na base de dados do Hubspot							1
6. Formação Hubspot às Equipas							2
7. Configurar e Acompanhar o Funil de Conversão de Clientes							2
8. Apoio na atualização de templates modelos customizáveis de suporte comercial							2
9. Elaboração Propostas Comerciais para Clientes							1
10. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento							4
11. Acompanhamento dos Objetivos de Vendas							3
12. Automação da Comunicação Comercial (e-mail)							2
13. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento							4
14. Listagem de Potenciais Clientes							2
15. Abordagem Comercial e Marcação de Reuniões a Novos Clientes							1
16. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento							4
17. Análise Cronológica das Propostas Comerciais							2
18. Criação de listagem de produtos no Hubspot							1
19. Criação de Relatórios							1
20. Apoio na integração multiplataforma Hubspot/ClickUp							1
21. Cross-Selling e Up-Selling de Atuais Clientes							2
22. Apoio à integração e identificação de novas tecnologias de desenvolvimento de negócio							3
23. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento							4
24. Redação geral das secções em falta – caracterização da empresa e conclusões							4
25. Finalização e entrega do relatório de estágio							4

De forma a ir de encontro ao objetivo número 1 (configurar e desenvolver a ferramenta Hubspot na empresa), foi proposto pela empresa a realização de formações online na ferramenta Hubspot, de forma a serem criadas bases de conhecimento sobre a área de atuação da empresa e das funcionalidades da ferramenta Hubspot. Foi proposto que estas formações estivessem terminadas até ao dia 10 de janeiro, uma vez que seria a data de início do estágio. Estas formações iriam ser importantes pois para o primeiro mês estava planeado que fossem realizadas ações de configuração da ferramenta Hubspot.

Estas formações eram essenciais para a realização do estágio, uma vez que durante as ações do dia-a-dia iriam ser utilizados termos e bases de conhecimento das áreas de Marketing Digital, Marketing de conteúdo, entre outras temáticas abordadas nestas formações. Nestas formações, para além de se abordarem as temáticas do Marketing, estavam também inseridas no conteúdo outras formações mais especificas sobre a ferramenta Hubspot. Estas últimas, eram especialmente importantes para que fossem adquiridos conhecimentos práticos e técnicos sobre as funcionalidades do Hubspot.

No primeiro mês de estágio foi considerado importante a realização de atividades que apoiassem o Departamento Comercial, como a criação de relatórios específicos (de acordo com as necessidades de análise da empresa) e começando a configuração da ferramenta Hubspot, atualizando e corrigindo tudo o que fosse necessário. Para ser possível esta correção da base de dados da ferramenta, era necessário a realização de uma análise dos dados, verificar junto das diversas equipas as necessidades de cada uma e só depois avançar com as ações de atualização e correção. A empresa esperava ainda que fossem configuradas e aplicadas ao negócio, funcionalidades da ferramenta Hubspot, que estavam disponíveis, mas não eram utilizadas.

Seria ainda necessário, iniciar o contacto com clientes neste primeiro mês, quer seja para prospeção de clientes, quer seja para envio de proposta comercial. Mas também para criar à-vontade nesta atividade que se iria prolongar por toda a duração do estágio.

Aqui também aconteceram formações específicas dadas pela equipa de Comercial e de *Customer Success*, no que toca a processos implementados e materiais utilizados.

No segundo mês, a empresa propôs a continuidade das atividades do primeiro mês, sendo que já não necessitaria de tanta observação das diferentes áreas de necessidades, mas sim de uma maior implementação das ações e correções necessárias. Era também esperada a

criação de propostas comerciais, e maior nível de contacto com potenciais clientes podendo envolver algum tipo de negociação.

Nesta altura seria também suposto arrancar com a atualização da base de dados do Hubspot, que incluía a listagem de produtos e respetivos valores de venda. Para além disto, era necessário realizar a atualização de modelos customizáveis de diversos documentos utilizados pelas equipas de Comercial e de *Customer Success*, coordenando diretamente com a equipa de Arte para realizar um ajuste do aspeto visual e com a equipa Editorial para ser possível atualizar os dados ali presentes.

Muitas das atividades anteriores ainda atravessariam para o terceiro mês, pois exigiriam manutenção ao longo do tempo, devido a possíveis mudanças que ocorressem no negócio. Entre elas o envio de propostas comerciais, manutenção do Hubspot e o contacto com potenciais clientes.

No terceiro mês seria já esperado que fosse possível a criação de propostas comerciais, de forma autónoma, sem uma supervisão muito apertada. Era pretendido que fossem realizados alguns relatórios dentro da ferramenta Hubspot, de forma a permitir existir uma maior visão sobre o negócio e que anteriormente não existia. Inicialmente era pretendido a criação de relatórios mais amplos e depois que se avançasse para algo mais complexo, de forma a existir mais informação relativa às vendas da empresa.

Nos meses finais do estágio, era esperado que fossem implementadas estratégias de Marketing a clientes e potenciais clientes. Era expectável que fosse possível vender produtos ou serviços através de diferentes meios colocados à disposição para esse efeito. Era também expectável a utilização de uma nova funcionalidade de envio de campanhas promocionais para a base de dados de clientes da empresa via e-mail, de forma a aproveitar as funcionalidades da ferramenta e a aumentar as vendas.

No último mês do estágio, era esperado que fossem procuradas novas ferramentas ou tecnologias que aportassem algum tipo de benefício para o negócio. Pois a empresa tem a noção que mercado está em constante alteração e por isso era importante ter alguém que estivesse atento a novas oportunidades e conseguisse identificar quais poderiam ser aplicadas. Esta procura por novas ferramentas ou tecnologias apenas poderia estar planeada para os últimos meses de estágio, de forma que fosse garantida a existência e o conhecimento necessário acerca da empresa, do negócio e dos seus processos.

2.4 Identificação das principais temáticas do estágio

Inicialmente a temática principal deste estágio passava pela Gestão e Estratégias de Utilização do CRM Hubspot. Isto envolvia a configuração e manutenção do CRM da WACE, que na sua essência é uma ferramenta de informação empresarial e constitui a base do tema deste mestrado.

Ao longo do estágio foram surgindo novas atividades e novas oportunidades resultantes do trabalho desenvolvido na empresa, que deram origem a novos temas importantes e relevantes de explorar, no âmbito do estágio profissional.

O Marketing Digital é um tema sempre presente no estágio, é a base dos objetivos da empresa e é nesta área que se inserem a maioria dos seus serviços. Ela oferece serviços de Marketing Digital aos seus clientes e ao mesmo tempo precisa de aplicar este tipo de ações de Marketing para si mesma – quer seja para conseguir angariar mais clientes quer seja para se dar a conhecer ao mundo empresarial.

Durante este estágio, atividades ligadas ao Marketing Digital estiveram sempre presentes. Quer seja através das várias campanhas de email elaboradas e enviadas a clientes quer nas abordagens comerciais a potenciais clientes. A ferramenta Hubspot, tem um módulo inteiro, na sua área de formações, dedicado ao tema de Marketing Digital porque para além do CRM guardar informação ele permite utilizar várias ferramentas de Marketing para a promoção da empresa.

A Comunicação Empresarial foi outra temática que acabou por surgir e se desenvolver neste estágio. Isto aconteceu devido à necessidade de comunicar com clientes para agendamento de reuniões, passagem de *feedback*, envio de propostas ou para a passagem de conhecimento sobre o Hubspot às equipas da WACE.

Ao longo do estágio a comunicação foi essencial, especialmente a comunicação comercial que tocava na gestão de clientes. Esta era uma área especialmente importante, devido à fase de crescimento em que a empresa se insere, sendo a angariação e fidelização de clientes ações fundamentais para garantir a sua sustentabilidade.

A Análise de Dados foi outra temática desenvolvida após a configuração do Hubspot. Era necessário analisar os relatórios realizados durante o estágio, para tentar compreender, e

conhecer melhor o negócio da WACE. Estes relatórios continham por exemplo, valores das vendas mensais, valores totais das propostas enviadas e *top* de produtos vendidos - informação importante para auxiliar a empresa a perceber como podia melhor desenvolver certas áreas da empresa ou até áreas em crescimento no mercado que podem ajudar a WACE a adiantar se à sua concorrência.

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO ESTÁGIO

De seguida será apresentado um contexto teórico das diferentes áreas relacionadas com o âmbito do estágio. Serão abordados temas como o Marketing e o Marketing Digital, a digitalização nas empresas, CRMs e os seus diferentes tipos para além da explicação da ferramenta Hubspot identificando as suas características e funcionalidades.

3.1 Marketing e Vendas

O conceito de Marketing terá surgido entre os anos 40 e 50, como forma de tentar aumentar as vendas das empresas. Ao longo do tempo, aconteceram alterações no processo de compra por parte dos consumidores que passaram a procurar alternativas e a comparar produtos. Com esta mudança no comportamento do consumidor, o Marketing passou a ser uma necessidade das empresas. (Kotler, 2006)

O surgimento do Marketing, tornou cada vez mais possível a aproximação das empresas às pessoas. Pois consegue fazer cumprir os três parâmetros muito importantes: a gestão de clientes, do produto e da marca. O Marketing procura assim otimizar os processos sociais e gerenciais, de forma que grupos de indivíduos consigam ter acesso a produtos e serviços que vão de encontro às suas necessidades. Assim, compreende-se que o Marketing tem também uma vertente social, devido a esta tentativa de compreensão das necessidades dos grupos de indivíduos, de forma a conseguir oferecer o produto ou serviço que mais lhes interessa. Logo que as empresas se aperceberam desta realidade, estas foram apercebendo que o Marketing era mais do que uma função, era algo fundamental em todas as empresas pois conseguia garantir o sucesso e sobrevivência destas no mercado. (Kotler, 2006)

Para além destas funções de compreensão, otimização e satisfação de necessidades, o Marketing é também o grande responsável pela pesquisa de informações acerca das ameaças e oportunidades no mercado. Isto quer seja sobre os clientes, fornecedores ou concorrentes da empresa, ou até sobre o mercado externo. Este tipo de pesquisa e informação permite ajudar diretamente no processo de elaboração das estratégias das empresas (Maximiano, 2006). Isto é particularmente importante porque as empresas precisam de conhecer todos os seus públicos (o seu público-alvo, os seus clientes, os seus *stockholders*, etc.) de forma a garantir que conseguem responder às necessidades de cada

um. Porque uma das funções do Marketing passa também por saber gerir as relações com os seus públicos, uma vez que os seus principais objetivos se baseiam na atração de novos clientes e em manter e fazer crescer os clientes atuais. (Kotler, 2006)

Esta existência de pesquisa de informação na área do Marketing, permite identificar o perfil dos clientes-alvo e caracterizar as suas necessidades acerca dos atributos dos produtos da empresa - quer sejam de qualidade, preço, processo de compra ou local de compra. (Maximiano, 2006). Isto é particularmente importante na realização de um planeamento de Marketing, pois ajuda à criação de detalhe nas ações necessárias para atingir os objetivos definidos. Este tipo de planeamento pode ser desenvolvido para uma marca ou apenas para um determinado produto ou serviço, e consegue revelar a relação entre o produto e o mercado quando bem executado. (Anderson, Narus, & Narayandas, 2009). Este tipo de planeamento de Marketing, quando executado de forma regular, permite que exista uma correta análise do mercado, de forma a adaptar-se às suas mudanças constantes e identificando tendências. As empresas conseguem assim definir resultados a alcançar, criar ações para alcançar uma maior competitividade e conseguem tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas, potencializando os seus pontos fortes. (Nunes & Cavique, 2008).

Uma área intimamente relacionada com a área de Marketing, é a área de vendas, presente em qualquer empresa. Estão ligadas pois a área de Marketing pretende também apoiar o aumento de vendas da empresa. Uma venda é considerada uma espécie de arte,a persuasão do outro. A definição da venda é, no entanto, um pouco ambígua devido à natureza da Publicidade, Promoção, Relações-Públicas e Marketing Direto de onde parte. Contrariamente ao que se pensa de forma comum, a abordagem metodológica das vendas diz respeito a um processo sistemático de marcos repetitivos e apreciáveis, pelo qual um vendedor relaciona a sua oferta de um produto/serviço. Isto permite que em troca o comprador atinja o seu objetivo de uma maneira mais em conta economicamente. (Anderson C., 2006)

A área das Vendas, são à semelhança das áreas de Finanças e de Estratégia, consideradas cada vez mais indispensáveis para a existência de uma empresa, considerando as restantes áreas apenas como áreas de apoio ao crescimento do negócio. No entanto, funções como Recursos Humanos, Marketing e Administração estão cada vez mais integrados na organização das Vendas, através da diversificação de processos cada vez mais interligados nas empresas. (Kotler & Caslione, 2009)

As pessoas ligadas às Vendas, são caracterizadas de uma forma geral como "agricultores" e "caçadores". A maioria dos profissionais de Vendas têm um pouco de ambas as características de cada um destes termos. Indicam que um vendedor "caçador" é frequentemente associado a personalidades agressivas e que utilizam técnicas mais agressivas comercialmente, ao contrário de um vendedor "agricultor". Em termos de metodologia de vendas, um vendedor "caçador" refere-se a uma pessoa cujo objetivo está em negócios e a este processo chamam de "captura de venda". Um exemplo disto mesmo, é a área de venda de automóveis, onde os comerciais fazem por encontrar e converter o máximo de compradores. No entanto, o verdadeiro segredo para a importância e crescimento de vendas é o foco da venda que reside nos envolvidos, através do intercâmbio de informação e na relação estabelecida entre comprador e vendedor. (Kotler & Caslione, 2009)

3.2 Marketing Digital

Com o aparecimento da Web 2.0 (termo utilizado para definir uma segunda geração de comunidades e serviços tecnológicos), em 2004, veio dar resposta a vários problemas que aconteciam nas empresas da altura, conseguindo solucionar situações e potencializando os negócios que eram criados. Com isto, o conceito de distância tornou-se cada vez mais irrelevante, uma vez que as empresas com a Web 2.0 conseguiam alcançar todo um público em qualquer lugar do mundo. (O'Reilly, 2005)

A evolução na tecnologia foi um elemento-chave nos esforços de transformação digital e para a criação do marketing digital. A transformação digital foi algo que alterou profundamente a cultura das organizações, a forma de pensar dos líderes das empresas e a fomentação de criatividade no mercado. De forma a facilitar a exploração de novas oportunidades de negócio, as empresas entenderam que a presença e uso da Web 2.0 e uma evolução tecnológica interna, ajudava a evitar a perda de negócio para concorrentes mais evoluídos tecnologicamente. (Bouée & Schaible, 2015)

A transformação digital é um processo contínuo que deve ser integrado no *workflow* da empresa. É importante implementar soluções digitais para tentar levar as empresas por caminhos de maior evolução e inovação. Estas soluções podem variar, entre coisas simples como ferramentas de pagamento integrado ou trabalhar as redes sociais de forma a conseguir obter potenciais clientes. Entende-se então que a transformação digital das empresas deverá ser resultado das observações e das necessidades identificadas nos

clientes da empresa, de forma que esta consiga aumentar a satisfação e fidelização. Por isto, a transformação digital é entendida como a base fundamental para o desenvolvimento do Marketing Digital. (Newman, 2015)

O avanço tecnológico mundial resultou na construção deste novo segmento que é o Marketing Digital, apesar de alguns autores o considerarem uma desconstrução do Marketing (Cizmeci & Ercan, 2015).

O Marketing Digital é uma das grandes mudanças das duas últimas décadas, uma vez que faz uso de ferramentas digitais para conhecer cada vez mais e melhor o consumidor. Com isto, pretende-se responder às necessidades e expectativas de cada um para que as empresas consigam atingir os seus objetivos (Bala e Verma, 2018). O Marketing Digital também transformou a maneira como as empresas comunicam com o público. Os cinco D's do Marketing Digital (*Digital Devices, Digital Platforms, Digital Media, Digital Data* e *Digital Technology*) podem ser usados para aproximar o público como nunca tinha acontecido. Os consumidores ganharam acesso a um vasto leque de escolhas de produtos, preços e serviços de uma forma mais conveniente e as empresas têm acesso a novos mercados. Estas últimas conseguem assim interagir com novos públicos e competir de uma forma mais a par das empresas de grande dimensão (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

O crescimento das empresas foi também potencializado pelo Marketing Digital. Permitiu a operação e existência integral de negócios no mundo digital e o fácil acesso dos consumidores a novos produtos negócios. Permitiu ainda que se verificasse um rápido crescimento de marcas no mercado, conseguindo superar a liderança de marcas mais tradicionais que não operavam no digital. Marcas como a Booking, a Expedia, a ASOS e a Netflix, são exemplos de negócios começaram e se mantêm no mundo digital. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Assim, o Marketing Digital tornou-se um elemento crítico no futuro das empresas, sendo muito importante para entender os meios sociais envolventes que possibilitam a competição com a concorrência, conseguindo atrair novos clientes. Tornou-se fundamental que as empresas estejam atentas, que acompanhem e invistam em técnicas de Marketing Digital. Este consegue ser o condutor de relacionamentos em torno das instituições e que por isso, é necessária uma consciencialização para o investimento necessário nesta área. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Como consequência do Marketing Digital, a economia informatizou-se e aumentou o seu foco na criatividade e na individualidade. Permitindo aos consumidores a hipótese de se expressarem livremente, e que conseguem ter impacto direto na atividade da empresa (Adolpho, 2016). Não obstante, para envolver a geração digital de uma maneira apropriada, o consumidor necessita de se sentir valorizado pelo seu tempo, assim como, de sentir que o custo despendido representa o valor do produto ou serviço. Uma política pouco transparente em questões de privacidade, a assunção da mesma política para o online e offline, assim como, um fraco investimento na qualidade da navegação das ferramentas, afastam o consumidor digital, tendo resultados extremamente negativos para as empresas (Ryan, 2017).

