

Relatório de Estágio na *Factorial HR*

Análise do Impacto das Campanhas de *Email Marketing*
de Inserção no Mercado Português

Henrique Ramos Alves da Silva

Relatório para a obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Cristina Maria Santos Estevão

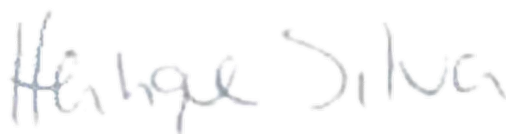
outubro de 2022

Declaração de Integridade

Eu, Henrique Ramos Alves da Silva, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10700 de/o Marketing da Faculdade Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07 /10 /2022

A handwritten signature in blue ink that reads "Henrique Silva". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Dedicatória

Aos meus pais, ao meu irmão e especialmente ao meu primeiro grande amor.

Agradecimentos

Este relatório de estágio é o culminar de cinco anos de estudo na Universidade da Beira Interior, que me acolheu muito bem na minha cidade natal durante todos estes anos. Até à minha mudança para Barcelona, a Covilhã foi o meu porto seguro e permitiu-me voar para novas aventuras.

Gostaria de agradecer à minha orientadora científica, Professora Doutora Cristina Estevão pela orientação na escrita deste trabalho e por todo o apoio generoso prestado ao longo destes meses.

Um especial agradecimento às minhas duas chefes de estágio, María Andrea e Alexandra Valderrama, por me terem guiado neste caminho tão bonito de estágio, que no final culminou numa contratação efetiva na empresa. Um grande obrigado pelas vossas palavras de incentivo e de motivação, que me ajudaram a crescer pessoalmente e profissionalmente.

Não deixar de agradecer aos meus grandes pilares, os meus pais, que me viram abrir asas para um novo mundo e, a eles lhes devo a pessoa que sou hoje. Também ao meu irmão, a minha alma gémea, um especial agradecimento pela orientação e apoio prestado durante este ano. O meu pilar reside em vocês

Por fim, agradeço principalmente ao meu primeiro grande amor, Evandro Oliveira, por ter estado sempre ao meu lado nesta jornada de incerteza mas que no final, foi uma das melhores experiências que vivenciei. Sem ti não faria sentido e é contigo que quero continuar na busca de novas aventuras.

A todos, o meu muito obrigado!

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo a prestação de provas para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, da Universidade da Beira Interior. Mais ainda, subscreve a intenção de colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo da componente letiva do mestrado.

Deste modo, ao longo do decorrer do estágio, o candidato esteve envolvido num variado leque de atividades nas áreas de marketing, vendas e recursos humanos; nomeadamente na análise e interpretação de métricas, geração de *leads*; e formação e recrutamento. Para além do desempenho de tarefas relacionadas com a área de estudos, este período mostrou-se ainda como uma possibilidade de aceder a práticas integradas, que numa visão linear do processo gestão seriam tradicionalmente subscritas a outras áreas de negócio.

O objetivo central deste relatório é a apresentação - e reflexão crítica - das atividades desenvolvidas pelo estagiário no período de seis meses na *Factorial HR*. Por outro lado, será desenvolvida uma componente empírica, que consistirá numa análise do impacto das campanhas de *Email Marketing* de inserção no mercado Português. Desta forma, para melhor detalhar todos os processos que o estagiário esteve envolvido ao longo do estágio, o mesmo reuniu um conjunto relevante de documentos e de informações, as quais permitiram um entendimento do contexto empresarial em que estava inserido. Mais ainda, permitiram absorver e entender a cultura organizacional da empresa.

Na última parte do relatório, os resultados obtidos permitirão identificar as diversas competências que se mostraram fulcrais para o desenvolvimento das atividades do estagiário e, ao mesmo tempo, colocar em prático conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico na área das ciências sociais, especialidade em marketing.

Palavras-chave

Email Marketing; Vendas; Recursos Humanos; Digitalização; *Factorial HR*.

Abstract

This internship report aims to provide evidence to obtain the degree of Master in Marketing, from the University of Beira Interior. Moreover, it endorses the intention of putting into practice the knowledge acquired during the teaching component of the master's degree.

Thus, throughout the internship, the candidate was involved in a wide range of activities in the areas of marketing, sales and human resources; namely in the analysis and interpretation of metrics, lead generation; and training and recruitment. In addition to performing tasks related to the area of study, this period also proved to be a possibility to access integrated practices, which in a linear view of the management process would be traditionally subscribed to other business areas.

The main objective of this report is the presentation - and critical reflection - of the activities developed by the trainee during the six months period in *Factorial HR*. On the other hand, an empirical component will be developed, consisting in the analysis of the impact of *Email Marketing* campaigns in the Portuguese market. Thus, to better detail all the processes that the trainee was involved throughout the internship, he gathered a relevant set of documents and information, which allowed an understanding of the business context in which he was inserted. Moreover, they allowed him to absorb and understand the organizational culture of the company.

In the last part of the report, the results obtained will allow us to identify the various skills that were central to the development of the trainee's activities and, at the same time, to put into practice the knowledge acquired during the academic career in the area of social sciences, specializing in marketing.