3.2.1 *Inbound* Marketing e *Outbound* Marketing

Uma das áreas que surgiu do Marketing Digital foi o *Inbound Marketing*, que completa a perspetiva do *Outbound* Marketing. O *Outbound* Marketing consiste na difusão de mensagens direcionadas para um grande público, na expectativa de obter um feedback positivo, gerando vendas e receitas. (Dakouan et al, 2019). O *Outbound* Marketing envolve, frequentemente, uma apresentação de produtos/serviços, mesmo quando os consumidores não estão ativamente à sua procura - podendo até ser intrusivos. (Rancati et al., 2015). Este tipo de técnica levou gradualmente a uma saturação da atenção do consumidor, dando origem à emergência de uma nova perspetiva, o *Inbound* Marketing (Halligan e Shah, 2014).

O termo *Inbound* Marketing foi creditado aos autores Brian Halligan e Dharmesh Shah da empresa Hubspot (Fishkin e Høgenhaven, 2013). Segundo Rancati et al. (2015), esta técnica consiste em contactar com potenciais clientes através de mensagens, materiais e experiências que sejam considerados úteis e pertinentes. Mais do que enviar mensagens para os potenciais clientes, o *Inbound* Marketing pretende atrair e levar à ação de forma voluntária e autónoma.

Esta técnica, ao contrário do *Outbound* Marketing que luta pela atenção dos potenciais clientes, de forma intrusiva, pretende criar conteúdo que vai ao encontro das necessidades dos consumidores gerando confiança e credibilidade (Assad, 2016). Para cumprir este objetivo, o *Inbound* Marketing necessita de definir segmentação e personalização para

criar conteúdos pertinentes e de qualidade que possam efetivamente contribuir com propostas de valor para os consumidores (Patrutiu-Baltes, 2016).

Um dos pressupostos do *Inbound* Marketing é a criação e desenvolvimento dos seus próprios canais de difusão e da criação de um público qualificado, isto é, que seja passível de ser tornado cliente real. Assim, numa estratégia de *Inbound* Marketing, a criação de canais próprios, como a criação de conteúdo para um blogue da marca ou para as redes sociais, são pressupostos essenciais para produzir e oferecer conteúdo ao público-alvo. (Dakouan et al., 2019),

Dentro do *Inbound* Marketing, é utilizado o método do funil de vendas que é composto por quatro etapas: atração, conversão, venda e fidelização. (Halligan e Shah, 2014 e Cruz e Zagha, 2018).

Neste método reside a fase de atração de potenciais clientes, que se caracteriza pela criação de conteúdo de qualidade e com relevância. Esta fase ajuda na credibilização da marca e leva os utilizadores a avançarem no funil de conversão. (Teixeira, S., Cardoso, P., & Menezes, G., 2020). Após a fase de atração de potenciais clientes, segue-se a fase de conversão, que os tenta tornar em compradores qualificados. Esta etapa implica a obtenção das informações de contato dos visitantes do website. Uma das formas mais eficazes de converter e de obter os dados de potenciais clientes, é a oferta de recompensas digitais, tais como e-*books*, infografias ou *webinars* em troca das informações de cada contacto. Depois disto, é necessário transformar potenciais clientes em clientes, um processo que acontece a partir do momento que a marca recebe um fluxo constante de visitas e conversões e que passa pela área de Marketing e Vendas. (Teixeira, S., Cardoso, P., & Menezes, G., 2020). Por último, a fidelização do cliente assenta, essencialmente no cumprimento daquilo que foi prometido pela marca, através do relacionamento com potenciais clientes. Alguns recursos podem ser utilizados para manter a relação com o consumidor, como as redes sociais e o e-mail. Assim, é pretendido transformar os clientes em promotores da marca, criando mais oportunidades de vendas recorrentes completando-se e continuando assim o ciclo do funil de vendas.

3.3 CRM (*Customer Relationship Management*)

Uma das ferramentas mais importantes na área do Marketing moderno, é a existência de CRMs. Um CRM é uma ferramenta que exige a existência de uma atividade de gestão de dados de clientes e uma gestão de informação detalhadas acerca de clientes individuais das empresas. Uma boa gestão de CRM consegue, em última instância, aumentar a lealdade dos clientes das empresas (Kotler & Armstrong, 2013).

O mundo dos negócios é também ele assente na comunicação e no contacto pessoal entre várias pessoas, e as novas tecnologias vieram aumentar e otimizar estes contactos. Nestas relações existem, no entanto, várias falhas de comunicação, mas que as tecnologias de informação vieram ajudar a colmatar. As empresas iniciaram a utilização de ferramentas de CRM em seu benefício, melhorando a sua relação com o cliente desde o seu início, tentando fidelizar, mas igualmente acompanhar até ao momento em que este abandona a relação comercial (Marques, 2012).

Este tipo de ferramenta permite a criação de valor nas empresas, através do desenvolvimento das relações entre os principais clientes e os segmentos de clientes existentes. Desta forma, a ferramenta de CRM consegue unir o potencial das estratégias criadas no Marketing e as Tecnologias de Informação, para levar à criação de rentabilidade e relações de longo prazo com clientes e empresas. Isto porque um CRM consegue integrar e utilizar as informações dos indivíduos para executar análises de cruzamento dos dados, dos processos, recursos e operações (Payne e Frow, 2005).

Os CRMs baseiam-se nas relações de vantagem para ambas as partes, através da gestão de processos e de toda a informação que é gerada pelas inúmeras interações entre clientes, parceiros, e colaboradores da empresa. Foram criados para potencializar os negócios e o valor para o cliente, pois conseguem dar um maior nível de personalização e eficiência às interações com os clientes, levando a que estes se sintam mais satisfeitos, maximizando eventualmente os lucros (Marques, 2012).

O uso de uma ferramenta de CRM é algo essencial para a área do Marketing, uma vez que para a criação de uma relação com o cliente, é essencial acesso rápido à informação. Isto, é essencial para que também seja possível aumentar a fidelização de clientes e fazer crescer o número de vendas das empresas (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004).

A ferramenta de CRM, deve ser parte de uma estratégia de negócio que precisa de ser direcionada de forma a ser possível compreender e antecipar as necessidades dos clientes atuais ou potenciais. Tecnologicamente, o CRM consegue auxiliar na captura de dados de clientes, consolidá-los numa base de dados central interna ou com contacto externo, analisar estes dados e fazer a distribuição de informação dos clientes nos vários pontos de contacto que com este interagem (apoio ao cliente, contabilidade, etc.) (Peppers & Roger Group, 2004). Este tipo de ferramenta passou a ser um sistema que auxilia na estratégia, visão e orientação ao cliente em vez de ser apenas um sistema de armazenamento de informação que facilita o relacionamento com o cliente (Madruga, 2010).

A ferramenta de CRM deve assim fazer parte de um processo estratégico, onde a sua grande preocupação deverá assentar na criação de relações, onde a rentabilidade é fulcral e que se auxilia na tecnologia para conseguir chegar a este objetivo. É algo essencial para o Marketing, uma vez que para a criação de relação com o cliente, é essencial acesso rápido à informação, tornando possível um aumento da fidelização de clientes e fazer crescer o número de vendas das empresas (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004).

A presença de ferramentas de CRM no tecido empresarial mundial, levou à criação de um modelo de negócio para empresas baseado em *client centric* (focada no cliente). Este tipo de modelo de negócio exige um esforço continuado e um redesenho nos processos de negócio, baseando-se sempre numa perspetiva do lado do cliente. Aqui as tecnologias de informação e comunicação são o pilar central deste modelo, que para além do pensamento de Marketing, do *client lifetime value* e da rentabilidade do cliente, procuram manter a retenção e satisfação do cliente (Chen & Popovich, 2003).

Esta ferramenta passou também a ser vista como uma ferramenta estratégica de negócio, que permite a seleção e gestão de clientes, que consegue levar a uma maximização do valor do cliente a longo prazo. Exige um pensamento de negócio centrado no cliente e na cultura de apoiar os processos de Marketing, Vendas e Serviços. Pois, conseguem fazer um trabalho eficaz na gestão do relacionamento com o cliente, mas apenas se a empresa em que esta ferramenta se insere, consiga ter liderança, estratégia e culturas internas compatíveis com este tipo de gestão (Greenberg, 2012).

3.3.1 Origem do CRM

O CRM teve origem no Marketing Estratégico, auxiliando nas decisões de Marketing e que devido à expansão da internet, a utilização desta ferramenta massificou-se em todas as indústrias. A maior mudança na evolução do CRM, verificou-se entre os anos 80 e 2000, onde foi alterado o foco no *Target* Marketing e Automação de Força de Vendas para o Marketing Relacional, com elevada procura pela gestão e organização de informações dos clientes (gestão de bases de dados) (Kumar e Reinartz, 2012).

Figura 2 - Origem CRM - Shang e Chen (2007)

Crê-se que o termo tenha nascido nos anos 90 e um dos primeiros usos do termo parece estar num artigo de Stone, Woodcock and Wilson (1996). Contudo, embora o CRM tenha aparecido no título deste artigo, o foco do artigo era o Marketing Relacional e não o CRM. No entanto há quem acredite que a origem do termo CRM poderá ter nascido inicialmente nos Estados Unidos da América, com ligações a soluções tecnológicas baseadas no cliente; e numa segunda fase, na Escandinávia e Norte da Europa com ligação com o Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Ao longo dos anos 90, houve uma singular falta de discussão sobre a natureza do CRM, os seus fundamentos e como o conceito difere do Marketing (Dowling, 2002).

O sucesso dos CRM alterou o paradigma da importância das informações pessoais, pois a análise dos dados passou da individualidade para grupos segmentados (indivíduos com as mesmas características), levando assim a uma análise mais ágil e eficaz. (Shang e Chen, 2007)

3.3.2 Objetivo e Funcionalidades do CRM

As ferramentas de CRM têm como objetivos principais a fidelização de clientes e a minimização do risco de perda. Permitem identificar atributos que conseguem atribuir valor acrescentado ao cliente, conseguindo levar à sua fidelização (Ryals, 2002). Têm como objetivo a construção e a manutenção de relacionamentos com atuais e possíveis clientes, através da utilização de um conjunto de informações no mercado, de forma a conseguir apresentar ao cliente, a oferta certa, no tempo certo, levando assim ao aumento de vendas e satisfação dos clientes (Hughes, 2002).

Os principais objetivos do CRM passam pela retenção de clientes, captura de clientes atuais (baseando-se em características aprendidas ou já conhecidas) e a procura por um melhor desempenho de negócio – conseguindo oferecer o produto certo ao cliente certo, o que em última instância leva ao aumento de vendas das empresas (Swift, 2002).

O CRM pode e deve ser posicionado como um processo estratégico fundamental na atividade das empresas e quando é corretamente desenvolvido consegue identificar quem é o público-alvo que quer servir, o que lhes deve servir e de que forma (Buttle,2001).

Quanto às principais funcionalidades que um CRM deve apresentar, Marcus (2001) na sua obra indica as seguintes:

- Integração de canais de vendas como forma de dar suporte as mesmas, gestão de oportunidades otimizando a forma como os clientes fazem pedidos;
- Foco no serviço pós-venda, utilizando call centers e outros meios de serviço de atendimento ao cliente;
- Suporte aos esforços de Marketing da organização, gerindo as campanhas, ajudando na segmentação e posicionamento de clientes, na sua satisfação e valor clientes utilizando bases de dados detalhadas;

3.3.3 Tipos de CRM

Existem vários tipos de CRM, que se dividem de acordo com as funcionalidades de cada uma destas ferramentas. Os CRMs podem ser estratégicos (Kumar & Reinartz, 2012), colaborativos, operacionais. (Greenberg, 2012), analíticos (Hickernell, 2001), mas

também podem ser do tipo social (CRM Social) (Milan & Lendel, 2015) ou e-CRM (Mahdavi, Shirazi, & Sahebjamnia, 2008)

Um CRM Estratégico concentra-se no desenvolvimento de negócios centrados no cliente, sendo capaz de reconhecer a necessidade entre o equilíbrio organizacional e os interesses dos clientes. Tem como objetivo moldar as interações entre as empresas e os clientes de forma de aumentar o *Client Lifetime Value*. Este tipo de CRM, consegue mostrar às empresas que os clientes têm diferentes tipos de valor e quais são eles. (Kumar & Reinartz, 2012).

Outro tipo de CRM encontrado no mercado é do tipo Colaborativo. Este tipo de CRM funciona como um centro de informação e comunicação, que coordena as relações entre os clientes e fornecedores da empresa, através de pontos de interação entre eles (através de email, web, telefone, correio tradicional, etc.). (Greenberg, 2012). Este tipo de CRM para além de facilitar a interação entre clientes e as empresas, também deve possibilitar o registo de toda a informação necessária, vinda de vários pontos de contacto com o cliente, que assim conseguem ajudar na construção contínua do perfil do cliente. (Hickernell, 2001),

Uma outra vertente de CRM, mais focada na vertente de serviço a clientes, gestão de pedidos, faturação e cobrança até à automação e gestão de Marketing, é a do CRM Operacional. Uma das suas facetas é a integração eficaz com aplicações de ERP (*Enterprise Resource Plan*ning), falhas nessa integração criam problemas na implementação do CRM Operacional em cerca de 55% a 75% das empresas. (Greenberg, 2012).

Já o CRM Analítico ajuda a identificar as necessidades e problemas dos clientes e facilita a relação para ambas as partes envolvidas, procurando assim alcançar a satisfação e eventualmente a fidelização do cliente. Utilizando o data mining (processos que permitem explorar uma grande quantidade de dados) que, com base em processos empresariais, oferece análises, modelos preditivos e reports que suportam e facilitam tomadas de decisões (Hickernell, 2001).

Quanto ao CRM Social, este tipo de CRM surgiu com a evolução das Tecnologias de Informação, através da recolha e armazenamento de informações sobre os clientes. Este tipo de ferramenta de CRM é extremamente importante, mas também simples na recolha de informação, porque são os utilizadores das redes sociais que permitem esta integração

de informação, com a empresa. Assim, este tipo de CRM integra com as páginas das redes sociais, onde se consegue recolher e transmitir informações acerca dos seus utilizadores que podem ser altamente importantes para a empresa (dados demográficos, interesses e preferências, por exemplo). (Milan & Lendel, 2015)

Por último, com a evolução tecnológica, surge um novo tipo de CRM: o e-CRM.

Este novo tipo de CRM apresentou um maior desenvolvimento após o *boom* dos negócios eletrónicos. Ele permite que as empresas melhorarem a interação com os seus clientes atuais e potenciais, bem como, simultaneamente, tornar essa mesma interação mais personalizada através da individualização de cada cliente – a chamada personalização. (Mahdavi, Shirazi, & Sahebjamnia, 2008).

3.3.4 Ferramentas de CRM

No mercado dos CRM existem diversas soluções diferentes com preços e funcionalidades distintas à medida de cada cliente. De forma a ser possível ilustrar o panorama do mercado atual (que graças à globalização se tornou mundial) Sevilla & McAllister referem alguns exemplos de CRMs mais usados a nível mundial. Entre eles destacam-se o Salesforce, o Zoho CRM, o Pipedrive e o Hubspot.

A ferramenta Salesforce, presente no mercado há mais de 20 anos, foi pioneiro nesta área e conseguiu a reputação de ser um dos melhores CRMs do mercado. As vantagens desta ferramenta incluem as muitas opções de customização, o foco em social media, a possibilidade de integração com aplicações de outros fornecedores, a fácil criação de *worflows* com automatismos e boa performance geral. Já quanto a desvantagens, são identificadas a elevada curva de aprendizagem e o seu preço elevado - tal como na ferramenta Hubspot. (Sevilla & McAllister, 2022)Carmody e Klammer (2022), caracterizavam o Salesforce como uma ferramenta que permitia um acesso em qualquer lugar devido ao seu armazenamento na "nuvem", para além da sua possibilidade de costumização total podendo integrar diferentes departamentos da empresa num só lugar. No entanto salientam que o preço varia de acordo com as funcionalidades que a empresa necessita de ativar para customizar a sua conta, o que pode aumentar drasticamente o valor base da mensalidade a pagar.

O Zoho CRM, é também uma opção de CRM com boa reputação no mercado, com mais de 25 anos de operação e sendo reconhecido por criar ferramentas baseadas em web, como

o seu Office Suite. As vantagens deste CRM baseiam-se nas muitas funções disponíveis, na customização quase total da ferramenta, nas funções de inteligência artificial nas contas *premium* e funções de *gamification* integradas. Nas desvantagens, à semelhança da ferramenta Salesforce, encontramos uma elevada curva de aprendizagem e a limitação das contas mais básicas não terem acesso a funções mais avançadas (Sevilla & McAllister, 2022).

Outra opção, mais recente no mercado é da empresa Pipedrive. Em 2021 ganharam vários prémios com o seu CRM e contam com um produto muito focado no segmento B2B com elevada maturidade. Nas suas vantagens incluem um interface intuitivo, com *worflows* focados na criação e gestão de propostas. Para além disto contam com uma aplicação móvel bem construída com *features* avançadas para realização de chamadas e envios de e-mail que integram e sincronizam com o CRM – funções não tão desenvolvidas nos restantes CRMs. Por fim, as maiores desvantagens centram-se no facto de não existir uma correta separação de contactos em estado de potenciais clientes e não contar com outras funcionalidades como as ferramentas concorrentes. (Sevilla & McAllister, 2022)

Por último, o Hubspot é uma das ferramentas de CRM mais utilizadas em todo o mundo, com diversas funcionalidades que apoiam tanto a gestão de base de dados e contacto com clientes existentes, como as estratégias de *Inbound Marketing*. Estas últimas têm em vista a angariação de mais possíveis clientes e que estes percorram todo o funil de venda para se tornarem clientes fidelizados. No entanto, para além do seu preço elevado, as utilizações de todas as funcionalidades disponíveis necessitam de algum conhecimento por parte do utilizador. Assim, a plataforma disponibiliza formações sobre a área de *Inbound* Marketing e de utilização da ferramenta, de forma que os seus utilizadores possam entender a sua proposta de valor para o crescimento dos seus negócios. (Sevilla & McAllister, 2022)

Também Carmody e Klammer (2022), no seu artigo sobre os melhores CRMs, indicam que uma das maiores qualidades do Hubspot é a sua capacidade de para além de integrar diversas caixas de email, centraliza interações e integra com diferentes tipos de plataformas. Identificam, no entanto, como principais desvantagens o elevado consumo de tempo na sua criação e customização, para além do elevado custo que funcionalidades adicionais poderão aportar.

3.3.4.1 Hubspot – Origem

O Hubspot é uma ferramenta CRM, desenvolvida por Brian Halligan e Dharmesh Shah e teve o seu início em 2004 quando os seus criadores verificaram mudanças no comportamento do consumidor. Notaram que as pessoas não estavam tão recetivas ao tão utilizado Marketing de abordagem mais agressiva comercialmente e tentaram procurar uma ferramenta que conseguisse responder a esta nova realidade. Com isto em mente, em 2005 criaram a empresa Hubspot, uma ferramenta digital que permite que os vendedores e profissionais de Marketing não importunem os seus clientes atuais e potenciais com comunicações comerciais agressivas. (Hubspot, 2022)

A empresa Hubspot, indica ainda no seu website que é possível fazer crescer negócios com consciência e uma alma, de forma a respeitarem os seus clientes e ainda assim ter sucesso. (Hubspot, 2022)

3.3.4.2 Hubspot - Funcionalidades

A ferramenta Hubspot contém diferentes funcionalidades, conseguindo apoiar a criação de estratégias de Inbound Marketing, de uma forma simples e intuitiva. Contém funcionalidades que ajudam as equipas de Vendas e de Marketing a efetuarem ações e análises úteis para o crescimento do negócio. (Hubspot, 2022)

Para além da criação de uma base de dados (principal tarefa de um CRM), este permite a criação de funis de conversão, a configuração de pontos de recolha de dados (*landing pages*, e-mail marketing, etc.), relatórios de análise de dados entre outras funcionalidades. (Hubspot, 2022)

A empresa Hubspot, divide as funcionalidades da ferramenta pelas seguintes áreas:

- **Marketing Hub** – funcionalidade que ajuda a atrair o público certo, a converter mais visitantes em novos clientes e a executar e a aumentar a dimensão de campanhas de inbound Marketing (envio de emails, gestão de redes sociais, email Marketing, gestão SEO, etc.); (Hubspot, 2022)
- **Sales Hub** – funcionalidade que ajuda as equipas de vendas a fechar mais negócios, a aprofundar as relações existentes com os clientes existentes e a gerir mais eficazmente as suas oportunidades de negócio (criação e

gestão de propostas, tarefas de vendas, previsões de resultados de vendas entre outros relatórios relacionados); (Hubspot, 2022)

- **Service Hub** – funcionalidade que ajuda a empresa a conduzir um *onboarding* sem problemas, permite realizar um apoio flexível ao cliente, e a aprofundar as relações com vários clientes (gestão de pedidos de suporte, comunicação com o cliente, questionários de satisfação, criação de base de conhecimento do negócio da empresa e criação de um portal do cliente); (Hubspot, 2022)
- **CMS Hub** – funcionalidade que apoia *marketeers* e programadores, que permite criação de estratégias e aplicações especificas para website/portais da empresa (criação de *live chats*, configuração de estratégias de SEO, *C*ontent *Marketing*, etc.); (Hubspot, 2022)
- **Operations Hub** - funcionalidade para equipas de operações que permite sincronizar facilmente, limpar e gerir dados de clientes, e automatizar processos comerciais. (Hubspot, 2022)

Esta ferramenta consegue assim centralizar várias tarefas/ações necessárias a realizar para otimizar resultados de vendas. Permite que diferentes equipas com diferentes níveis técnicos consigam trabalhar neste software e assim contribuir para o crescimento da marca e nível de vendas da empresa. A presença na ferramenta de diferentes tipos de funcionalidades pensadas a partir de diferentes áreas das empresas, permite que em conjunto, a ferramenta seja mais eficaz na otimização de resultados, cobrindo vários sectores fundamentais do negócio. (Hubspot, 2022)

3.3.4.3 Hubspot – Vantagens e Desvantagens

O Hubspot é dos CRMs com maior reputação no mercado. É reconhecido pelas vastas funcionalidades com uma navegação e configuração bastante intuitivas. Permite a execução de diferentes tarefas por diversas equipas da empresa, com grande foco na satisfação do cliente da empresa (Hubspot, 2022).

Uma das grandes vantagens é a possibilidade de utilização de diversas funções da ferramenta de CRM, mesmo numa versão gratuita – cenário que nas restantes ferramentas da concorrência não se verifica, havendo até uma limitação bastante elevada para contas gratuitas. Permitem ainda o suporte para pagamentos integrados no CRM, e a possibilidade de realização de formações específicas de diversas áreas do marketing

digital com obtenção de certificação. Este último serviço consegue ser uma das razões pela qual a marca se tornou tão popular e referência no mercado, permitindo o aumento de conhecimento do uso da ferramenta e do marketing digital, por todo o mundo. (Hubspot, 2022)

As suas desvantagens prendem-se com o facto de algumas funcionalidades, relativamente comuns, necessitam de ser pagas à parte, mesmo para os utilizadores que possuem a versão paga da ferramenta. Para além de que para a utilização correta de algumas funcionalidades mais avançadas, necessitam que os utilizadores realizem formações específicas do Hubspot para conseguirem obter os melhores resultados. (Hubspot, 2022)

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

De seguida são descritas as atividades realizadas no âmbito do estágio. São descritos os resultados obtidos em cada uma delas, possibilitando um melhor entendimento das ações executadas, dos outputs e melhorias de negócio que a empresa e o estagiário conseguiram obter.

4.1 Síntese das Atividades Realizadas

Na secção 2.3 foram apresentadas as atividades planeadas para este estágio, contudo, nesta secção, será possível verificar que diferem daquelas que foram efetivamente realizadas. Esta situação deveu-se às emergentes necessidades da empresa, que implicou a adição de novas atividades à lista definida inicialmente e à substituição de determinadas atividades por outras.

Assim, neste estágio foram realizadas as seguintes atividades:

1. Definição de tarefas com a empresa e criação da estrutura do relatório
2. Formação Hubspot com Certificação
3. Configuração da Ferramenta Hubspot
4. Pesquisa e redação acerca dos temas do enquadramento teórico
5. Atualização de informação na base de dados do Hubspot
6. Formação Hubspot às Equipas
7. Configurar e Acompanhar o Funil de Conversão de Clientes
8. Apoio na atualização de modelos customizáveis de suporte comercial
9. Elaboração Propostas Comerciais para Clientes
10. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento
11. Acompanhamento dos Objetivos de Vendas
12. Automação da Comunicação Comercial (e-mail)
13. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento
14. Listagem de Potenciais Clientes
15. Abordagem Comercial e Marcação de Reuniões a Novos Clientes
16. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

17. Análise Cronológica das Propostas Comerciais
18. Criação de Listagem de Produtos no Hubspot
19. Criação de Relatórios
20. Apoio na Integração Multiplataforma Hubspot/ClickUp
21. *Cross-Selling* e *Up-Selling* de Atuais Clientes
22. Apoio à integração e identificação de novas tecnologias de desenvolvimento de negócio
23. Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento
24. Redação geral das secções em falta – caracterização da empresa e conclusões
25. Finalização e entrega do relatório de estágio

Das atividades listadas, algumas são especificas na área técnica do CRM e outras inserem-se mais na área do Marketing e Vendas. Para além das atividades ligadas à utilização, configuração e passagem de conhecimento acerca do Hubspot, o apoio direto de *pre-sales* era também fundamental para o Departamento Comercial e para a empresa.

Aquando da realização do estágio, as necessidades da empresa passavam essencialmente na configuração da ferramenta Hubspot e passagem desse conhecimento. Isto porque inicialmente tinha sido feita uma tentativa de configuração por parte da empresa, onde já utilizavam certas partes da aplicação Hubspot, mas faltavam configurar muitos passos importantes que realmente tornam a ferramenta valiosa para a organização. Para além disto, era também preciso garantir que os outros colaboradores da empresa conseguiam navegar a ferramenta com facilidade e saber como utilizá-la, para melhor para concluir as suas tarefas do dia-a-dia.

De uma forma geral, a configuração da ferramenta Hubspot, consistia em criar e delinear um ou mais funis de conversão, mas também a automação da comunicação com os clientes no envio de propostas ou campanhas promocionais, o envio emails, a criação de relatórios, o acompanhamento dos objetivos de vendas, análise cronológica. Estava também planeada a criação de uma área de cliente (pedidos de suporte e visibilidade) mas que acabou por não ser realizado devido a prioridades de outras atividades a executar.

O esperado era que depois da primeira grande configuração da ferramenta, a carga de trabalho nas equipas no uso da ferramenta fosse diminuindo. Isto porque o objetivo

esperado por parte da organização era isso mesmo: criar uma automação de processos repetitivos que consomem muito tempo da equipa, conseguindo assim otimizar tempo de trabalho de todos. No entanto a configuração e trabalho na ferramenta não irá parar ou deixar de existir, uma vez que muitas das comunicações irão continuar a ser por lá realizadas. Desde campanhas promocionais a propostas individuais e os relatórios que a ferramenta produz, todos estes irão ser importantes para controlo de objetivos mensais/anuais por parte da empresa e que poderão necessitar de ajustes e correções.

Foram também criadas listas com potenciais clientes quando a carga de trabalho na ferramenta Hubspot ficou mais reduzida. Esta atividade tinha o intuito de passar aos vendedores os contactos de cada potencial cliente ou serem guardadas para eventualmente serem contactadas mais tarde, numa outra altura mais propicia para nova comunicação.

Das atividades realizadas, foi também proposto pela empresa que fosse procurado tentar marcar reuniões com clientes. Estas reuniões foram sendo marcadas e realizadas, tinham o intuito de apresentar a empresa a potenciais clientes e mostrar- lhes mostrar os produtos ou serviços disponíveis que fossem de acordo com as suas necessidades, numa tentativa de os conseguir tornar clientes.

Por fim, após uma integração completa na empresa e compreendendo a forma de atuar e de como contactar com clientes, foi realizada a manutenção desses mesmos clientes e procurar vender-lhes mais produtos e serviços de forma que se tornem clientes fidelizados com *up-sell* de produtos ou serviços – de forna a aumentar o valor de vendas médio na empresa.

Este processo inicial de adaptação à empresa demorou um pouco mais do que o previsto, devido a alguns constrangimentos causados pela pandemia mundial, que limitaram as hipóteses de ter uma formação mais completa de forma presencial. Nos restantes dois meses era esperado que existisse maior autonomia, que fosse possível identificar as necessidades da empresa e atuar sobre elas ajudando o Departamento Comercial e consequentemente a empresa.

4.2 Apresentação das atividades

Segue-se a apresentação detalhada de todas as atividades realizadas no âmbito deste estágio, de forma a ser compreendido todo o trabalho executado, identificando as ações necessárias, os resultados obtidos e uma avaliação dos resultados.

4.2.1 Definição de tarefas com a empresa e criação da estrutura do relatório

Junto com a empresa foi necessária a definição das tarefas a realizar durante o estágio de forma a ir de encontro com os objetivos definidos. Estas tarefas teriam de ter em conta as necessidades da empresa, mas também a aprendizagem do estagiário durante esse período.

Para além disso, foi possível arrancar já com a definição da estrutura base do relatório, onde estariam já definidas as várias secções do documento e ideias base.

4.2.2 Formação Hubspot com Certificação

Para arranque do estágio, foi proposta a realização de seis formações online, com áreas de atuação distintas: três relacionadas com o *core business* da empresa e três sobre a ferramenta Hubspot e o seu funcionamento. Estas formações eram consideradas essenciais para criar conhecimento sobre a área de negócio da empresa e sobre a utilização da ferramenta de CRM, e iria ajudar na integração dos processos da empresa.

Esta foi também uma forma de acrescentar valor à realização do estágio na empresa, já que com a informação obtida com estas formações, seria também possível passar este conhecimento para os restantes colaboradores da empresa. Iria ainda permitir que estes também passassem a utilizar a ferramenta, levando a que compreendessem o potencial do Hubspot quando aplicado ao seu trabalho, otimizando tempo e processos.

As formações Hubspot realizadas foram as seguintes:

- **Hubspot Marketing Software** – formação acerca da ferramenta;
- **Service Hub Software** – formação acerca da ferramenta;
- **Hubspot Sales Software** – formação acerca da ferramenta;
- **Content Marketing** – formação acerca da área de atuação da empresa;
- **Inbound Marketing** – formação acerca da área de atuação da empresa;

- **Digital Marketing** – formação acerca da área de atuação da empresa;

Ao longo de cerca de três meses, entre janeiro e março de 2022, foram realizadas todas as sessões das formações, referentes aos conteúdos das áreas que era necessário aprender e compreender para o estágio. Cada uma das matérias/temáticas estavam divididas e eram compostas por cerca de sete a oito horas de conteúdo vídeo, algum texto de apoio e por testes para solidificar conhecimentos. No final era realizado um exame, com cerca de 50 perguntas, onde após a aprovação seria possível obter uma certificação da respetiva formação.

Em primeiro lugar, foram realizadas as formações sobre Marketing Digital e *Inbound* Marketing porque abordavam conteúdos presentes em disciplinas da Licenciatura e do Mestrado frequentados pelo estagiário. Desta forma, permitia que fosse mais simples de enquadrar e adquirir conhecimento acerca da área de atuação da empresa e depois entender como a ferramenta Hubspot poderia ser útil neste âmbito. Em seguida, foi realizada a formação de *Content Marketing*, que oferecia contexto acerca da área de operação da empresa. Para além destas formações de áreas do marketing, foram depois realizadas as formações mais focadas no uso e aplicação da ferramenta Hubspot, que permitiram conhecer os benefícios e funcionalidades.

Estas formações focadas nas funcionalidades da ferramenta foram realizadas em último lugar para estarem mais presentes aquando do início do trabalho mais técnico, facilitando a realização de tarefas operacionais na ferramenta Hubspot.

Algumas das formações exigiram que fossem realizadas tarefas na versão grátis da ferramenta Hubspot para ser possível praticar funções básicas, tais como a configuração de uma campanha genérica de e-mail. Após a realização de uma tarefa, ela seguia para avaliação por parte de alguém da equipa de formação do Hubspot e só após a sua validação é que a formação poderia prosseguir. Este tipo de atividade servia para apoiar a utilização inicial da ferramenta e, dessa forma, ser possível conhecer melhor as funções que estão disponíveis mesmo na versão gratuita.

Foram ainda realizadas outras formações dentro do Hubspot que abordavam temas específicos da utilização da ferramenta, como por exemplo: a Utilização do sistema de tickets, a Aplicação de segmentação à base de dados e a Implementação de automações no contacto com o cliente. Estas pequenas formações tinham a duração de 30 minutos ou

menos. Não ofereciam certificação de conclusão, mas contribuíam para o aprofundamento dos conhecimentos da ferramenta Hubspot.

Após a conclusão das formações, foi possível obter um nível de conhecimento alinhado a área de operação da empresa, das funcionalidades da ferramenta e de como estas poderiam ser desenvolvidas e aplicadas aos processos da empresa. No anexo I e II são apresentados dois dos certificados obtidos com as formações gerais sobre a área de atuação da empresa.

4.2.3 Configuração da Ferramenta Hubspot

Como em todas as ferramentas de CRM existentes no mercado, na fase inicial de implementação da ferramenta é necessária uma elevada configuração do sistema. Devido à complexidade da ferramenta Hubspot, esta foi uma atividade que exigiu muito tempo, uma vez que envolvia a inserção de um elevado volume de informação relativa à empresa e ao seu negócio, na ferramenta.

Antes do início deste estágio, a empresa já tinha realizado uma tentativa de configuração da ferramenta Hubspot, mas esta continha muitos problemas e lacunas de informação, pois não ficou configurado de forma correta e a ferramenta não estava a acrescentar valor, representando apenas um custo extra à empresa.

Para realizar a configuração da ferramenta Hubspot, foi necessário compilar e inserir toda a informação da empresa na base de dados, identificar as funcionalidades a ativar, e identificar como estas se poderiam encaixar na estratégia de Marketing e Vendas da empresa. Foram inseridas no Hubspot as informações necessárias e realizadas as configurações necessárias, desde a inserção da informação de faturação, aos logótipos a utilizar nos e-mails e *posts* das redes sociais. O Hubspot ficou a funcionar como uma *one stop shop* para todas as necessidades de marketing da empresa.

Um outro passo essencial nesta atividade foi a verificação e testes da ferramenta. Para tal, foi necessário confirmar se foram inseridas corretamente todas as informações, simulando diferentes consultas de informação na base de dados. Para além disto, foi necessário configurar as diferentes etapas do funil de vendas de empresa, de forma que fosse possível verificar e mover as propostas comerciais realizadas ao longo do tempo.