Keywords

Email Marketing; Sales; Human Resources; Digitalization; *Factorial HR*.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Importância do Marketing para Pequenas e Médias Empresas.....	3
1.2 Fluxo de Vendas em Mercados Internacionais	8
1.3 O Setor de Recursos Humanos.....	15
1.4 Tipo de Estratégias de Online Marketing	19
Capítulo 2. Contextualização do Local de Estágio.....	22
2.1 A <i>Factorial HR</i>	22
2.2 O Conceito.....	24
2.3 Espaços Comuns	25
2.4 Estrutura Orgânica.....	26
2.5 Departamentos	27
2.5.1 Vendas.....	28
2.5.2 Marketing.....	28
2.5.3 <i>Customer Experience</i>	31
2.5.4 Recursos Humanos	31
2.6 Missão, Visão e Valores	33
2.6.1 Missão	33
2.6.2 Visão.....	33
2.6.3 Valores.....	34
2.7 Identidade Visual.....	35

2.7.1 Nome.....	35
2.7.2 Logótipo	35
2.8 Análise SWOT da <i>Factorial HR</i>	37
Capítulo 3. Descrição do estágio.....	41
3.1. Identificação da Identidade Acolhedora	41
3.2 Objetivos do Estágio	41
3.3 Atividades Desenvolvidas	42
3.3.1 Descrição e Análise das Funções Desempenhadas	42
3.3.2 Benefícios Corporativos.....	46
3.4 Análise Crítica do Estágio	47
Capítulo 4. Estudo Empírico – Análise do Impacto das Campanhas de <i>Email Marketing</i> de Inserção no Mercado Português.....	50
4.1 O Problema.....	50
4.2 Metodologia e Instrumentos de Recolha de Dados.....	52
4.3 Apresentação de Resultados	53
4.3.1 Análise de Conteúdo das Campanhas.....	53
4.3.2 Apresentação e Interpretação dos Dados Recolhidos	55
4.4 Discussão dos Resultados.....	68
Conclusões	72
Referências Bibliográficas	74
Anexos.....	80

Lista de Figuras

Figura 1 – Forças que orientam a organização das vendas.....	9
Figura 2 – Impactos para a organização - estratégica das vendas.....	12
Figura 3 – Edifício principal.....	24
Figura 4 – Porta de entrada.....	24
Figura 5 – Cantina Comum no Escritório.....	25
Figura 6 – Secretária de Trabalho do Estagiário.....	25
Figura 7 – Reunião Semanal de mercado.....	26
Figura 8 – Organograma.....	27
Figura 9 – Escritório de Barcelona.....	28
Figura 10 – Escritório de São Paulo.....	29
Figura 11 – Escritório da Ciudad de México.....	29
Figura 12 – Escritório de Utah.....	29
Figura 13 – Página de <i>Facebook</i> da <i>Factorial HR</i>	30
Figura 14 - Página de <i>Instagram</i> da <i>Factorial HR</i>	31
Figura 15 – Página de <i>Twitter</i> da <i>Factorial HR</i>	31
Figura 16 – Página de <i>YouTube</i> da <i>Factorial HR</i>	31
Figura 17 – Página da <i>Factorial HR Blog</i>	31
Figura 18 – Processo de recrutamento interno da empresa.....	33
Figura 19 – Logótipo 1 <i>Factorial HR</i>	37
Figura 20 – Logótipo 2 <i>Factorial HR</i>	37
Figura 21 – Exemplo de um <i>lead</i> de uma empresa.....	44
Figura 22 – Negócios criados pelos estagiários por mês.....	44
Figura 23 – Tabela de <i>excel</i> com os objetivos de cada mercado.....	45
Figura 24 – Tabela de <i>excel</i> de Universidades e Politécnicos de Portugal com os contactos de Erasmus.....	46
Figura 25 – Guião de Entrevista <i>Factorial HR</i>	47
Figura 26 – Cartão de Bónus da Amazon.....	48
Figura 27 – <i>Merchandasing</i> da Empresa.....	48
Figura 28 – Valores de entrega da campanha Especial <i>Black Friday</i>	58
Figura 29 – Valores de entrega da campanha digitalize a sua empresa em tempos de Covid-19.....	59
Figura 30 – Valores de entrega da campanha o modelo do mapa de férias.....	59
Figura 31 – Valores de entrega da campanha lançamento da comunidade de RH da <i>Factorial HR</i>	59
Figura 32 – Atribuição de receita da campanha especial <i>Black Friday</i>	60

Figura 33 – Atribuição de receita da campanha digitaliza a sua Empresa em tempos de Covid-19.....	60
Figura 34 – Tempos de visualização do <i>Email</i> da Campanha Especial <i>Black Friday</i>	61
Figura 35 – Tempos de visualização do <i>Email</i> da Campanha digitalize a sua empresa em tempos de Covid-19.....	61
Figura 36 – Tempos de visualização do <i>Email</i> da Campanha o modelo do mapa de férias.....	61
Figura 37 – Tempos de visualização do <i>Email</i> da Campanha lançamento da comunidade de RH da <i>Factorial HR</i>	62
Figura 38 – Mapa de cliques por HTML da campanha especial <i>Black Friday</i>	63
Figura 39 – Mapa de cliques por HTML da campanha digitaliza a sua empresa em tempos de Covid-19.....	63
Figura 40 - Mapa de Cliques em HTML da Campanha O Modelo de Mapa de Férias.....	64
Figura 41 - Mapa de cliques por HTML da campanha lançamento da comunidade de RH da <i>Factorial HR</i>	64

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Análise <i>SWOT</i>	39
--------------------------------------	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Inovação empresarial por tamanho de PME.....	6
Gráfico 2 - Inovação de PME por país.....	7
Gráfico 3 – Taxa de abertura por campanha.....	57
Gráfico 4 – Envolvimento ao longo do tempo da campanha especial <i>Black Friday</i>	65
Gráfico 5 – Envolvimento ao Longo do Tempo da campanha digitalize a sua empresa em tempos de Covid-19.....	65
Gráfico 6 – Envolvimento ao longo do tempo da campanha o modelo de mapa de férias.....	66
Gráfico 7 – Envolvimento ao longo do tempo da campanha lançamento da comunidade de RH da <i>Factorial HR</i>	66
Gráfico 8 – Aberturas por cliente de <i>email</i> da campanha Especial <i>Black Friday</i>	67
Gráfico 9 – Aberturas por clientes de <i>email</i> da campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19.....	67
Gráfico 10 – Aberturas por cliente de <i>email</i> da campanha o modelo de mapa de férias.....	68
Gráfico 11 - Aberturas por cliente de <i>email</i> da campanha lançamento da comunidade de RH da <i>Factorial HR</i>	68