Nesta configuração inicial, foi também necessário dar acesso aos colaboradores que iriam trabalhar com o Hubspot, tendo sido lhes enviado um convite para criarem uma conta e configuradas as permissões para estes pudessem alterar ou adicionar informações à ferramenta Hubspot.

Por último, foram realizadas outras pequenas configurações na ferramenta, como o adicionar o website e as redes sociais da empresa, de forma a possibilitar a presença e análise de métricas, e os logotipos da empresa em diferentes funcionalidades, de forma a poderem ser utilizados no envio de emails e dos orçamentos da empresa.

4.2.4 Pesquisa e redação acerca dos temas do enquadramento teórico

Nesta fase, foi necessária a pesquisa de temas que conseguissem fornecer um enquadramento teórico para os objetivos e tarefas a desenvolver para este estágio. Na área do marketing digital e em especial na área de ferramentas de gestão de base de dados, a literatura existente é um pouco limitada, pelo que foi necessário procurar alguns temas circundantes, mas que se relacionassem de alguma forma com as ações a realizar.

Depois da seleção de temas, foi necessária a seleção de conteúdos de acordo com a sua pertinência e credibilidade no tema. Depois disto, foi então possível avançar para a redação de textos que sumarizassem as ideias gerais de cada obra de forma a inserir no relatório de estágio.

4.2.5 Atualização de informação na base de dados do Hubspot

. Como referido anteriormente, o departamento Comercial da WACE tinha a necessidade de atualização da base de dados do Hubspot, para que esta conseguisse ajudar na tarefa de desenvolver e manter as relações com clientes através da análise de resultados das campanhas ou ações que fizeram com a empresa.

Inicialmente o Hubspot estava apenas a ser utilizado como ferramenta de gestão de pedidos de suporte para um grande cliente da empresa. A função de pedidos de suporte que estava a ser utilizada, representava uma parte muito pequena do potencial da ferramenta, uma vez que o seu custo mensal não estava a compensar a sua existência na empresa, uma vez que não conseguia rentabilizar o seu investimento sendo usada apenas desta forma. No entanto, esta área não deixava de ser importante, dado que permitia que

o cliente tivesse um portal dedicado, onde poderia expor os seus problemas e questões, sabendo que iria receber uma resposta prontamente (isto é algo que não se obtém em todas as empresas conseguindo ser uma oferta diferenciadora no mercado).

A empresa detetou que muitas funcionalidades da ferramenta não estavam a ser utilizadas. Teriam existido algumas tentativas anteriores em aplicá-las ao negócio por parte de alguns colaboradores da empresa, mas que por falta de tempo e de conhecimento, nunca foram implementadas na totalidade. Isto tornou ainda mais importante a realização deste projeto para concretizar essas medidas que eram desejadas pela CEO da empresa.

Assim, foi então necessário realizar uma verificação e correção de dados dos clientes que já estavam presentes na base de dados no Hubspot porque muitas das vezes continham erros. A ferramenta captava automaticamente contactos de muitas formas diferentes (formulários, e-mails enviados, e-mails recebidos, pedidos de informação), dos cerca de 3500 contactos catalogados (à data de 31 de maio de 2022) cerca de três mil deles continham dados erróneos na ferramenta. Isto verificava-se porque os campos de primeiro e último nome tinham por vezes informação errada que nada tinha a ver com o cliente em questão, criando confusão e ruído nos processos. A manutenção dos dados de uma forma organizada era muito importante para a empresa pois era preciso garantir que as diferentes equipas recebiam as comunicações corretas pelas devidas vias, evitando erros e atrasos na execução de tarefas. Muitas horas foram despendidas neste processo, onde manualmente cada um dos contactos foi verificado e inseridos corretamente o primeiro e último nome.

Era ainda necessária uma associação dos contactos à empresa onde cada contacto se insere, para melhorar a indexação e facilitar a sua procura. Quando não era possível identificar o nome completo do contacto ou o seu e-mail, era possível pesquisar rapidamente os funcionários dessa empresa na ferramenta, e assim encontrar o resultado que pretendido.Com isto, a base de dados da empresa na ferramenta Hubspot foi atualizada e um melhor proveito das suas funcionalidades foi conseguido.

4.2.6 Formação às equipas sobre a ferramenta Hubspot

Devido aos conhecimentos adquiridos com as formações na ferramenta do Hubspot, um dos objetivos que a empresa definiu como essencial, seria a passagem de informação acerca da utilização e funcionalidades da ferramenta para as diferentes equipas da

empresa. Mesmo que algumas equipas não fossem utilizar a ferramenta era importante que ficassem a conhecê-la de forma a entenderem se seria possível otimizar o trabalho de cada um.

Com isto em vista, foi realizada uma apresentação da ferramenta e as suas funcionalidades numa reunião geral da empresa (Figura 2). Nessa reunião foram apresentados os objetivos esperados com a utilização da ferramenta, como é que esta conseguiria acrescentar valor no trabalho de todos e, consequentemente, aumentar o volume de negócio. Esta foi uma apresentação genérica da ferramenta e do seu potencial, não tão técnica, uma vez que algumas das pessoas que estavam na audiência não a iriam utilizar e não faria sentido estar a entrar em determinados detalhes.

Figura 3 - Apresentação Introdução ao Hubspot

Após a reunião geral, foi realizada uma outra sessão de esclarecimento com todas as equipas da empresa, desta vez de forma mais informal e com mais tempo para questões. Com isto, também todas as equipas passaram a entender melhor qual o papel que o Departamento Comercial tem no desenvolvimento de negócio da empresa e de como a ferramenta Hubspot consegue auxiliar nesta tarefa.

Por último, ao longo deste estágio, foram também prestados vários esclarecimentos às equipas que trabalham com a ferramenta Hubspot, nomeadamente sobre a criação de relatórios de dados de necessidades específicas, a integração do Hubspot com ferramenta

de e-mail, o apoio à inserção de novos envios de propostas comerciais, entre outros. O apoio prestado foi-se diversificando à medida que mais colaboradores trabalhavam com a ferramenta e a complexidade da sua utilização aumentava, levantando assim mais questões e dúvidas.

A utilização cada vez mais frequente do Hubspot, por vários colaboradores da empresa, mostrava que estes eram cada vez mais autónomos na introdução de propostas e no contacto com clientes. Desta forma, conseguia-se também garantir uma atualização frequente da informação presente na ferramenta.

4.2.7 Configurar e acompanhar o funil de conversão de clientes no Hubspot

Esta atividade consistiu numa configuração da ferramenta Hubspot por forma a tornar possível criar um funil de conversão (caminho que um possível cliente faz até se tornar num cliente fidelizado) ativo e atualizado permanentemente, conseguindo uma visão real das propostas que a empresa tem em cada momento (Figura 3).

A configuração e verificação da base de dados do Hubspot foram as primeiras atividades a ser realizadas neste estágio, devido à necessidade urgente da empresa colocar a ferramenta em funcionamento. Era preciso que a ferramenta refletisse a realidade atual da empresa de forma a conseguir acrescentar valor nos processos do dia a dia.

Após ter recebido acesso à ferramenta, foi iniciada uma exploração ao estado atual da ferramenta de forma a fazer uma avaliação do estado em que se encontrava. As configurações e alterações só arrancaram depois de falar com o responsável de vendas na empresa, uma vez que só ele sabia o estado das propostas que estavam no funil.

Para além disto, foi necessário verificar a área de propostas do Hubspot, pois existiam inúmeras propostas na fase errada e, muitas delas, já não eram alteradas há mais de 12 meses. Algumas destas propostas tinham sido adjudicadas, mas não estavam a ser contabilizadas na faturação, outras já tinham sido perdidas e/ou estavam na fase de proposta enviada. Considerou-se então necessário reunir com vários colaboradores da empresa, para determinar o que fazer com estas propostas desatualizadas, uma vez que só estavam a criar dados enviesados.

Figura 4 - Funil de Conversão de Propostas no Hubspot

Para realizar esta configuração, foi muito importante a ajuda de vários colaboradores da empresa tais como o responsável de vendas e a gestora de projetos, dado que só eles tinham conhecimento do estado real das propostas em andamento e seria fundamental a colaboração destes colaboradores da empresa para configurar o funil com informação relevante e atualizada.

A criação de campos para a introdução de dados nas propostas existentes, era algo prioritário, uma vez que a empresa necessitava de fazer relatórios com informações específicas destas propostas. Estes novos campos permitiam enriquecer a informação sobre a proposta - quanto mais completa a informação da proposta, melhores serão os relatórios produzidos pela ferramenta, uma vez que contêm mais dados que mostram mais métricas do negócio e por isso permitem obter mais conhecimento do estado do negócio.

Após a configuração do funil de vendas iniciou-se um processo da manutenção permanente, que visou garantir que todas as propostas passariam a ser criadas no Hubspot atempadamente e que seriam passadas pelas fases corretas dentro do funil de conversão. Isto era considerado essencial para a empresa saber qual o volume de negócio existente

num dado momento, e saber qual o valor das propostas enviadas, das propostas em execução e das propostas adjudicadas em determinado horizonte temporal.

O resultado desta atividade foi um funil de conversão totalmente atualizado com os resultados reais da empresa. O valor de vendas apresentado pelo Hubspot era exatamente igual ao valor apresentado no programa de faturação. Isto era considerado muito importante para empresa, por mostrar que o valor faturado é igual ao valor produzido, não existindo assim discrepâncias entre estes.

4.2.8 Apoio na atualização de modelos customizáveis de suporte comercial

A empresa necessitava que os documentos comerciais que utilizava refletissem a sua marca, de forma a manter consistência na linha visual em todos os meios de comunicação com o mercado. Para isso, era necessário que os modelos customizáveis de apresentação fossem atualizados. Era essencial verificar que informação estava desatualizada e/ou errada nos documentos de apresentação comercial e o que seria preciso atualizar e corrigir de forma a passar uma imagem coesa ao mercado.

Para realizar esta atualização foi necessário criar um modelo customizável dos documentos de comunicação da empresa, armazená-los e organizá-los no Google Drive da empresa.). No caso específico do modelo customizável de propostas comerciais - o documento mais importante e urgente de ser atualizado (Figura 4). Este documento continha campos fixos que não deviam ser alterados e outros que eram necessários atualizar. Os campos fixos eram aqueles que descreviam a empresa e o que ela fazia para promover as suas ações, sendo apenas necessário alterar os campos relevantes para o cliente: o seu nome, *website*, a proposta de serviços bem discriminada com o que estaria a ser oferecido e o seu respetivo valor, mostrando o que a empresa pode oferecer e que forma o irá atingir as metas que propõe. Este documento era uma mistura de proposta comercial com uma apresentação da empresa para os clientes que não a conheciam.

Assim, para avançar com esta atividade foi necessário coordenar o trabalho com a equipa de Design (que trata da criação de logótipos e harmonização do *design* de documentos), para que atualizasse a linha visual do documento com as novas fontes e cores da marca. Após esta ação, já foi possível realizar a atualização das informações de cada modelo

customizável e ficaria garantido que todos os documentos sairiam com o novo nome e imagem da marca.

Figura 5 - Modelo Customizável Proposta Comercial WACE

Os modelos customizáveis criados/atualizados estarão em constante atualização caso surjam novas informações e atualizações acerca dos serviços da empresa. Para além da atualização do modelo customizável das propostas comerciais, foram também atualizados e/ou criados outros modelos customizáveis da empresa como o *media kit* da empresa (documento que é enviado para os clientes saberem que tipo de anúncios podem ser publicados nos portais da empresa), o documento de especificações de materiais necessários para ativação de campanhas publicitárias, entre outros. Estes modelos customizáveis que foram atualizados/realizados, são documentos úteis pois funcionam como informação complementar às propostas comerciais que, caso seja necessário, poderão ser facilmente atualizados. Para além da versão em português, muitos destes modelos customizáveis têm também uma versão em inglês para clientes de outros países, pelo que foi necessário trabalhar essas versões.

Um dos últimos modelos customizáveis trabalhados neste estágio, foi o documento com os materiais necessários para ativação de campanhas publicitárias que já existia, mas com o *branding* da empresa anterior e com informação desatualizada. Em conjunto com a equipa de arte foi feita a atualização deste modelo customizável . Foram revistas as especificações para a implementação de campanhas de Marketing, já com a marca nova e um *design* renovado, que procurava facilitar a leitura por parte dos clientes que o recebam - quanto mais claro for para os clientes mais fácil é esse processo porque não

existem tantas dúvidas e atrasos no arranque das campanhas publicitárias. Assim, os modelos customizáveis foram revistos e atualizados, permitindo uma consistência da marca em todos os seus canais de comunicação com o mercado.

Esta atividade demorou cerca de duas semanas e a empresa considerou fundamental para a correta fluidez de comunicação de marca e coerência visual.

4.2.9 Elaboração de propostas comerciais para clientes

Esta atividade consistiu em trabalhar diretamente com o Departamento Comercial na elaboração de propostas comerciais feitas à medida dos clientes. Isto seria vital para que a probabilidade de novas propostas comerciais adjudicadas aumentasse e assim alcançar um aumento no nível de vendas.

Aquando do início do estágio a empresa utilizava um modelo customizável antigo, sem o novo *branding* da empresa. A WACE tinha apenas um ano, mas já existia uma versão inicial dela a surgir dentro de uma outra empresa - a Adclick. Aquando da separação da empresa, muitos dos processos mantiveram-se ainda ligados à Adclick, dado que muitos dos clientes compravam serviços e produtos das duas empresas. Depois foi necessário passar a utilizar apenas um modelo customizável da WACE para ajudar a marca a desenvolver-se e espalhar-se no mercado, com o objetivo de se tornar uma referência.

O conteúdo das propostas passava pelas mais simples, em que eram oferecidos, os serviços mais "básicos" da empresa, o *core business*, até por propostas completamente customizadas, com serviços que exigiam pesquisa, para saber custos e como seriam desenvolvidos os serviços a prestar. Estas últimas eram propostas que exigiam mais trabalho e tempo despendido, uma vez que precisavam que muitas partes fossem alteradas.

De referir que, mesmo no uso de propostas comerciais que se baseavam nos valores base previamente definidos, determinadas partes da proposta comercial necessitavam de identificar as necessidades e informações específicas de cada cliente. Exigindo assim um pouco mais de tempo na sua elaboração de forma a enquadrarem melhor a proposta e para melhor transparecer a quem está a ler, qual é o objetivo daquela proposta. Era também pretendido que fosse possível ver que aquela proposta foi realmente feita à medida e que envolveu tempo da equipa que delineou os objetivos, e não que transparecesse que seria uma proposta base semelhante a várias, para tal era preciso identificar na proposta as

informações do cliente, a área de atuação e exemplos de trabalhos realizados na sua área de negócio. Mediante o cliente ou a proposta, podia ser necessário realizar uma alteração quase por completo das informações que vinham do modelo customizável e construir uma proposta mais feita à medida, mesmo que partindo das informações base do modelo customizável .

Estas propostas demoravam vários dias a serem realizadas, pois eram necessários *inputs* de vários colaboradores da empresa e, por vezes, algumas reuniões para encontrar a melhor estratégia para os clientes. O objetivo passava por tentar oferecer a proposta que melhor se encaixava às necessidades do cliente e assim melhorar as hipóteses de este aprovar o que lhe foi sugerido (marcas diferentes têm necessidades diferentes e isso tem de estar bem refletido nas propostas que recebem).

Por vezes, poderia apenas ser necessário realizar o envio de proposta a clientes novos ou existentes. Nestes casos, o representante comercial da empresa já realizava a prospeção, executando o primeiro contacto e combinava o envio de proposta comercial para análise do cliente. Este tipo de realização de propostas, eram mais simples de concretizar, uma vez que o representante comercial apenas necessitava de apoio na elaboração da proposta, ficando a seu cargo a negociação e fecho do negócio.

Durante cerca de quatro meses do estágio, foram realizadas dezenas de propostas para serem enviadas aos clientes, onde grande parte dessas propostas eram bastante similares e rápidas de efetuar, uma vez que eram propostas bases previamente definidas sem necessidade de alterações. Isto permitia poupar algum tempo, acelerando o processo que em determinadas alturas de maior sobrecarga de pedidos. A partir de determinada altura, um número significativo de propostas, começaram a ser criadas de forma autónoma pelo estagiário, já com menor supervisão, quer tratando-se de propostas base, quer de propostas mais customizadas. Eram até mesmo realizadas propostas de forma espontânea, sem o cliente estar à espera, aproveitando por exemplo uma notícia de um lançamento de um novo produto ou serviço.

Desta forma, a empresa conseguiu aumentar o número de propostas comerciais enviadas, visando aumentar a angariação de novos clientes, ou a aquisição de novos serviços por parte de clientes atuais. Grande parte destas propostas foram adjudicadas, o que do ponto de vista da empresa já foi positivo, mas a libertação de tempo da equipa Comercial para outras tarefas, foi fundamental.

É de referir que a empresa considerou que esta atividade teve uma contribuição bastante positiva para o desenvolvimento e agilidade da área de vendas e por isso foi bem-sucedida.

4.2.10 Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

No final de cada mês de estágio, era realizado a descrição de todas as tarefas realizadas e inserido no relatório. Esta descrição continha tudo o que foi realizado, com acompanhamento de imagens ilustrativas do trabalho realizado, de forma a melhor sustentar e fazer compreender cada uma dessas ações.

4.2.11 Acompanhamento dos objetivos de vendas

Durante o estágio realizado na empresa, e em concreto no Departamento Comercial, foram executadas diversas atividades de apoio ao crescimento e análise de vendas.

Para além do contacto com o cliente, foi também necessária a análise do volume de vendas, com a criação de relatórios de análise de vendas por produto, área e periocidade. Estes relatórios eram essenciais, principalmente para a CEO, para acompanhar o resultado das ações combinadas nas reuniões de vendas semanais, e entender em que áreas seria necessário a equipa comercial desenvolver mais.

Dentro do Hubspot foram criados *dashboards* com relatórios com informação relativa a vendas do mês, inclusive o *top* de produtos vendidos desde o início do ano. Esta informação seria mantida atualizada e disponível desde que a equipa continuasse a fornecer informação à ferramenta aquando da criação das propostas.

Considerou-se importante que, durante o estágio, a análise destes relatórios fosse acompanhada de forma a entender se os objetivos de vendas da empresa estavam a ser cumpridos e, em conjunto, pensar em estratégias que contribuíssem para atingir esses resultados. Assim, nas reuniões de vendas realizadas semanalmente, juntamente com a CEO, a gestora de projetos/clientes e o diretor comercial, os relatórios criados no Hubspot eram analisados e comparados com os objetivos de vendas. Caso num determinado mês não se estivesse a cumprir com nível das vendas esperado, então eram discutidas as ações que pudessem contribuir para o alcançar desses objetivos. As estratégias para as vendas passavam muitas vezes em encontrar oportunidades no mercado, em diferentes verticais

que a empresa pudesse aproveitar para abordar possíveis novos ou atuais clientes, para levá-los a adquirir os seus serviços. Um exemplo em concreto deste tipo de estratégia, foi a comunicação a clientes atuais de um apoio oferecido pelo Estado Português a empresas que pretendessem investir em projetos de desenvolvimento digital, onde estariam incluídos serviços em Marketing Digital. Isto iria permitir que as empresas se candidatassem a este apoio e pudessem utilizar esse valor nos serviços da WACE.

Este tipo de estratégia também beneficiaria de outras formas a relação com o cliente, uma vez que a WACE estaria a desempenhar um papel de apoio ao seu cliente, ficando com a imagem de preocupação pelo bem-estar e desenvolvimento do negócio dos seus clientes. Para além disto, a WACE poderia ainda referenciar uma empresa parceira que opera na área de candidaturas de empresas a apoios de investimento, e que poderia facilitar a concretização da candidatura ao apoio.

Esta ação foi realizada em poucos dias, dividindo os clientes pelos gestores e assim conseguindo contactar os clientes atuais que faria sentido receberem aquela informação. Apesar dos esforços da equipa, esta ação em concreto, até ao momento de término do estágio, não teve o retorno esperado em vendas, mas os clientes valorizaram muito a iniciativa dando até espaço para discussão de futuras campanhas.

Outra estratégia realizada para procurar atingir os objetivos de vendas, foi a verificação dos clientes que estavam quase a terminar os projetos/campanhas em curso e que poderiam ter interesse em outros serviços da empresa. Aqui era essencial que o gestor do projeto ou o diretor comercial, entrassem em contacto com o cliente para discutir os próximos passos, entender as necessidades do cliente e avaliar ações futuras. Desta estratégia, realizada imediatamente após as reuniões, resultaram algumas vendas de clientes, que após a criação do website seria então necessário realizar uma estratégia de redes sociais e de criação de conteúdos para o blogue.

Este tipo de análise e avaliação de resultados semanal conseguia antecipar ações que levassem à concretização de objetivos de vendas e potenciar o crescimento da empresa.

4.2.12 Automação da Comunicação Comercial (via e-mail)

Para a realização desta atividade, foi utilizada a funcionalidade de *Marketing Hub* do Hubspot, onde é possível configurar o envio de emails para a base de dados de uma só vez, permitindo uma maior agilidade e simplificação da comunicação. Isto permitia

reduzir significativamente o tempo dispensado a realizar o envio dos pacotes promocionais para os clientes existentes.

Pretendeu-se com esta atividade criar um processo para automatizar as comunicações comerciais a partir da base de dados de clientes, que geralmente se resumem à comunicação de pacotes promocionais (continham descontos comerciais vantajosos para os clientes) em datas comerciais sazonais do mercado português, como por exemplo, os pacotes promocionais de Regresso às Aulas, *Black Friday*, Natal, entre outros. Face à necessidade de envio do pacote promocional de Dia dos Namorados avançou-se com a configuração do Hubspot, de modo que se pudesse utilizar a funcionalidade nesta ocasião e em eventos futuros (Figura 5).

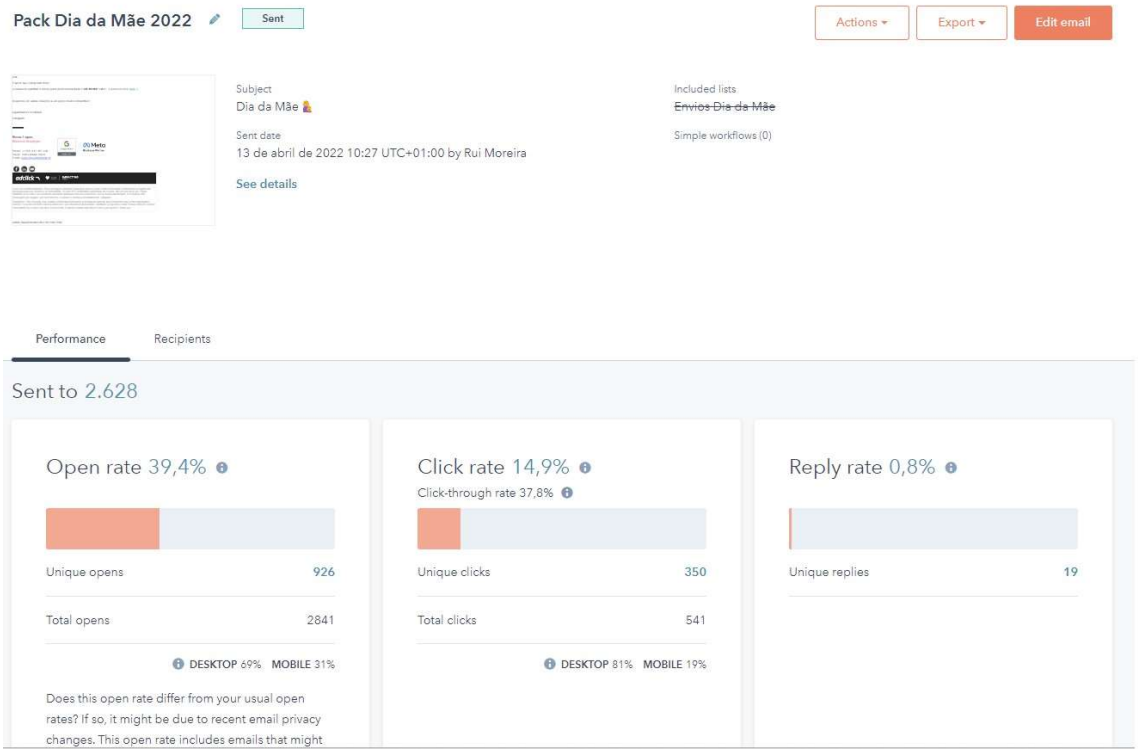


Figura 6 – Campanha de envio de email para o Dia da Mãe 2022 no Hubspot

Para a criação desta automação de comunicação, foi necessário realizar uma seleção de clientes que não deveriam receber a comunicação promocional. Infelizmente era algo que não poderia ser facilmente automatizado, dado ser necessário uma configuração manual sempre que uma nova comunicação promocional fosse enviada. Era então necessário configurar manualmente cada um dos contactos a receber a comunicação, mensagem a

comunicar, datas, etc. Isto porque nem todos os clientes trabalham na mesma área, e certas datas promocionais do mercado podem não lhes fazer sentido para investimento em ações de publicidade (por exemplo, empresas da área indústria para B2B – *Business to Business*).

Para realizar o envio da comunicação, para além de selecionar os contactos a receber a comunicação, era necessário criar o texto do e-mail. Aqui a estratégia residia em criar um texto de forma a similar um e-mail escrito por um colaborador da empresa de forma a remover o carácter comercial da mensagem. Ao ser removida a componente comercial, conseguiria passar uma ideia de personalização e exclusividade que o envio de um email massivo, não conseguiria oferecer. Depois de inserida a mensagem e a assinatura de e-mail do diretor comercial era necessário adicionar um *link* para o documento da proposta. A inserção deste *link* era necessária porque a ferramenta não permitia que fossem enviados anexos no e-mail.

Os envios das comunicações foram agendados para uma data específica e para uma hora que parecesse menos automatizada (evitando-se horas exatas), desta forma pretendia-se passar ao destinatário a ideia de que se tratava de um envio personalizado.

O processamento do envio das comunicações durava cerca de 30 minutos, mas poderia demorar mais tempo caso algum destinatário estivesse num outro fuso horário – a ferramenta contém uma opção de enviar a comunicação para todos os contactos à mesma hora, mesmo que estes se encontrem em fusos horários diferentes, evitando assim o envio de e-mails em horário não laboral. Depois do envio das comunicações através da ferramenta Hubspot, era possível analisar os dados resultantes, nomeadamente a percentagem de envio com sucesso e informações sobre se um determinado destinatário tinha ou não aberto o e-mail, onde clicou, se respondeu ou se abriu e fechou o e-mail imediatamente (demonstrando desinteresse pelo tema).

Analisando os dados das ações promocionais totais enviadas durante este estágio e após a configuração desta funcionalidade, foi possível verificar que foram enviados em média cerca de 2500 emails por cada campanha promocional da empresa, tendo-se atingido uma taxa de entrega de cerca de 90% e uma taxa de abertura de 50%. Cerca de 30% dos clientes clicaram nos *links* da proposta enviada e visualizaram a oferta nela contida.

Foi também implementado um processo no final de cada envio das campanhas promocionais, onde era realizado um levantamento dos resultados e das métricas daquele

envio para análise. Isto era prioritário para avaliar e medir os resultados da campanha em concreto, mas também para perceber eventuais pontos de melhoria, visto que estes envios foram uma nova experiência para a empresa.

A única desvantagem encontrada é que as respostas a este tipo comunicação são recebidas no e-mail pessoal do Diretor Comercial e tinha de ser ele a dar seguimento aos clientes interessados. Para além disso, o Diretor Comercial recebia uma notificação mesmo quando os clientes respondiam que não estariam interessados. Apesar de ser possível alterar quem recebe este tipo de comunicações, a empresa quis manter o contacto do Diretor Comercial. Isto porque estes pedidos de exclusão da base de dados (chamados *unsubscribes*) são levados muito a sério pela empresa, que faz por cumprir com todas as regras do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD) e que, por isso, pretende garantir que um colaborador confirma que estes pedidos de remoção foram executados.

A empresa reconheceu os bons resultados desta atividade, principalmente porque anteriormente estes envios eram realizados manualmente, algo que deixou de acontecer conseguindo economizar tempo da equipa para outras tarefas. Para além de que as comunicações quando executadas manualmente, só eram enviadas para cerca de 100 a 200 clientes, devido a constrangimentos de tempo da equipa. Este caso é um bom exemplo do valor da ferramenta Hubspot dado que permite poupar tempo e aumentar as possibilidades de vender estes *pacotes* a mais clientes.

Do sucesso desta estratégia, a empresa implementou a regra de realizar sempre este tipo de comunicações através desta ferramenta, principalmente devido à sua facilidade de implementação e bons resultados gerais.

4.2.13 Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

No final de cada mês de estágio, era realizado a descrição de todas as tarefas realizadas e inserido no relatório. Esta descrição continha tudo o que foi realizado, com acompanhamento de imagens ilustrativas do trabalho realizado, de forma a melhor sustentar e fazer compreender cada uma dessas ações.

4.2.14 Listagem de Potenciais Clientes

Ao longo do estágio, para além da manutenção do Hubspot, a prospeção de novos clientes era algo prioritário na lista de ações a cumprir. Isto permitia que a equipa Comercial conseguisse novos contactos para abordar e enviar proposta comercial, esperando que eventualmente conseguisse mais clientes.

Na realização desta atividade foi necessário acesso a redes sociais, como o LinkedIn ou ferramentas de *webtracking.* Estas últimas conseguem monitorizar a atividade das empresas que visitam o *website* da WACE e criam uma lista de potenciais clientes para serem contactados mais tarde. Estes contactos foram listados num ficheiro Excel, de forma a seguir quais potenciais clientes já tinham sido abordados e qual a taxa de sucesso de pedido de informação.

Este tipo de atividade passava pela análise de listas com informações de clientes e pela procura de empresas e negócios no LinkedIn, para depois entrar em contacto com estas. Muitas das vezes, estes foram contactos sem resposta, onde se acredita que vários fatores possam ter influenciado, nomeadamente: a não existência nenhum contacto prévio, o destinatário nunca ter ouvido falar da empresa WACE e dos seus serviços ou não disporem de disponibilidade no momento para dar resposta. Atualmente é muito difícil conseguir obter *feedback* dos destinatários a partir deste tipo de abordagens via LinkedIn, pois foi uma técnica mal e demasiado utilizada por muitos profissionais da área durante vários anos, o que contribuiu para o decréscimo das suas possibilidades de sucesso.

Ainda durante o estágio procurou-se abordar empresas que tinham conteúdos publicados em portais concorrentes ao Ekonomista (portal de informação propriedade da empresa), para contratarem serviços à WACE. Isto porque se supunha que como essas marcas tinham investido em conteúdo noutros portais, a probabilidade de quererem continuar com esse investimento em artigos patrocinados em outros portais nacionais era bastante elevada. Assim, estes contactos eram abordados via e-mail, sendo impactados com uma mensagem comercial tentando oferecer melhores condições comerciais para a compra de conteúdo patrocinado, de forma a tentar convencê-los a comprar.

Este tipo de atividade foi realizado mais vezes no início do estágio, de forma a permitir treinar abordagens a clientes e a ganhar o hábito de descobrir a melhor forma de convencer potenciais clientes a reunir via Google Meet, para uma apresentação da empresa.

Foi também analisada uma lista com cerca de duas mil entradas de nomes de empresas, com o objetivo de encontrar o website, perfil do LinkedIn e o nome do CEO. O intuito desta atividade foi criar uma base de dados com informação útil para ser utilizada para abordar potenciais clientes percebendo as suas necessidades, explorando o seu website e as suas redes sociais. Durante a execução desta atividade, foi verificado que quando estes potenciais clientes não tinham alguma destas ferramentas, era mais fácil oferecer-lhes um serviço de criação de website, de perfil de LinkedIn ou até de criação da sua comunidade digital – todos estes elementos fundamentais para uma base eficaz de qualquer estratégia de Marketing Digital. Não foi, no entanto, possível terminar esta lista devido a algumas limitações no LinkedIn. Esta rede social só permite 100 pesquisas mensais (quer seja de empresas ou de pessoas), que facilmente eram atingidas num dia de pesquisa. Assim, de forma a contornar esse limite, foi optado por parte da empresa fazer upgrade do seu perfil do LinkedIn para Premium trial, que durante um mês removeu esse limite de pesquisas. Esta ação permitiu completar a informação em falta, conseguindo verificar cerca de mil empresas da lista nesses 30 dias. Após este período, foi decidido não renovar o Perfil Premium do LinkedIn, devido ao seu elevado custo mensal, mas também pelo facto de ter sido possível angariar 1000 potenciais clientes que seria um número considerável de contactos a realizar, sendo que poderia levar vários meses até ser terminada a atividade.

Outra ação que permitiu angariar mais *potenciais clientes*, foi a presença da empresa em feiras, como por exemplo a Hannover Messe 2022 (uma das maiores feiras internacionais de negócios que se realiza na cidade de Hannover na Alemanha) e *webinars*. Aqui foram realizadas ações de apoiaram a preparação das visitas às feiras. Uma destas ações foi a compilação de informações sobre potenciais clientes que estariam presentes nesses eventos. O objetivo consistiu em reunir informações sobre o negócio destas empresas (ver exemplo na Figura 6), analisando o website e redes sociais, à procura de uma informação que facilitasse o *pitch* do comercial - oferecendo um serviço que viesse suprimir uma necessidade identificada por esta investigação à empresa.

Foi verificado pela empresa, através do feedback que recebeu destes potenciais clientes nas feiras, que esta se tratou de uma abordagem diferente e algo inesperada. Isto porque as empresas abordadas pelo comercial da WACE, já tinham sido estudadas e o comercial já conhecia os seus serviços/produtos e conseguia mostrar-lhes o que precisavam em concreto para maximizar o seu potencial de negócio.

No entanto, para ter um bom funil de potenciais clientes é importante que esta prospeção aconteça recorrentemente de forma que a equipa comercial tenha sempre novos potenciais clientes para trabalhar.

Hannover Messe 2022

Ficheiro Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda

HANNOVER MESSE

Localizador das bancas

Carregar aqui!