Lista de Acrónimos

HR (*Human Resources*) – Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

KPI – *Key Performance Indicator*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

Terminologia

Spam – (termo inglês) *Sending and Posting Advertisement in Mass, without prior consent or willing of the receiver*

Tracking – (termo inglês) Rastreamento

B2B – (termo inglês) *Business to business*

Introdução

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito da unidade curricular de Dissertação/Projeto/Relatório de estágio para a obtenção do grau de Mestre em Marketing pela Universidade da Beira Interior (UBI). O estágio decorreu por um período de seis meses, entre fevereiro e agosto de 2022. Foi realizado na empresa *Factorial HR* (*Human Resources*) nos *headquarters* na cidade de Barcelona, Espanha, no âmbito do programa de estágios curriculares Erasmus+.

A escolha da realização do estágio pelo aluno teve como principal objetivo um aprovisionamento e obtenção de possibilidades de aplicar conhecimentos adquiridos nas áreas de estudo subjacentes ao programa de mestrado, assim como ter uma experiência aplicada num contexto profissional; para além de ter acesso à prática num entorno internacional, multicultural e com abrangência de mercados multinacionais.

O presente relatório tem como objetivos principais a análise das atividades realizadas ao longo do período de estágio, assim como um estudo de caso. Neste último, compreende-se a análise de campanhas de email marketing da *Factorial HR*, especificamente para o mercado português. No processo de implementação de estratégias de marketing para as empresas, o papel do email marketing surge como uma ferramenta versátil e dinâmica. Por outro lado, são de destacar a capacidade de informar, transmitir mensagens publicitárias com relativa pouca reactância; assim como criar vínculos e leads para futuro seguimento. Uma estratégia eficaz de email marketing apresenta uma componente de conteúdo de desenvolvimento criativo, conteúdo diverso e utilização de ferramentas livres de *spam*. Na perspetiva de *backoffice*, o mesmo proporciona *tracking*, análise e relatórios, com base em métricas de *KPI's* (Jeshurun & Bala, 2018).

Ao longo do decorrer do estágio, o aluno teve oportunidade de desenvolver competências interpessoais e comunicativas em vários idiomas com base em atividades focadas no mercado de vendas e marketing. Ao realizar a parte empírica, esta demonstrou ser importante para a consolidação das atividades realizadas ao mesmo tempo que forneceu informações importantes para um melhor entendimento do mercado português da empresa em situações futuras.

Deste modo, o presente relatório está dividido em duas partes, as quais intrinsecamente apresentam uma ligação importante. O ponto de partida do presente é regido por uma pergunta de investigação aglutinadora: “De que forma as campanhas de *email marketing* da *Factorial HR* geraram impacto para os objetivos de negócio no mercado português?”

Para além da introdução deste relatório, estruturou-se o mesmo em seis capítulos: no primeiro capítulo é traçado o enquadramento teórico para melhor compreensão das temáticas abordadas subsequentemente; no segundo capítulo é feita uma caracterização estruturada da *Factorial HR*; no terceiro capítulo é realizada uma análise e descrição do estágio, com foco também nas atividades desenvolvidas, seguindo com uma reflexão crítica do mesmo; no quarto capítulo procede-se com o estudo empírico, o qual inclui uma análise de conteúdo das campanhas de *email marketing* selecionadas e os seus respetivos resultados, seguido também com uma reflexão crítica dos mesmos; por fim, é apresentada as conclusões gerais procedendo com as referências bibliográficas e os anexos.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

No decorrer deste primeiro capítulo, será feito um breve enquadramento teórico, fundamentado com uma revisão da literatura. A mesma será explanada em quatro subcapítulos, que procuram acentuar a importância do tema escolhido. Ao mesmo tempo procura-se um argumento que confira alguma consistência e sirva de base ao que será abordado nos capítulos seguintes.

1.1 A Importância do Marketing para as Pequenas e Médias Empresas (PME's)

A transformação do mercado traz desafios acrescidos para as empresas, assim como um crescendo de competitividade. Por isso, as empresas procuram ativamente adaptarem-se às circunstâncias do mercado em que atuam, pois competem juntamente entre elas. Nesse processo, as preferências dos consumidores atuam com base numa seletividade natural, destacando-se aquelas que superam os desafios de mercado; e, ao mesmo tempo, acompanham a complexa dinâmica do mesmo (Santos & Maia, 2016).

Consequentemente, o marketing surge como “um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor para com os outros” (Kotler, 2000, p.30). Este surgimento deve-se ao facto da atual sociedade consumista estar a viver na era da informação, cuja apresenta-se como elemento fundamental para o sucesso empresarial. Tudo passa por uma adaptação ao mercado existente, sabendo assim como utilizar essas informações e como interpretá-las de forma adequada e criativa. Assim, o marketing pode ser associado como “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (Kotler, 2000, p.24). Partindo deste pressuposto, entendeu-se que o marketing não pode ser entendido simplesmente com o intuito de vender produtos e serviços, mas sim que estes se centralizam nos resultados a obter; estes dois passam assim a atender principalmente aos desejos e necessidades dos consumidores (Santos & Maia, 2016). Resumidamente, todas as empresas que estiverem orientadas para o mercado, aplicando as estratégias de marketing mais eficazes e de maneira mais eficiente, terão maior chance de êxito; não esquecendo o foco da realização das necessidades e desejos dos seus consumidores.

Posto isto, pequenas e médias empresas sem grande conhecimento de mercado, experiência ou capacidade de realizar estudos fundamentados e abrangentes, tendem a não dar importância e relevância ao papel do marketing, e a não realizarem qualquer tipo de planeamento e controlo. Um dos problemas é, realmente, não haver profissionais experientes e com formação adequada que permitam fazer o trabalho de forma profissional. A este junta-se a falta de conhecimentos relacionados com a gestão. Um dos principais erros cometidos por estas empresas é o facto de considerarem o marketing como algo vago e pouco específico, que está ligado a algum tipo de ação instrumental. Contudo, não se trata apenas de ações de publicidade, de vendas, ou mesmo ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços. A área do Marketing engloba tudo isso de forma sistemática, mas através de um planeamento estratégico (Santos & Maia, 2016).

De acordo com a revisão da literatura de Romano & Ratnatunga (1995), o marketing em pequenas e médias empresas pode ser sumariado em: marketing como cultura; marketing como estratégia; e marketing como tática. Marketing como cultura surge da análise das necessidades dos consumidores e das avaliações de competitividade no mercado. O marketing como estratégia, pode ser definido como o desenvolvimento de estratégias para alcançar certos tipos de posicionamento de mercado, em relação aos concorrentes. O marketing como tática, pode ser definido em comparação à análise dos 4Ps do marketing, na importância da influência de performance e crescimento destas empresas. Contudo, segundo os autores Romano & Ratnatunga (1995), a categorização do marketing em pequenas e médias empresas é algo bastante arbitrário e que depende do ponto de vista de cada leitor.

Um estudo realizado no âmbito da prática do marketing em pequenas e médias empresas levantou algumas questões relevantes para melhor se indagar se de facto as empresas necessitam de pôr em prática o marketing apenas por uma questão de sobrevivência e crescimento, ou apenas para prosperar no mercado. O estudo de Hogarth-Scott *et al.* (1996) concluiu que os gestores das pequenas e médias empresas possuíam apenas cargos generalistas e não cargos especializados na área. Na maioria dos casos, apresentava-se uma vantagem competitiva baseada na qualidade do serviço e do produto, enquanto os demais apenas se centralizavam no preço praticado nos mais altos mercados competitivos. Diferenciação do produto pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva enquanto, nos restantes casos, o oposto se regista em pequenos nichos de mercado (Hogarth-Scott *et al.*, 1996).

Tendo em conta o referido nos parágrafos anteriores, podemos verificar através da fundamentação teórica de alguns autores, há teorias distintas, mas que, ao mesmo

tempo, resumem a recolha de informação no mercado atual. Rice (1983) afirma que hoje em dia, as pequenas e médias empresas têm acesso a um grande volume de informações e de tecnologias que não estavam disponíveis há 25 anos atrás. Porém, ao mesmo tempo não é tão considerável em relação ao volume de informação das maiores empresas. Isto releva que os gestores de pequenas e médias empresas atualmente não conseguem dedicar tempo suficiente à análise desse volume de informações no que toca à tomada de decisões estratégicas (Rice, 1983). Por outro lado, Hannon & Atherton (1998) anotam que os níveis de consciência estratégica desses gestores parecem ser altamente influenciados pela competência pessoal dos gestores e pelo tipo, incerteza e complexidade do negócio. Revelou-se que nas empresas onde as relações com os clientes estavam bem definidas e relativamente estáveis, a consciência estratégica era frequentemente baixa, o que se justifica devido à baixa perceção do entorno empresarial; ou o mesmo estar definido de forma estrita. Em empresas que vivenciaram um exponencial de crescimento significativo sobre um entorno de mercado turbulento, o nível da consciência de estratégia era uniformemente elevado e uma melhoria contínua e do entendimento do ambiente empresarial era mais forte (Hannon & Atherton, 1998).

Na prática, de acordo com Gilmore *et al.* (2001), a gestão do marketing nas pequenas e médias empresa é suscetível de ser aleatória e informal, ao mesmo tempo que se apresenta como estando não estruturada. Gilmore *et al.* (2001) apresentaram como tese principal a conclusão de que houve muito mais um tipo de comunicação corporativa entre os gestores de pequenas médias empresas com os seus concorrentes do que é normalmente relatado na literatura e que, as demais empresas, podem por vezes ser mais solidárias umas com as outras. Assim, os gestores de pequenas e médias empresas reconheceram a importância da construção de relações entre os seus clientes para o vital sucesso de uma empresa, à qual se investiu tempo, dedicação e esforço na manutenção de boas relações com os mesmos. A existência desse tipo de redes visava maximizar as oportunidades de marketing e assegurar qualquer tipo de sobrevivência e desenvolvimento do setor e das empresas (Gilmore *et al.*, 2001). Como tal, fala-se de um específico nível de inovação e desenvolvimento empresarial para que estas empresas possam crescer e sobreviver no mercado atual. Tal se pode comprovar com a observação do gráfico 1, específico apenas para o mercado europeu, onde se demonstra o tamanho, em percentagem, de pequenas e médias empresas em comparação com o tipo de inovação empresarial.