Nome da empresa	Website	Linkedin	Contacto
ACL LDA	https://aclgroup.pt/?lang=en	https://www.linkedin.com/in/acl-group-4b8870180/?originalSubdomain=pt	
ADIRA	https://adira.pt/	https://www.linkedin.com/company/adirametalformingsolutions/	
Afinomaq	https://www.afinomaq.pt/	https://www.linkedin.com/company/afinomaq	
Agix	https://www.agix.pt/	https://www.linkedin.com/company/agix-innovative-engineering/?originalSubdomain=pt	
ALSIL	https://www.alsil.pt/	https://www.linkedin.com/company/alsil-almeida-silvas-lda/	
Altice Labs	https://www.alticelabs.com/	https://www.linkedin.com/company/altice-labs/	
Alualpha	https://www.alualpha.pt/	https://www.linkedin.com/company/alualpha-sa/?originalSubdomain=pt	
Armis	https://www.armis.pt/	https://www.linkedin.com/company/armis/	
Arpial	https://www.arpial.com/home/?lang=pt	https://www.linkedin.com/in/arpial-metal%C3%BArgica-ligeira-01476367/	
Artefita	https://www.artefita.pt/	https://www.linkedin.com/company/artefita/	
Balanças Marques	https://www.balancasmarques.pt/	https://www.linkedin.com/company/balancasmarques/	
Barboflex	http://www.barboflex.pt/	https://www.linkedin.com/company/barboflex/?originalSubdomain=pt	
Bresimar	https://www.tekonelectronics.com/en/	https://www.linkedin.com/company/tekon-electronics/	
Bollinghaus	https://www.boellinghaus-steel.com/	https://www.linkedin.com/company/b-llinghaus/	

Figura 7 - Listagem de possíveis clientes da feira Hannover Messe 2022

Assim, nesta atividade que foi realizada até ao término do estágio, foi possível converter em clientes alguns dos potenciais clientes, sendo que o apoio prestado permitiu agendar reuniões para apresentação da empresa, que de outra forma não teria sido possível.

4.2.15 Abordagem Comercial e Marcação de Reuniões a Novos Clientes

Para além da realização de propostas comerciais, foi também realizado pelo estagiário diversos tipos de contactos com o cliente: primeiros contactos, contactos de negociação ou contactos para envio de propostas a novos clientes. Este tipo de atividade era algo

importante para a equipa Comercial porque era mais uma forma de conseguir adjudicar mais propostas e aumentar as vendas da empresa.

Estes contactos com o cliente poderiam acontecer como primeiros contactos de uma lista de "contactos frios" (chamadas *cold calls*), que exigia uma maior persistência e forma de comunicação mais agressiva comercialmente, mas mais informativa, de forma a dar a conhecer a empresa e de como ela poderá acrescentar valor ao negócio deste possível novo cliente. Para além desta tarefa, poderia ser também necessário apoio na negociação com o cliente após o envio da proposta comercial, caso este possível cliente pretendesse substituir produtos ou baixar preço.

Nesta atividade seria suposto prestar apoio ao responsável Comercial. O apoio assentava essencialmente na abordagem de empresas que trabalham em áreas interessantes para a WACE e que facilmente se poderiam tornar clientes. Estes potenciais clientes poderiam estar já identificadas previamente pelo Departamento Comercial, mas poderiam ser também descobertos em diferentes locais, como LinkedIn ou através de pesquisa no Google quer pelo responsável do departamento de Comercial, quer pelo estagiário.

A empresa armazenava listas de contactos com potenciais clientes, que já tinham sido compiladas anteriormente, mas que por falta de disponibilidade da equipa, não tinham sido trabalhadas pelo responsável Comercial. O ficheiro que continha estes contactos, incluía o nome de cada empresa e a área em que atuava, sendo necessário indicar qual a prioridade de contacto para cada uma delas. Isso implicava a adição de uma coluna no ficheiro, indicando para cada empresa a prioridade de contacto, utilizando uma classificação de 1 a 3 qual (sendo que o 1 representava ser muito importante entrar em contacto e o 3 menos importante). Desta forma, era possível analisar que empresas seria necessário contactar primeiro e porquê, seguindo-se cerca de um mês para finalizar o contacto a todas elas. Para estabelecer estes contactos com as empresas, foi pensado um *workflow* para conseguir levar potenciais clientes a terem interesse em saber mais acerca dos serviços da WACE. Assim, o primeiro passo passou pelo envio de e-mails em massa, via Hubspot, mas com um aspeto personalizado com um *teaser* sobre a WACE. O email continha de uma forma breve os serviços disponibilizados pela empresa e como é que conseguia fazer crescer o negócio dos seus clientes, e fechava com um pedido de ação, em que convidava o recetor da mensagem a pedir mais informações. Após este primeiro e-mail comercial de primeiro contacto, os potenciais clientes que respondessem à mensagem mostrando interesse, o objetivo passava por procurar marcar uma reunião

online. Esta reunião seria realizada com o apoio do responsável Comercial, e serviria para fazer uma apresentação mais detalhada dos serviços da WACE, de forma a dar a conhecer aos potenciais clientes como o negócio deles poderia beneficiar com estes serviços. Esta foi uma atividade realizada mais frequentemente, desde o segundo mês de estágio. Inicialmente existiam outras prioridades para a empresa e a prospeção ficou em segundo plano até o Hubspot estar preparado para receber dados.

Também a procura por projetos financiados pelo governo português ou pela União Europeia, eram essenciais para a empresa conseguir obter fundos para inovação interna e novos potenciais clientes. Nestes apoios, as empresas podiam-se candidatar como beneficiárias diretas de fundos ou serem prestadoras de serviços a empresas beneficiárias. Foi então entendido que existia um processo de inscrição para as empresas fornecedoras de serviços a empresas candidatas a estes apoios e que uma lista com estas empresas fornecedoras, eram partilhadas com empresas candidatas. Estes tipos de apoios eram essenciais para a modernização de processos nas empresas, aconselhamento na estratégia de Marketing e para uma renovação do seu website, entre outros serviços. Para a WACE em específico, seria uma forma de permitir que potenciais empresas, através destes apoios, pudessem adjudicar os serviços da WACE em novos projetos.

Para avançar com esta candidatura da WACE, a empresa fornecedora de serviços, era importante seguir com atenção as datas de abertura dos concursos. Devido ao seu carácter governamental, existiam muitos adiamentos e falta de informação porque estão dependentes de decisões políticas e de fundos europeus, o que causava atrasos significativos. No ano de 2022, devido ao facto do governo ter sido dissolvido teve um impacto bastante negativo na concretização de concursos/apoios, pois muitos projetos que já estariam pré-aprovados e planeados pelo governo anterior tiveram de ser alterados no Orçamento de Estado. Alguns deles foram até dissolvidos por não existirem verbas disponíveis ou que foram alocadas para outras iniciativas ou projetos, já outros poderiam avançar com atrasos. Foi o caso do concurso *Coaching* 4.0, que seguia com seis meses de atraso e que visava a colaboração de empresas com um maior conhecimento digital e que oferecem os seus serviços para ajudar a desenvolver empresas com menos maturidade digital. Essa colaboração teria um efeito benéfico pois a capacitação digital das empresas e dos seus funcionários, é um requisito importante para estas se conseguirem manter competitivas no mercado atual.

Durante a pesquisa e candidatura ao concurso *Coaching* 4.0, as previsões eram de que este se iria atrasar ainda mais, sendo expectável até aos doze meses. Uma vez que o concurso não avançava, foram enviados vários e-mails semanalmente para estas organizações governamentais de forma a procurar obter previsões da confirmação da nova data de candidaturas. Na maioria dos casos, nem mesmo as organizações que promoviam os concursos sabiam quando iriam abrir as candidaturas ou sabiam qualquer tipo de informações concretas. Isto dificultou bastante na preparação das candidaturas e na perceção se realmente existiria espaço para a WACE ser mentora de organizações que precisam de ajuda.

Com esta pesquisa foi então compreendido que apesar da lentidão nos processos, estes concursos procuram melhorar o tecido empresarial português porque fazem circular fundos entre empresas nacionais que por sua vez, ajudam a crescer o PIB nacional, gerando investimentos e melhorando as condições e a oferta das empresas. Foi ainda possível perceber como é que estes processos funcionavam e como poderiam ajudar a angariar novos clientes a médio e a longo prazo.

4.2.16 Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

No final de mais um mês de estágio, era realizado a descrição de todas as tarefas realizadas e inserido no relatório. Esta descrição continha tudo o que foi realizado, com acompanhamento de imagens ilustrativas do trabalho realizado, de forma a melhor sustentar e fazer compreender cada uma dessas ações.

4.2.17 Análise Cronológica das Propostas Comerciais

A análise cronológica das propostas consistiu em analisar o volume e a cadência das mesmas ao longo do tempo. Esta análise permitiu à empresa saber quantas propostas estavam a ser enviadas por mês, se existia aumento ou diminuição de propostas e até se existia algum ponto de estrangulamento (departamento ou pessoa que causava demora no processo). Entender este ponto de demora era essencial para tentar resolver o processo de envio de propostas de forma que a sua produção não sofresse nenhum tipo de constrangimento e conseguisse dar resposta aos clientes mais rapidamente.

Nem todas as propostas tinham uma data-limite para serem entregues aos clientes, mas quanto mais rápido fossem enviadas, mais propostas conseguiriam ser enviadas. Desta

forma, as probabilidades de adjudicação das propostas conseguiam ser aumentadas, pois grande parte das empresas contactavam mais do que uma agência para obterem orçamentos, e era necessário ser o mais célere possível para garantir que a nossa proposta é entregue antes ou ao mesmo tempo que a concorrência.

Esta análise trouxe também para a empresa uma visão do valor total das propostas que eram enviadas mensalmente e quanto desse volume era comprado/contratado. Com esta informação passou a ser possível analisar a taxa de sucesso das propostas enviadas e se seria necessário reformular algo (preço ou passagem de informação).

Era importante esta análise ser feita regularmente para que a empresa conseguisse analisar as propostas enviadas e como as poderia tornar mais atrativas para os clientes, otimizando a percentagem de propostas adjudicadas. Para isto, era realizada uma reunião todas as terças-feiras onde eram analisadas as propostas enviadas para identificação dos potenciais clientes da empresa e quais eram os projetos previstos para os próximos meses.

4.2.18 Criação de listagem de produtos no Hubspot

Outra ferramenta utilizada na empresa era o ClickUp. Esta ferramenta é onde se realiza a gestão de tarefas e tempo dos projetos da empresa. Era necessário que o CRM da empresa (Hubspot) integrasse diretamente com esta ferramenta para que fosse criada uma tarefa para a equipa de produção, sempre que fosse necessário criar propostas customizadas para algum cliente. Isto iria permitir uma otimização de tempo e recursos, não sendo necessário que alguém fizesse a criação manual da tarefa de criação de proposta comercial no Clickup.

Quando a integração do Hubspot com o ClickUp foi iniciada, verificou-se que para que a integração pudesse ter sucesso, seria necessária a criação de novos campos relacionados com as propostas. Isto porque era necessário que se acrescentasse informações que anteriormente não estavam disponíveis nas versões mais básicas de descrição das propostas no Hubspot. Para tal, foi necessário criar uma biblioteca de serviços oferecidos pela empresa, para serem incluídos na descrição das propostas, pois anteriormente não usavam este tipo de dado em nenhum local e o ClickUp (ferramenta de gestão interna de tarefas) iria necessitar desta informação.

Durante as formações efetuadas no início do estágio, foi então detetado pelo estagiário que algumas funcionalidades da ferramenta Hubspot estariam ocultas para os utilizadores, e que apenas seriam ativadas a pedido. Assim, dado que esta funcionalidade de especificar produtos no Hubspot era algo que estava por omissão oculto, foi então necessário contactar o gestor de contada ferramenta. Para realizar este contacto foi necessário fazer uma requisição via e-mail, para que fossem desbloqueadas certas funções ocultas, incluídas no plano da empresa. Após o pedido, a funcionalidade foi ativada e passou a ser possível realizar a especificação dos valores a cobrar por cada serviço da empresa.

Uma vez ativa esta funcionalidade, foi então sugerido pela empresa a criação de uma lista de produtos, como mais uma atividade do estágio. Isto porque foi encontrada aí uma oportunidade de acrescentar valor que iria trazer vários benefícios à empresa, pois ao existir uma descrição mais detalhada do que estava a ser vendido na empresa, permitiria a criação de *relatórios* com informação para apoiar uma maior visão dos números da empresa. Estes relatórios permitiriam saber quais são os *bestsellers* da empresa, ou por exemplo, os serviços que trazem maior lucro - já que as margens de lucro estão calculadas nesses produtos (têm o preço de venda e o custo de produção já definidos).

Esta lista de produtos poderá facilmente ser atualizada posteriormente pelas equipas da empresa no futuro. O fundamental neste estágio era a criação desta lista no Hubspot (Figura 7), uma vez que se tratava da parte mais demorada, dado ser necessário decidir um nome e uma descrição para cada produto, escolher a área dos produtos em que se insere (serviços, auditoria digital ou consultoria estratégica digital), decidir preços e custos, entre outras informações. E, posteriormente, era ainda necessário passar esta informação pelo Departamento Comercial e pela Gestão da empresa, por forma a estabelecer um valor/preço para cada produto e garantir que toda a empresa está alinhada.

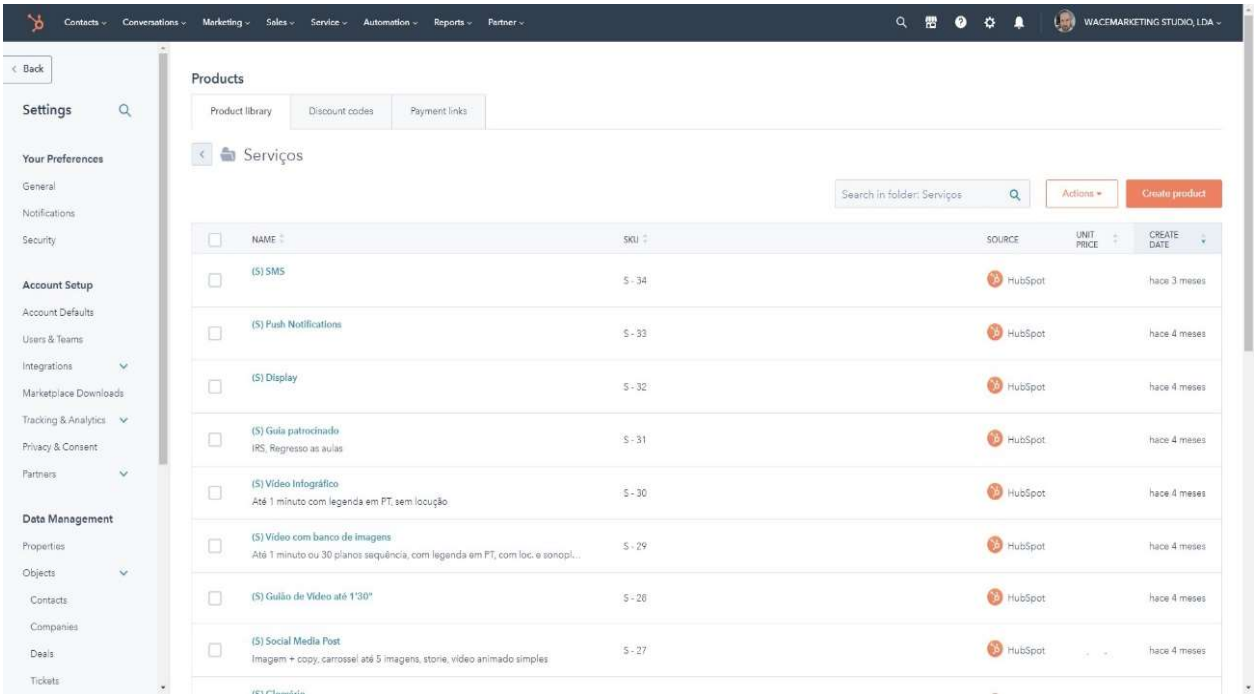


Figura 8 - Listagem com os produtos comercializados pela WACE no Hubspot

Relativamente aos preços para cada produto, existiam muitas dúvidas porque nunca haviam sido tabelados e partilhados anteriormente. Este facto, era uma necessidade sentida por todos os colaboradores, porque quase todas as equipas realizavam propostas comerciais e precisavam de incluir no orçamento do cliente os respetivos preços.

Esta listagem de produtos foi concluída em menos de um mês, bem como a inserção desta informação no Hubspot, permitindo finalmente à equipa Comercial incluir valores base dos produtos (coisa que antes não tinha efetuado).

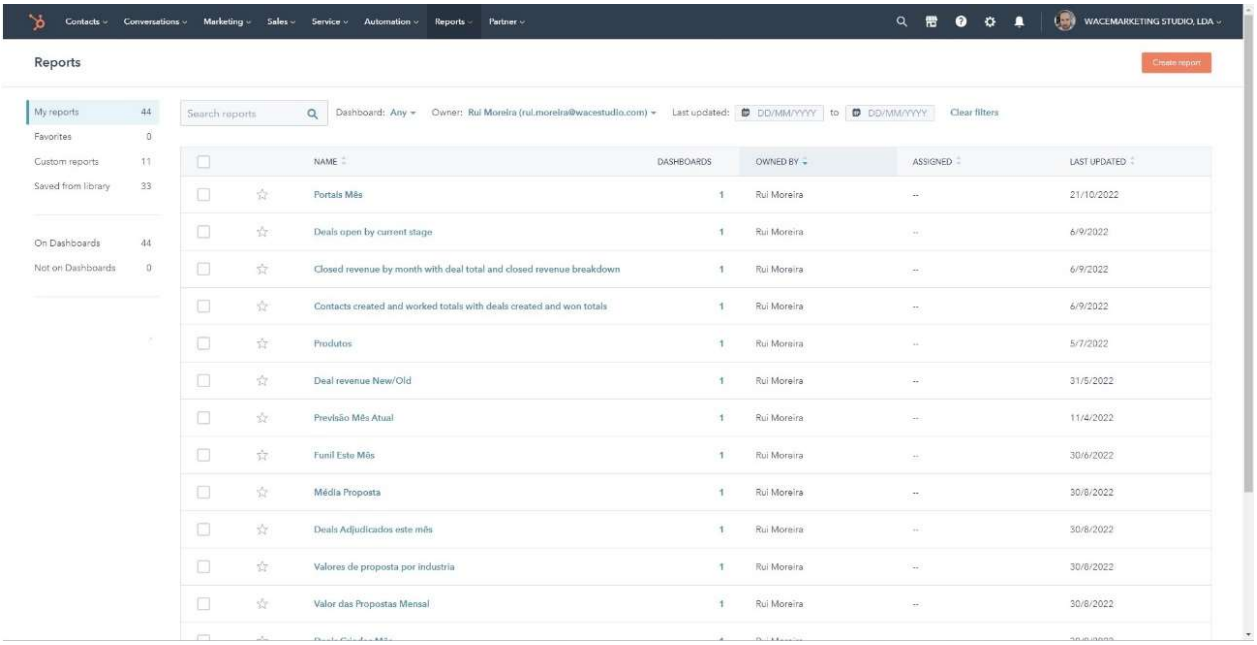
4.2.19 Criação de Relatórios

Uma outra atividade realizada pelo estagiário foi criação de relatórios de vendas, que pudessem ser verificados a qualquer momento pelas equipas e principalmente pela CEO da empresa. Estes relatórios seriam importantes para que fosse possível entender em que estado estariam as vendas da empresa e que possíveis ações poderiam ser tomadas com base na análise destes dados.