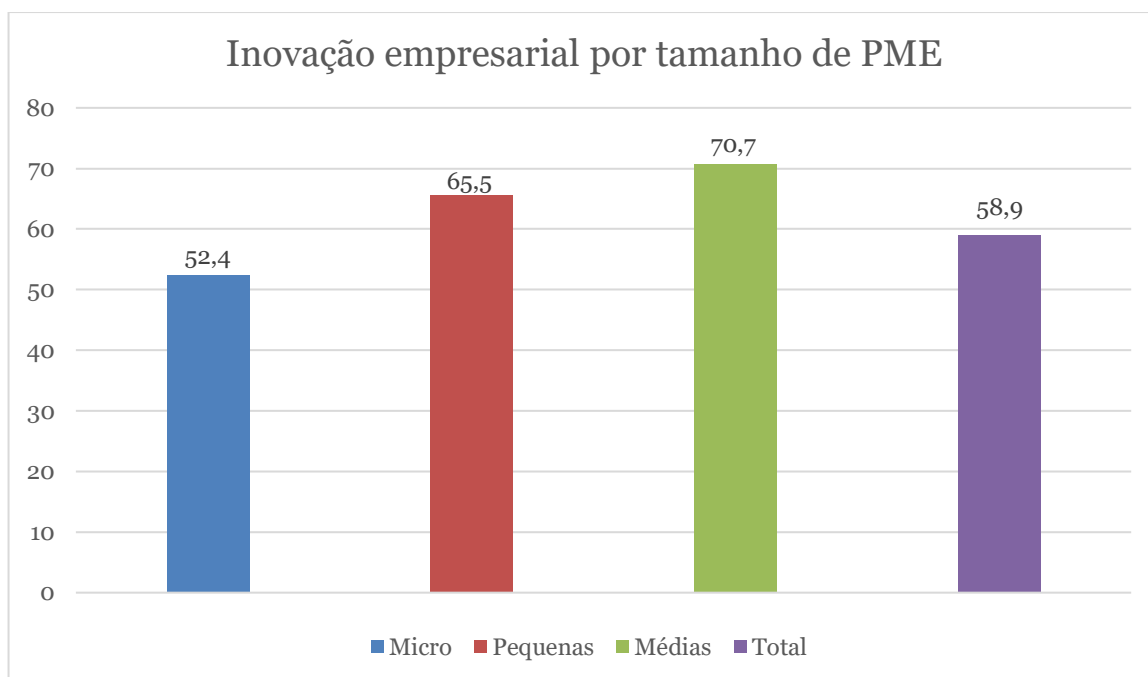


Gráfico 1 – Inovação empresarial por tamanho de PME

Fonte: Adaptado de Annual Report on European SME's 2020/2021: Digitalisation of SMEs¹

Como se pode observar no gráfico 1, a proporção de empresas que se dedicam à inovação difere em função da dimensão da empresa e do Estado-Membro. As empresas médias registaram a percentagem mais elevada tendo a maior porção de inovação com 70,7%. As pequenas empresas registaram o segundo nível mais elevado em termos de inovação com 65,5% enquanto as microempresas apontaram para um valor mais baixo de inovação com 52,4% (European Commission, 2021). Estes dados apoiam a proposta de Gilmore et al. (2001), de que quando consta que a gestão realizada em pequenas e médias empresas vai sempre em conta com o setor e a indústria na qual praticam atividade, sendo que aquelas que não apostam em fortes relações e laços com os seus clientes perdem vantagem competitiva.

Ao abordar outras estratégias no âmbito de mercados internacionais, após uma decisão de se internacionalizar, as empresas devem ter em conta qual o tipo de estratégias que devem aplicar para entrar nesses mercados externos (Cateora & Graham, 2001). Dentro dessas estratégias, devem ser analisados fatores como produto, tecnologia, habilidades humanas, gestão, inovação,, entre outras (Root, 1994). Após essas análises, deve-se levar em consideração os aspetos do mercado-alvo, tais como, potencialidade, atratividade, tamanho, crescimento, competências, distância e acessibilidade (Whitelock, 2002). Como tal, abordando fatores como a inovação e crescimento nesses mercados externos,

¹ Fonte: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1> (consultado em: 18/07/2022)

podemos verificar através do gráfico 2 que existe uma disparidade em relação a vários mercados no que toca a acessibilidade ou até cultura.

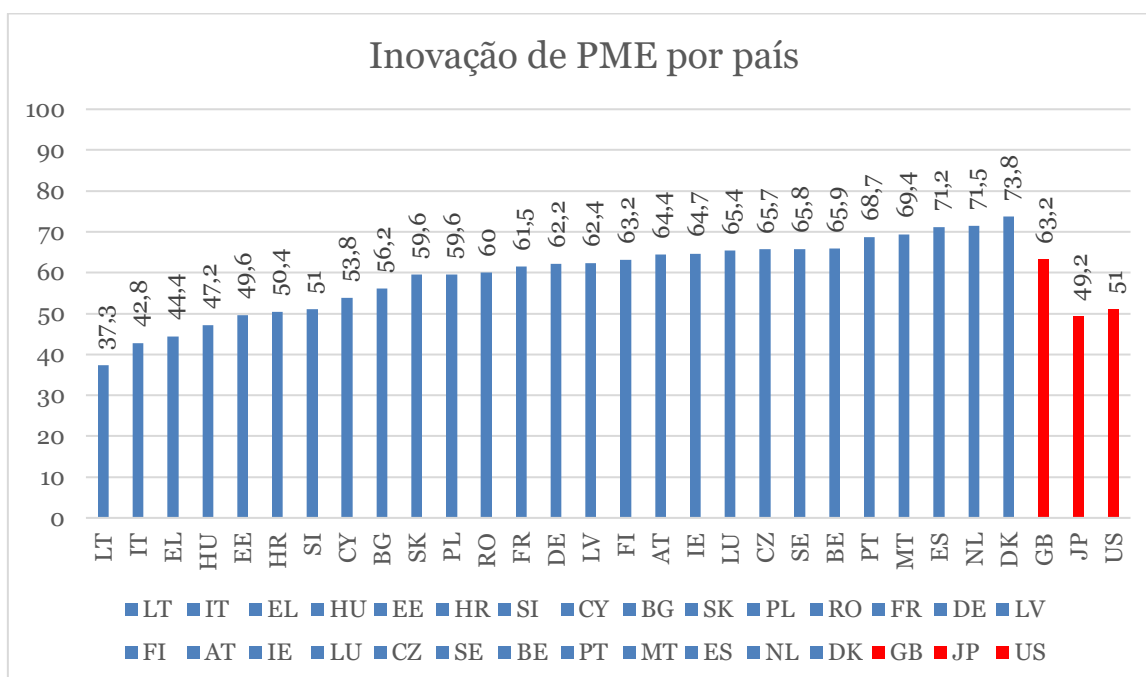


Gráfico 2 – Inovação de PME por país

Fonte: Adaptado de Annual Report on European SME's 2020/2021: Digitalisation of SMEs²

Desta forma, podemos verificar através do gráfico 2, a disparidade entre os países mencionados, em termos de inovação. Como se lê, mais de 70% das pequenas e médias empresas localizadas em Espanha (71,2%), Países Baixos (71,5%) e Dinamarca (73,8%) demonstraram resultados em termos de inovação. O nível mais baixo foi detetado na Lituânia, onde apenas 37,3% se dedicam a atividades inovadoras. As restantes, apenas metade dos Estados Membros de UE têm uma maior proporção de inovação de pequenas e médias empresas. O mesmo se verifica em 23 Estados Membros onde se regista maior inovação em comparação com o Japão e também que outros 21 Estados Membros registaram elevados valores em comparação aos Estados Unidos (European Commission, 2021).

² Fonte: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1> (consultado em: 19/07/2022)

1.2 Fluxo de vendas em mercados internacionais

Atuando em mercados internacionais, o foco na capacidade de vendas de uma empresa deve ser bastante valorizado como um tipo de estratégia eficiente. De acordo com Krush *et al.* (2013), a capacidade de vendas de uma empresa com foco no desempenho do papel do marketing, está em direta ligação com o trabalho de aquisição de informações de clientes por parte do setor das vendas. Quando estas informações são usadas juntamente com o marketing, revelam-se como importante recursos e iniciativas que ajudam as empresas a construir conhecimento de mercado (Krauss, 2005).

Siahtiri *et al.* (2004), abordam como as capacidades do marketing e das vendas, em conjunto, são críticas para o desempenho focado no cliente o que, posteriormente, gera um aumento no desempenho da marca. Os autores sugerem também que os esforços conjuntos do marketing e de vendas são complementares e juntos são responsáveis pelo desempenho da marca quando estas atuam em mercados B2B. Outros autores apresentam uma ideologia diferente sobre o papel das vendas para uma organização que atue nesses mercados. Guenzi *et al.* (2016), abordam um modelo construtivo onde visam para pesquisas de literatura anterior que defendiam que a capacidade de vendas não se representava como um todo. Desta forma, os autores sugerem que a capacidade de vendas seja dividida em dois, onde se aborda as vendas pessoais e a gestão da força de vendas, pois as atividades de vendas são incorporadas a um processo que inclui especificidades de cada indivíduo que faz parte de uma equipa, e da gestão de todos esforços reunidos pelas vendas num todo. Neste tipo de gestão da força de vendas, falamos numa estrutura nesse segmento, onde o foco seria na gestão de talentos e na segmentação de clientes.

A capacidade de vendas, como um tipo de estratégia em alinhamento com as estratégias de marketing, pode ser desenvolvida a partir de uma orientação estratégica (Day, 1994; Morgan *et al.*, 2009). A abordagem cultural postula que se desenvolve um certo tipo de conhecimento de mercado com base nas informações dos vários clientes e seus concorrentes (Naver & Slater, 1990). É importante também ressaltar que as capacidades de vendas pessoais revelam-se como um recurso organizacional que se centra na organização em si e na gestão dos esforços de vendas para construir determinados relacionamentos com os clientes.

Outro fator de importante destaque, será o desempenho no papel das vendas para estes mercados. No entanto, não existe qualquer tipo de consenso sobre o tipo de desempenho

que o papel do marketing traz para a importância das vendas, mas existem algumas métricas que podem justificar esta discrepância, como por exemplo: o crescimento de vendas; participação no mercado; lucro; e satisfação dos clientes (Morgan, 2012; Guenzi *et. al.*, 2016).

Entre estas propostas, Guenzi *et. al.*, (2016), classifica e argumenta o desempenho das atividades das vendas de maneira sucinta, onde argumenta que as atividades das vendas contribuem para o desempenho com clientes em termos de satisfação e lealdade; desempenho de mercado em termos de participação no mercado e crescimento da receita obtida; e desempenho financeiro em termos de lucro. Todos estes fatores devem estar estritamente alinhados com o que a empresa se compromete a atuar, dependendo do(s) mercado(s) que estão no seu foco. Deste modo, os responsáveis pelo departamento de vendas de cada empresa, devem ter sempre em conta o tipo de estratégias a adotar pois estas refletem-se no comportamento e desempenho da equipa de vendas, enquanto direciona as atividades de vendas de acordo com a orientação estratégica adotada pela empresa e pelo contexto e setor em que esta atua (Baldauf *et. al.*, 2001; Sigauw, Brown, & Widing, 1994). No entanto, para abordar este tipo de estratégias, é necessário ter em conta que as organizações das vendas em várias empresas estão atualmente sujeitas a diversas forças internas e externas às empresas que fazem com que estas se reajustem perante o papel e as operações das vendas (Piercy, 2010). Deste modo, essas principais forças que atuam para reformular as funções das vendas nas empresas estão resumidas na figura 1.