Para criar este tipo de relatórios no Hubspot, foi necessária a correção de determinadas informações da base de dados, pois existiam várias informações erradas ou obsoletas (como nome do indivíduo, empresa ou cargo) que nada interessava para a empresa e só criava desinformação em relação vendas a clientes. Esta correção foi um processo demorado devido à extensão de conteúdo redundante, mas também pelo facto de vários colaboradores terem de ser consultadas sobre o que poderia ser eliminado ou não, e essa informação só quem já tinha utilizado ferramenta saberia o valor dos dados lá guardados. Toda esta manutenção teve de ser feita para garantir que os relatórios criados na ferramenta eram fidedignos e relevantes.

Apesar da atividade não contemplar essa limpeza da base de dados, sem esta não seria possível utilizar a ferramenta de uma forma eficiente que contribuísse para os objetivos da empresa, isto é, de aumentar o seu volume de negócio.

Após a limpeza da base de dados, foram então criados relatórios no Hubspot, com cerca de quinze gráficos, que apresentavam informações relevantes da empresa, podendo-se



destacar entre elas: as propostas comerciais mensais, o estado em que se encontravam (propostas em execução, proposta enviada ou proposta estacionada), gráficos que mostravam o vendedor que mais vendeu, quais os produtos mais vendidos, valor total das propostas enviadas mensal ou anual. Tudo isto e outros dados, são informações importantes que a empresa poderá utilizar para ter uma visão ampla sobre o seu negócio e que podem ser utilizadas no seu futuro (ver Figura 8).

Figura 9 - Lista de relatórios criados no Hubspot

Aquando do término do estágio, o Hubspot estava a ser utilizado por várias pessoas que nunca a tinham utilizado antes, quer por falta de conhecimento quer por falta de tempo. Foi verificado as equipas já introduziam todos os negócios e propostas que eram adjudicadas, coisa que seria fundamental para que a base de dados continuasse atualizada. Isto era crítico para que os relatórios utilizassem informação atualizada e dessa forma ser possível obter uma visão global do que o que a empresa fazia mensalmente em relação a vendas, propostas e tickets.

A empresa poderá ainda, no futuro, efetuar a criação de mais *dashboards* na ferramenta, que poderão ser configurados facilmente, adicionando mais métricas relevantes que possam surgir com a evolução do negócio.

De seguida ficam alguns exemplos de gráficos criados na ferramenta com diferentes métricas importantes para a empresa (Figura 10 e 11):

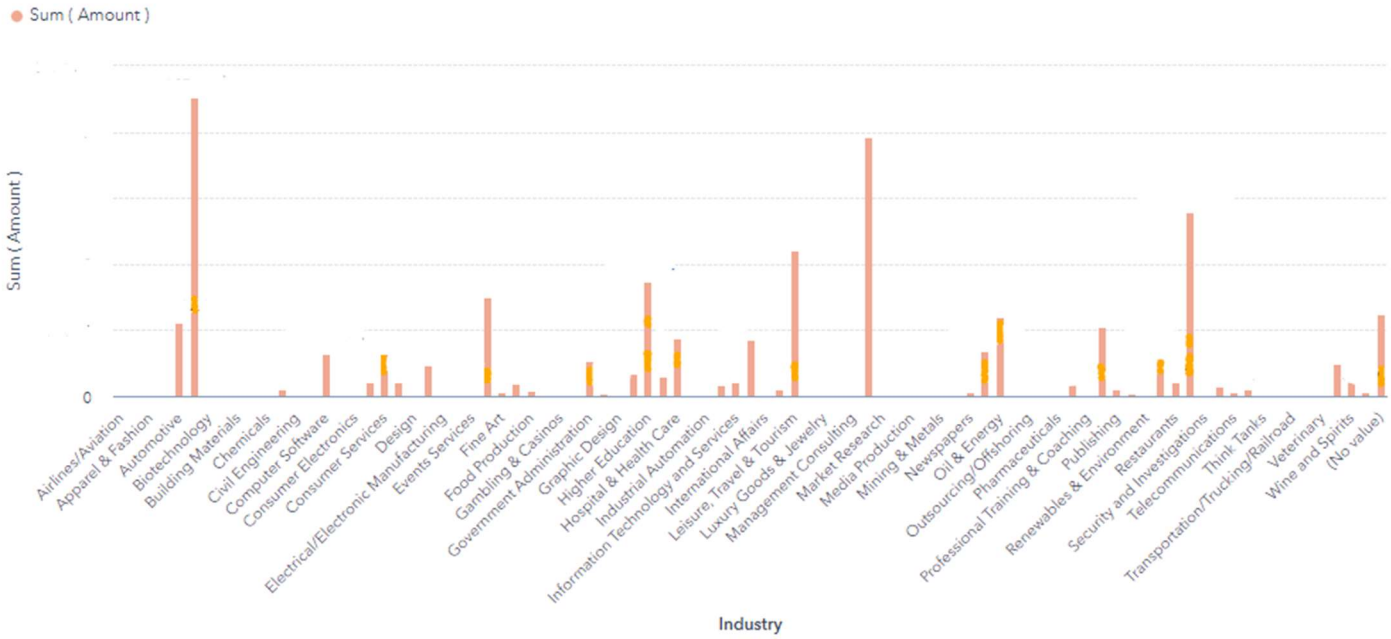


Figura 11 - Valor de Propostas por Indústria no Hubspot

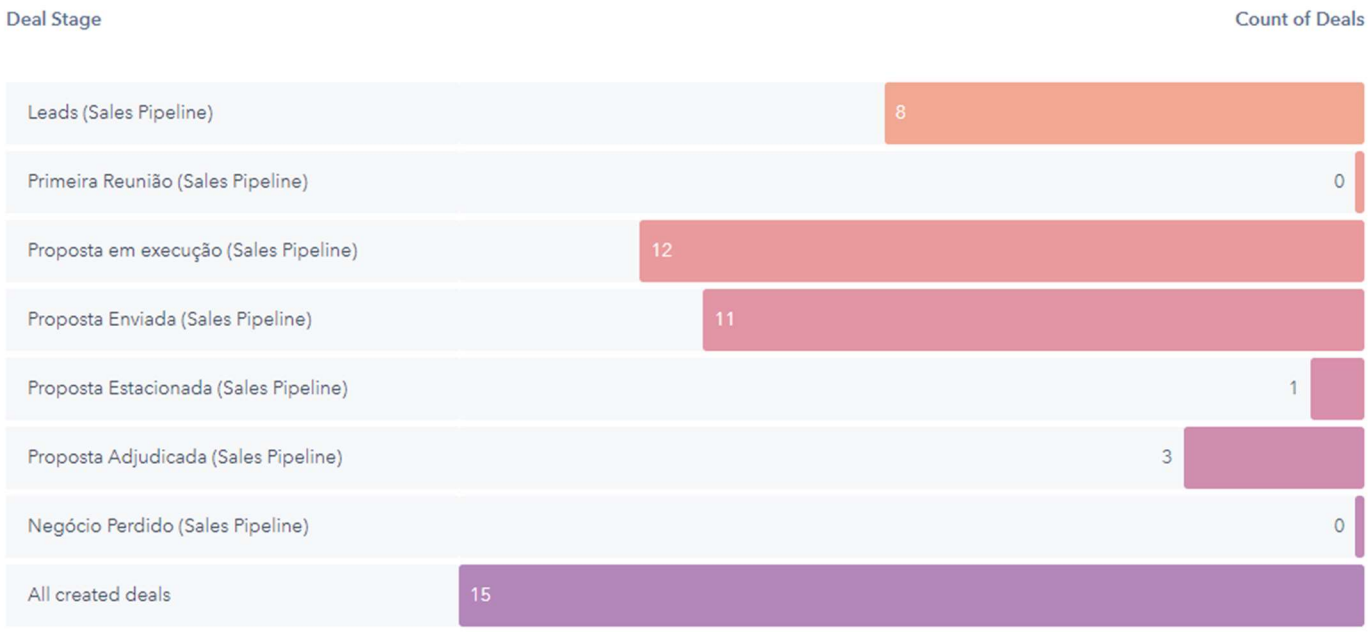


Figura 12 - Funil de Vendas no Hubspot

4.2.20 Apoio na integração multiplataforma Hubspot/ClickUp

Durante o estágio surgiu a necessidade de prestação de apoio à integração do Hubspot com a ferramenta ClickUp.

Como indicado anteriormente, o ClickUp é uma ferramenta de gestão de tarefas internas da empresa, onde todas as equipas registam as tarefas a realizar em cada ativação de projeto/campanha, bem como tempos de trabalho e troca de informação. Assim, a ferramenta Hubspot contém a informação das propostas comerciais dos clientes (gestão de informação externa) e o Clickup armazena e faz circular a informação interna.

O ClickUp recebe informações sobre as propostas do Hubspot (propostas comerciais criadas e registadas no Hubspot para existir registo e um relatório sobre elas na ferramenta), para informar as equipas que precisam de construir propostas comerciais, e ainda informações sobre os produtos individuais que foram vendidos em cada proposta,

para mais tarde serem inseridos no processo de faturação. Com isto em mente, uma integração entre as duas ferramentas era essencial para a fluidez de processos e trabalho.

As propostas comerciais eram criadas pelos membros da equipa Comercial, no Hubspot, e integravam automaticamente no ClickUp. Isto acontecia através de uma ligação que foi desenvolvida pelo Departamento de Informática da empresa, utilizando um API que procurava *novas propostas* e que automaticamente os integrava no ClickUp, para mais tarde serem faturados. Para garantir que informação não era perdida na transmissão entre ferramentas, a existência desta ligação API, fazia com que existisse pouco espaço para erro, sendo apenas necessário realizar pequenas afinações.

Aquando do término desta atividade, foi indicado que seria necessário realizar a manutenção dessa ligação. Isto porque caso fosse necessário adicionar novos campos nas *propostas,* de forma a transitar informação mais completa entre as duas ferramentas, seria preciso que a ligação API fosse revista para que não se perdesse informação. Esta configuração demorou algumas semanas a ficar concluída, sendo que esteve ainda em testes para deteção de algumas falhas que naturalmente poderiam ir aparecendo. Após o término destes testes avançou então o plano de descontinuação do uso da antiga ferramenta de *reporting*, de forma que apenas as equipas funcionassem com esta integração do ClickUp com o Hubspot.

Assim, aquando do término do estágio, a ligação API já transmitia informação sem qualquer problema entre o processo de criação de proposta personalizadas (que precisavam de ser criadas pelas equipas de produção) e o processo de faturação, sem problemas.

Com isto em mente, a empresa considerou que este apoio prestado foi essencial para uma maior agilidade de processos e fluidez de informação, entre departamentos e ferramentas, resultando numa contribuição bastante positiva para o negócio.

4.2.21 *Cross-Selling* e *Up-Selling* de Atuais Clientes

Esta atividade envolveu o contacto direto com o cliente através de reuniões, chamadas e e-mails. Isto era fundamental para conseguir manter o cliente satisfeito, tentar propor soluções inovadoras para que ele continuasse a negociar com a empresa e a aumentar o

seu valor de compra médio na empresa – para além de potencialmente poder recomendar a WACE a outras empresas que possam tornar-se clientes.

A utilização de campanhas promocionais foi um dos métodos mais eficientes para vender produtos aos clientes de uma forma mais rápida e automatizada. Isto porque estas campanhas levavam pouco tempo a serem configuradas e conseguiam atingir um público vasto, muitas vezes mais de dois mil contactos num curto espaço de tempo.

Como os orçamentos das empresas para a área de Marketing apresentam frequentemente valores elevados, a criação de um pacote comercial com descontos de cerca de 50%, pode apoiar a tomada de decisão na adjudicação de serviços por parte das empresas no mercado - nestes casos, apesar da WACE perder alguma margem, poderá compensar, pois no final poderá ajudar a manter um cliente ou se conseguir funcionar como uma porta de entrada de novos clientes na empresa.

Ao longo do tempo de estágio foram realizadas e enviadas várias propostas de pacotes promocionais em datas específicas. Cada pacote tinha um tema sazonal como por exemplo, Dia dos Namorados ou Dia da Mãe - alturas em que as empresas costumam investir em Marketing por serem épocas em que os consumidores estão mais dispostos em gastar dinheiro e andam mais atentos a anúncios publicitários.

Nestas campanhas eram propostos pacotes que ofereciam serviços diferentes aos que o cliente normalmente utilizaria, fazendo assim o *cross-sell* e o *up-sell.* Pois num *pacote* promocional o valor era mais elevado, mas compensava em relação à ativação de serviços de forma isolada. Por exemplo, o pacote básico continha serviços com PVP no valor de 5000€, mas com a promoção custariam apenas 2500€ - uma poupança grande por parte do cliente o que torna mais atrativo e fácil de justificar uma compra.

Assim, sempre que um cliente investia na compra de um pacote promocional, na campanha seguinte era proposto um orçamento um pouco mais acima ou se o cliente estava inclinado para um pacote de menor valor (eram sempre propostos três pacotes promocionais com valores crescentes), era sempre incitado à compra do valor intermédio ou mais elevado (estratégia de *up-sell*).

Para além de tarefas relacionadas com os pacotes promocionais, após a conclusão dos projetos/campanhas dos clientes, já em reunião de vendas eram discutidas as estratégias de *cross-sell* com a equipa de *Customer Success*. Isto era fundamental pois existiam

serviços que complementavam a campanha/projeto realizado anteriormente em cada cliente - como estratégia de redes sociais, *branding*, promoção paga em Google e Facebook, entre outros.

Assim, o apoio ao *cross-sell* e *up-sell* era fundamental durante o estágio. Eram enviadas propostas de pacotes promocionais a novos clientes, mas também a clientes existentes, era realizada uma participação ativa nas reuniões de vendas. Com isto, devido à concretização de diversas adjudicações de campanha, bem como *inputs* positivos durante as reuniões de vendas para definição de estratégias, a empresa considerou esta, uma atividade bem-sucedida.

4.2.22 Apoio à integração e identificação de novas tecnologias de desenvolvimento de negócio

Identificar novas tecnologias para ajudar a empresa era uma atividade que envolvia muita pesquisa na Internet para encontrar o que de novo existia no mercado. O grande desafio nesta atividade passava pela identificação de ferramentas que pudessem de alguma forma otimizar ou complementar os processos existentes na empresa.

Durante esta pesquisa, foi notório que as empresas de *software* já não apostavam tanto no Marketing direto, mas sim no Marketing Digital, devido à presença internacional que a Internet permite. Desta forma os potenciais clientes dessas empresas de *software* quando sentem necessidade de procurar ajuda em alguma área específica, ao executarem uma simples pesquisa na Internet conseguiam imediatamente encontrar uma empresa que facilmente conseguia ajudar, mesmo que estivesse noutro país.

Assim, foram listadas algumas plataformas de software que cujos serviços pudessem ser de alguma forma úteis para o desenvolvimento e atração de negócio da WACE. Assim, foram realizadas algumas reuniões de demonstração de serviços pelas seguintes empresas:

- Albacross – software de apoio às empresas que fornece informações sobre os visitantes de um website. Indica informações sobre a empresa, páginas visitadas e tempo em página destes visitantes, permitindo assim ao Departamento

Comercial, entender que determinada empresa teve interesse nos seus serviços e poder entrar em contacto com ela.

- LinkedIn (*Sales Navigator*) – plano premium do LinkedIn que permite aos utilizadores terem acesso a recursos que o plano grátis não permite, tal como: quem viu o seu perfil, quem tem interesse nos serviços da sua empresa e maior nível de pesquisas por pessoas ou empresas, do que no plano grátis.
- Hubspot – demonstração de novas funcionalidades da plataforma. Estas funcionalidades passavam por relatórios mais detalhados e construção de websites dentro da plataforma Hubspot (conseguindo assim um website integrado com o CRM desta ferramenta).

Destas demonstrações nenhum serviço chegou a ser contratado pela WACE, devido aos elevados custos de investimento que estas requeriam. A empresa manteve as funcionalidades grátis destas ferramentas, pois não dispunha de orçamento disponível.

Esta foi a atividade mais difícil de concretizar, porque requeria a necessidade de um conhecimento profundo da empresa para conseguir saber quais são os tipos de ferramentas que aportariam mais benefícios para o negócio e para os seus processos.