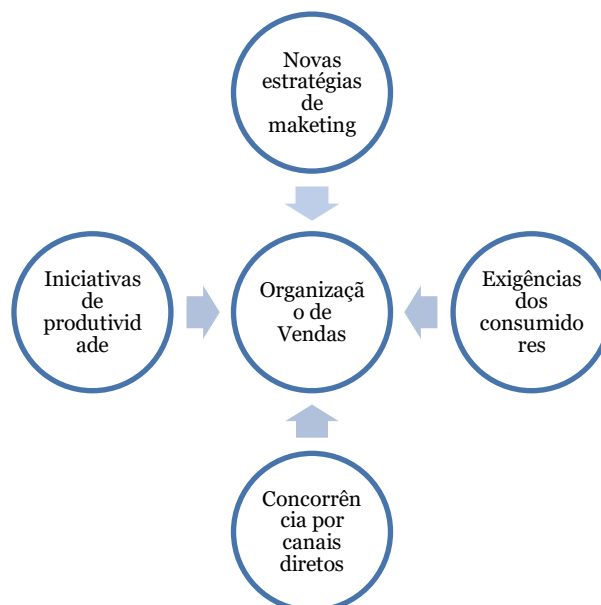


Figura 1 – Forças que orientam a organização das vendas

Fonte: Adaptado de Piercy & Lane (2009)³

³ Fonte: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621011058115/full/html?skipTracking=true> (consultado em 25/07/2022)

Conforme exposto na figura 1, Piercy & Lane (2009) abordam o surgimento de novas estratégias, principalmente ligadas ao marketing dentro de uma organização, que influenciam diretamente as atividades realizadas pela organização de vendas. Estas novas implementações de estratégias, derivadas principalmente das relações com os clientes e os valores requeridos, fizeram com que muitas organizações remodelassem as suas estruturas e os seus processos que, em comparação a atualmente, poderiam ser vistas como bastante antiquadas. Ao mesmo tempo, canais diretos de concorrências fizeram com que surgissem novas estratégias que iriam substituir a maioria das tradicionais atividades de vendas das organizações, ou que entravam também em conflito direto com o próprio vendedor tradicional.

Ao analisar estes fatores, é possível encontrar algumas evidências que sugerem que a maior parte dos gestores de empresas estão insatisfeitos com a produtividade por parte da organização das vendas; e muitos possuem uma visão controversa do custo da força de vendas que estão mal alinhadas com os seus objetivos estratégicos (Deloitte Touche, 2005). Contudo, estes desafios não são derivados diretamente dos canais de concorrência, mas sim estão estritamente ligados aos novos tipos de estratégias de marketing que operam com base nas necessidades atuais dos clientes e do mercado.

Desta forma, verificou-se uma das maiores mudanças do século XXI em mercados B2B, especificamente na área do marketing, onde a exigência pelos clientes por uma melhoria nos serviços prestados pelas empresas; novos tipos de relações e, principalmente, maior valor acrescentado por parte dos clientes; fez com que as organizações tivessem de sofrer várias remodelações. Segundo o relatório de Chally (2006), há sete pontos de vista das empresas e as suas expectativas para melhorar a relação das vendas entre o vendedor e o fornecedor. São elas:

1. Ser pessoalmente responsável pelos resultados pretendidos, ou seja, o contacto comercial com o fornecedor é expectável que seja comprometedor com o cliente e com os responsáveis pela sua realização;
2. Compreender devidamente o negócio – para que se possa acrescentar valor, o fornecedor deve compreender as competências do cliente, as suas estratégias, desafios e cultura organizacional;
3. Esteja em estrito alinhamento com a organização – o vendedor deve pôr-se no papel do cliente dentro da organização e operar através das políticas organizacionais. Deve aplicar um foco nas necessidades dos clientes;
4. Conceber as aplicações desejadas – enquanto vendedor, é esperado que este possa pensar para além das características e funções técnicas na implementação do produto ou serviço dentro do ambiente do cliente;

5. Ser facilmente acessível – os clientes esperam que os vendedores sejam alcançáveis e acessíveis;
6. Resolva os problemas – atualmente os clientes já não compram produtos ou serviços, compram soluções para os seus problemas empresariais e esperam que os vendedores diagnostiquem, prescrevam e resolvam os seus problemas, e não apenas que vendam os produtos;
7. Sejam criativos na resposta às necessidades - os clientes esperam que os vendedores sejam inovadores, que tragam novas ideias e resoluções para os seus problemas. Por isso, a criatividade é uma fonte importante de adição de valor.

Em suma, estas qualidades caracterizam como as forças de vendas a nível mundial podem ser distinguidas aos olhos dos seus clientes. Abordam temas onde o ambiente do cliente é radicalmente diferente das abordagens tradicionais do passado, em que lança diferentes desafios de gestão na gestão de relações entre clientes B2B. As vendas e os serviços das organizações que satisfazem as exigências e as expectativas destes clientes e que, ao mesmo tempo desenvolvem relações substanciais com os mesmos, caracterizam-se por serem bastante diferentes do passado. Este novo período competitivo por parte do marketing, requer que seja feita uma remodelação nas estratégias de vendas das organizações (Piercy, 2010).