Para além desta procura de novas tecnologias que pudessem acrescentar valor para o negócio, era também importante apoiar a introdução de uma nova ferramenta no ambiente de trabalho das equipas era algo complicado, pois uma mudança repentina para novos processos usualmente criava muito atrito e alguma insatisfação no seio dos colaboradores. Assim, numa tentativa de inovar internamente, foi possível apoiar diariamente as diferentes equipas, a utilização da ferramenta ClickUp com integração na ferramenta Hubspot, em que esta estava já introduzida nos processos da empresa, mas que ainda levantava muitas questões pela grande parte dos colaboradores.

Era pretendido pela empresa que esta aplicação fosse algo que centralizasse e gerisse os projetos a trabalhar, uma vez que todas as tarefas dos colaboradores deveriam estar lá criadas e descritas, algo que ainda não estava a ser cumprido corretamente.

Existia muita desconexão entre os colaboradores e o uso da ferramenta e foi necessária uma formação geral a toda a equipa, num evento regular chamado *Half an Hour* (organizado todas as quintas-feiras na empresa, com um tema diferente a cada sessão). A

formação do ClickUp foi a primeira pois era urgente alinhar o processo de gestão de trabalho de forma a otimizar a produtividade da empresa. Com o uso da ferramenta ClickUp nenhuma informação se perdia, tudo ficava registado, com datas de término, identificação das pessoas envolvidas e com envio de notificações no e-mail para não perderem os prazos de entrega (que eram importantes cumprir e que faziam diferença para o avanço e concretização de projetos).

4.2.23 Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

No final de cada mês de estágio, era realizado a descrição de todas as tarefas realizadas e inserido no relatório. Esta descrição continha tudo o que foi realizado, com acompanhamento de imagens ilustrativas do trabalho realizado, de forma a melhor sustentar e fazer compreender cada uma dessas ações.

4.2.24 Inserção no relatório das tarefas realizadas até ao momento

No final de cada mês de estágio, era realizado a descrição de todas as tarefas realizadas e inserido no relatório. Esta descrição continha tudo o que foi realizado, com acompanhamento de imagens ilustrativas do trabalho realizado, de forma a melhor sustentar e fazer compreender cada uma dessas ações.

4.2.25 Redação geral das secções em falta – caracterização da empresa e conclusões

4.2.26 Nesta tarefa, realizada em junho de 2022, era pretendido que fosse desenvolvido o conteúdo para as restantes secções do relatório de estágio. Aqui secções como desenvolvimento da caracterização da empresa e conclusões das tarefas realizadas, era necessário ficarem finalizadas. Aqui era pretendido que fosse analisado o seu impacto na organização e no negócio, e assim entender o impacto da realização deste estágio.Finalização e entrega do relatório de estágio

Nesta fase, foi revisto todo o documento, realizados alguns ajustes à estrutura e adicionadas mais algumas informações em falta. Aqui o orientador de estágio desempenhou um papel essencial na revisão de conteúdo, com espírito crítico e sugestões

de melhoria. Após esta otimização de conteúdo, o relatório foi entregue para avaliação na faculdade.

4.3 Discussão sobre o estágio e os resultados

De seguida, serão discutidos os resultados do estágio profissional e se os objetivos definidos inicialmente foram cumpridos, indo ao encontro das expectativas iniciais da empresa.

Recordamos assim os objetivos gerais adicionando a reflexão acerca de cada um deles:

Objetivo 1 - Configurar e desenvolver a ferramenta Hubspot na empresa – configurar a ferramenta Hubspot, bem como otimizar os processos de passagem e utilização da informação de vendas e dos clientes da empresa, conseguindo assim aumentar o nível de fidelização e entregar valor para o negócio.

Concluiu-se que este objetivo foi cumprido pois a informação presente na base de dados do Hubspot foi atualizada como planeado, foram organizados os fluxos de informação interna e formadas todas as equipas para que autonomamente possam utilizar a ferramenta.

Foram também otimizados os processos internos para passagem de informação de propostas comerciais, limitando a perda de informação entre equipas. Foi também reformulada a forma como as propostas comerciais eram realizadas, otimizando esse processo e possibilitando as equipas de as realizarem mais rapidamente.

A passagem de conhecimento e agilização de processos na empresa com a integração da ferramenta Hubspot no negócio, foi realizada com sucesso. A empresa considerou que a introdução desta ferramenta colmatou várias falhas existentes nos processos do Departamento de Comercial e na articulação deste com outros departamentos.

Esta configuração da ferramenta Hubspot passou também pela criação de relatórios que apoiavam a análise de dados de vendas. Estes relatórios tornaram-se essenciais nas reuniões de vendas presididas pela CEO da empresa, onde os dados eram analisados e estratégias de vendas eram discutidas.

A existência deste tipo de relatórios permitia que se iniciasse uma discussão de estratégias de vendas essenciais para o crescimento da empresa. Esta análise de dados tornou-se

essencial na tomada de ações preventivas, de forma a conseguir atingir objetivos de vendas, antecipando quedas no nível de vendas.

Foi ainda procurado otimizar a comunicação com os clientes presentes na base de dados da empresa, através da ferramenta Hubspot. Para isto foi delineada uma forma ágil de envio de comunicações comerciais, aproveitando funcionalidades da ferramenta Hubspot, que anteriormente não estavam a ser utilizadas. A proposta de utilização da funcionalidade de envio de e-mails foi indicada proactivamente, o que agradou bastante a empresa.

A aplicação desta funcionalidade conseguiu otimizar tempo das equipas, para além de conseguir entregar informações acerca dos recetores das mensagens, passou a ser possível verificar que clientes tiveram ou não interesse na proposta comercial. Permitindo criar fluxos de informação dos contactos, que poderão ser perfeitos para o aumento de vendas na empresa. As equipas também beneficiaram com esta ação, ficando com mais tempo para outras tarefas fundamentais para o crescimento do negócio.

Com isto, a empresa considerou este objetivo cumprido com sucesso, uma vez que teve uma contribuição bastante positiva para o desenvolvimento de negócio, ajudando na otimização de tempo e na produtividade das diferentes equipas da empresa.

Objetivo 2 - Apoiar a equipa comercial com conhecimento de gestão de informação – de forma a otimizar processos específicos da equipa Comercial, bem como angariar e passar conhecimento para a empresa, era esperado pela empresa que o estagiário se tornasse o responsável e o especialista da ferramenta. Isto passava pela procura de oportunidades de criar mais valias com a utilização da ferramenta, através das suas funcionalidades para automatizar processos na empresa.

Tendo isto em consideração, foram melhorados os modelos customizáveis de propostas comerciais utilizados na empresa, quer para passarem a refletir a marca da empresa (ainda recente no mercado), quer para agilizar a criação e envio de propostas para o mercado. Segundo a empresa, esta otimização dos modelos customizáveis de propostas comerciais foi crítica para a otimização dos processos internos, uma vez que foi possível otimizar o tempo gasto na criação e envio de propostas. Estes modelos customizáveis foram pensados de forma a poderem ser adaptados a qualquer tipo de cliente/vertical, de forma fácil e rápida. Esta agilidade libertou as equipas para tarefas essenciais ao

desenvolvimento do negócio, e como existiu muito apoio na criação destas propostas (passando a maior parte delas apenas pelo estagiário), ajudou a que fossem enviadas mais do dobro de propostas para o mercado.

As atividades de prospeção de clientes foram também elas realizadas com sucesso, quer seja no contacto com os contactos em listas de possíveis clientes quer na pesquisa de informações para preparação da equipa comercial nas feiras empresariais.

Foi fundamental o apoio na angariação de novos clientes, mas também na boa imagem que a equipa de comercial conseguiu passar aquando da abordagem de empresas nas feiras onde estiveram presentes. Ao estarem mais preparados para o *pitch* comercial, ao já contarem com informação acerca das empresas a abordar, conseguiam ter uma conversa mais fluída e mostrar trabalho prévio – o que impressionava essas empresas abordadas.

Para além disto, a pesquisa e contacto exaustivo de possíveis clientes via LinkedIn também foi algo que a empresa valorizou e que era algo que não estava a ser feito pela equipa comercial – apesar de ser fundamental para o funil de vendas.

Uma vez que a empresa verificou que durante o estágio existiu proatividade e conhecimento profundo acerca do Hubspot, contribuindo de várias formas a um melhor aproveitamento de funcionalidades aplicadas ao negócio, este objetivo foi considerado cumprido.

Objetivo 3 - Apoiar a aquisição e desenvolvimento de conhecimento da área de negócio da empresa – era fundamental que as competências e conhecimento técnico acerca da ferramenta e da área de operação da empresa fossem dominados, quer seja para maior acrescento de valor à empresa como para o desenvolvimento de percurso profissional individual

Neste ponto, a empresa pretendia olhar também para o desenvolvimento individual e profissional do estagiário, onde a obtenção de conhecimento e crescimento eram essenciais.

A empresa verificou que existiu curiosidade do estagiário em aprender mais sobre os assuntos da área de negócio, de forma a conseguir contribuir com opiniões e sugestões.

Foi passada pela empresa conhecimento específico das operações do dia-a-dia na empresa, acrescentando assim valor ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Até porque devido aos bons resultados entregues nos objetivos e tarefas estipuladas, era pretendido que o estágio fosse prolongado e o estagiário incorporado na empresa.

Posto isto, a empresa percebeu que foram adquiridos os conhecimentos esperados e que foi realizada uma contribuição bastante positiva ao negócio e às equipas do conhecimento adquirido, resultando assim no cumprimento deste objetivo.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

O tema escolhido para o âmbito deste estágio – Estágio: Configuração e Gestão da Ferramenta CRM Hubspot, foi considerado importante para a empresa WACE, uma vez que esta ferramenta permite gerir as bases de dados importantes para a empresa (informação de vendas e clientes).

Este tema foi selecionado pela empresa e pelo estagiário porque unia conhecimentos de gestão de informação que o estagiário conseguia levar do seu percurso académico, com a necessidade da empresa em aproveitar uma ferramenta que estava subaproveitada. Para a WACE era urgente tirar um melhor partido da ferramenta, uma vez que tinha grande impacto nos custos e que não estava a acrescentar valor na produtividade da equipa Comercial e nos restantes processos de produção.

Para além disto, ter uma base de dados atualizada numa ferramenta de CRM como o Hubspot, que inclui diferentes funcionalidades de *Inbound* Marketing, permite que a empresa consiga realizar ações de marketing integradas. Permite a otimização e um aumento da regularidade de comunicação com os seus clientes, automação de processos que libertam recursos da empresa e a angariação de novos clientes.

Como objetivos deste estágio, foi definido em primeiro lugar, a configuração e desenvolvimento da ferramenta Hubspot na empresa, onde diversas atividades foram realizadas de forma a alcançar este objetivo. Em segundo lugar, estabeleceu-se como objetivo o apoio da equipa comercial com conhecimento de gestão de informação, com a realização de atividades que visavam a automação de processos para otimização de recursos. Por último, o terceiro lugar, definiu-se o objetivo de apoiar a aquisição e desenvolvimento de conhecimento da área de negócio da empresa para aumentar o nível de inovação da empresa.

Todos os objetivos foram cumpridos tal como esperado, uma vez que todas as atividades realizadas conseguiram ter um impacto positivo na otimização do trabalho e do negócio.

Foram realizadas tarefas como a limpeza de dados, a mudança de parâmetros em mais de 3000 contactos (em que o nome e email não correspondiam) e a melhoria da fidedignidade dos dados contidos no CRM. Aqui ficaria armazenada toda a informação de cada cliente, mas também toda a comunicação trocada com os diferentes clientes da WACE.

Os resultados do cumprimento destes objetivos estão visíveis em diferentes áreas da empresa, quer seja no aumento do número de potenciais clientes ou mesmo na otimização de tempo da equipa Comercial. A ferramenta Hubspot ficou configurada e funcional, com diferentes colaboradores da empresa a inserir diretamente detalhes de vendas realizadas, dos envios de campanhas massificadas e de potenciais clientes conseguidos. As equipas têm agora acesso a relatórios pré-configurados, com informações que se atualizam automaticamente à medida que o CRM vai sendo alimentado pelos seus utilizadores. Assim, foi possível concluir que com um CRM a funcionar corretamente, os benefícios ultrapassam os custos associados.

Durante a realização do estágio foram sentidas algumas dificuldades e limitações, entre elas as provocadas pela pandemia de Covid-19. Esta situação limitou a adaptação ao local de estágio, pois o teletrabalho obrigatório dificultou a inserção na empresa e a aprendizagem inicial. Quando em janeiro de 2022, terminou a obrigatoriedade do teletrabalho e já era permitida a deslocação ao escritório, foi finalmente possível conhecer o resto dos colaboradores e poder trabalhar diretamente com o responsável pelo Departamento de Comercial.

Desta forma pode-se concluir e considerar que esta experiência foi extremamente positiva para ambas as partes, com contribuições muito positivas quer para a empresa quer para o estagiário.

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less Of More.* Nova Iorque: Hyperion.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value.* Pearson Prentice Hall.

Assad, Nancy. (2016). Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital. São Paulo: Atlas

Bala, Madhu e Verma, Deepak (2018). A Critical Review of Digital Marketing. International Journal of Management, IT & Engineering, 8(10), pp. 321-339.

Buttle, F. (2001). A Cadeia de Valor do CRM (Consumer Relationship Management). *dos Algarves*, 3-6.

Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.* Routledge.

Chen, I., & Popovich, K. (01 de outubro de 2003). *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology.* Obtido de Business Process Management Journal: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150310496758/full/html

Cizmeci, F., & Ercan, T. (10 de 2015). *The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the Creation Brand Awareness by Housing Companies.* Obtido de Megaron: http://doi.org/10.5505/megaron.2015.73745

Dakouan, Chouaib; Benabdelouahed, Redouane; Anabir, Hajar (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. Expert Journal of Marketing, 7(1), pp. 1-6.

Dowling, G. (2002). *Customer Relationship Management in B2C Markets, Often Less is More, California Management Review, 44 (3), pp. 87–104.*

Fishkin, R.; Høgenhaven, T. (2013). Inbound Marketing and SEO. 1ª. ed. West Sussex: Wiley.

Greenberg, P. (2012). *CRM (Customer Relationship Management) - Na Velocidade da Luz.* Editora Campus.

Halligan, Brian; Shah, Dharmesh (2014). Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online. Wiley.

Hickernell, T. (2001). *Web & Collaboration Strategies.* Meta Group.

Hubspot. (06 de fevereiro de 2022). *Hubspot*. Obtido de Hubspot: https://www.hubspot.com/our-story

Hughes, A. (janeiro de 2002). *Editorial: The mirage of CRM.* Obtido de Springer Link: https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.jdm.3240064

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Prentice Hall.

Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing.* Amacom.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0.* Nova Jérsia: John Wiley & Sons, Inc.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools.* Berlim: Springer.

Madruga, R. (2010). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.* Atlas.

Mahdavi, I., Shirazi, B., & Sahebjamnia, N. (maio de 2008). *Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents.* Obtido de Science Direct: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169023X07002194?via%3Dihub

Marcus, C. (04 de setembro de 2001). *Effective CRM Requires Sound Segmentation.* Obtido de Gartner Research: https://www.gartner.com/en/documents/340145

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes.* Lisboa: Edições Sílabo.

Maximiano, A. C. (2006). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Milan, K., & Lendel, V. (2015). *Successful Application of Social CRM in The Company.* Obtido de Science Direct: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115004876?via%3Dihub

Nevin, J. (setembro de 1995). *Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues.* Obtido de Journal of the Academy of Marketing: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009207039502300413

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing - Estratégia em Ação.* Lisboa: Dom Quixote.

O'Reilly, T. (30 de 09 de 2005). *O'Reilly*. Obtido de O'Reilly: https://www.oreilly.com/pub/a//web2/archive/what-is-web-20.html

Patrutiu-Baltes, L., 2016. Inbound Marketing - the most important digital Marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences, Vol. 9 (58), No. 2, pp.61-68

Payne, A., & Frow, P. (01 de outubro de 2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management.* Obtido de Journal of Marketing: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Peppers & Roger Group. (2004). *CRM SERIES MARKETING 1 TO O 1. 3 a Edição Revista e Ampliada.* Obtido de Doc Player: https://docplayer.com.br/431753-Crm-series-Marketing-1-to-o-1-3-a-edicao-revista-e-ampliada-r-ferreira-de-araujo-202-10o-andar-05428-000-sao-paulo-sp-tel-55-11-3097-7610.html

Rancati, Elisa; Codignola, Federica; Capatina, Alexandru (2015). Inbound and Outbound Marketing Techniques: a Comparison between Italian and Romanian Pure Players and Click and Mortar Companies. International Conference "Risk in Contemporary Economy", XVIth Edition, 2015, Galati, Romania. Disponível em: http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2015/ManagementMarketing/RancatiCodignolaCapatina.pdf

Ryals, L. (setembro de 2002). *Are your customers worth more than money?* Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/222903448_Are_your_customers_worth_more_than_money

Sevilla, G., & McAllister, N. (20 de outubro de 2022). PCMag.com. Obtido de PCMag.com: https://www.pcmag.com/picks/the-best-crm-software

Shang, S., & Chen, C.-H. (14 de novembro de 2007). *Human Processes in Customer Relationship Management.* Obtido de PACIS 2007 PROCEEDINGS: https://aisel.aisnet.org/pacis2007/87/

Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). *Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, Long Range Planning, 29 (5), pp. 675–683.*

Swift, R. (2002). *CRM: customer relationship management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente.* Campus.

Teixeira, S., Cardoso, P., & Menezes, G. (2020). *Estratégias de Inbound Marketing: Atitudes e Práticas dos Profissionais de Marketing Digital Portugueses*. RTIC-Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação, 1(2), 033-048.

Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (agosto de 2004). *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon.* Obtido de Science Direct: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850104000318