Por outro lado, a importância das estratégias de relacionamento com os clientes dentro das organizações assume relevância. Será recomendado adotar uma estratégia de resposta para qualquer situação inconveniente (Piercy & Lane, 2009). A estas situações, os autores defendem que existiu no passado certos tipos de falhas de resposta na adoção de uma perspectiva estratégica na gestão estratégica de relacionamentos com os clientes. Para melhor se compreender as ações neste tipo de gestão, desenhou-se uma estrutura com base nas ações e impactos focados na organização estratégica de vendas, adaptado de Piercy & Lane (2009), explicitado na figura 2.



Figura 2 – Impactos para a organização estratégica das vendas

Fonte: Adaptado de Piercy & Lane (2009)⁴

O diagrama da figura 2 indica os fatores que estão envolvidas na organização estratégica das vendas. Estes indicadores aplicam-se nos focos de gestão destas organizações.

1. Envolvimento - neste indicador, o foco está em situar a organização das vendas no centro e debater sobre os tipos de estratégias comerciais e de marketing; assim como alinhar as operações de vendas com as estratégias diretivas;
2. Inteligência - aqui aborda-se a construção de conhecimento do cliente como um recurso estratégico e crítico tanto para a criação de estratégias, como para a construção de estratégias de valor acrescentado com os principais clientes;
3. Integração – passa por estabelecer relações interfuncionais que sejam necessárias para liderar processos que definem, desenvolvem e entregam propostas de valor superior aos seus clientes, enquanto gere as ligações entre funções e as suas unidades de negócio no impacto no serviço e valor prestado, tal como é concebido pelos seus clientes;
4. Marketing Interno – baseia-se na utilização de recursos de vendas para, simplesmente, “vender” o cliente com recurso a barreiras funcionais e divisionais dentro da empresa, alinhado também com estratégias organizacionais com empresas parceiras para a obtenção de entrega de valor sem falhas;

⁴ Fonte: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621011058115/full/html?skipTracking=true> (consultado em 26/07/2022)

5. Infraestrutura – desenvolvimento da estrutura e processos necessários para a gestão das vendas e das organizações para que as mesmas correspondam às necessidades e desejos dos clientes para a criação de vantagem competitiva.

Falamos então do envolvimento das organizações com os seus clientes, sendo que os seus requisitos são um fator decisivo na adoção de estratégias de relacionamento com os clientes. As receitas e os lucros provenientes das vendas derivam não só da busca de novos clientes e canais de vendas, como também das relações crescentes com esses já existentes. Subjacente a uma resposta estratégica à mudança radical do mercado, encontra-se o desafio de reposicionar as vendas como foco central da competitividade da empresa, onde estas estão estritamente integradas no marketing e nas estratégias de negócio (Stephens, 2003). Gerar um envolvimento estratégico na organização das vendas pode passar por alguns processos. Desses, é importante sublinhar os diferentes tipos de relacionamentos gerados, pois esses podem ser formados com diferentes tipos de consumidores, tendo sempre por base um desenvolvimento empresarial a longo prazo (Olson *et. al.*, 2001).

Ao abordar níveis de inteligência, falamos diretamente do grau direto de conhecimento dos vendedores dentro das empresas. Estes devem demonstrar estar a par dos negócios dos seus clientes, podendo, assim, antecipar e identificar facilmente oportunidades e necessidades dos compradores (H.R. Chally, 2006). Ao analisar a perspectiva do comprador, esta tem de ser orientada de forma direta e para a frente. Assim, se o vendedor não conseguir adquirir valor acrescentado para a relação com os seus clientes, ao identificar novas oportunidades para o comprador de forma a obter vantagem competitiva pelo mercado, então o vendedor não passa para além do papel de um simples fornecedor, e poderá ser tratado como tal.

De integração, falamos em soluções para os problemas atuais que o turbulento e exigente mercado vive. Os clientes mais poderosos constantemente exigem soluções e pensamentos criativos para os problemas dos seus negócios. Um dos exemplos que descreve estas situações pode ser descrito pelo exposto por um executivo de contas europeu que constatou que a convergência da gestão estratégica, da gestão da mudança e da gestão dos processos, são todos elementos críticos que fazem parte da transformação da função das vendas de maneira a satisfazer a necessidades dos atuais clientes (Seidenschwartz, 2005). O sucesso num novo mercado exige constantemente novos tipos de integração de todo o conjunto de capacidades de uma empresa num sistema sem falhas que proporciona um valor superior ao cliente – o que Hulbert e colegas designam como “marketing totalmente integrado” (Hulbert *et. al.*, 2003). Simplificado, as empresas que o conseguem demonstrar partilham uma característica em

comum: organizam a sua intervenção em torno do que mais interessa aos seus clientes, e fazem uma oferta totalmente integrada de valor acrescentado nos termos do cliente.

Quando falamos em marketing interno, abordamos assuntos como a qualidade do serviço prestado. Segundo Berry & Parasuraman (1991), assuntos relacionados com qualidade dos serviços prestados são considerados uma arma competitiva em várias indústrias. A qualidade de serviço é normalmente avaliada no ambiente de mercado do cliente em termos de se a perceção da entrega do produto ou serviço corresponde ou não às expectativas do cliente, de maneira a criar satisfação ou insatisfação no final do processo. No mercado interno, pode-se também avaliar se os clientes externos não correspondem, em termos de atitude, ao que a empresa esperava deles mesmos, como por exemplo reclamações e comentários negativos sobre os serviços prestados. Isto pode facilmente gerar um impacto negativo no comportamento futuro dos colaboradores dentro da empresa no momento de lidar com outros clientes. Um ponto interessante que os autores abordam é o facto de o papel da organização estratégica das vendas ser suscetível de se tentar “vender” o cliente aos seus funcionários e gestores, como base para compreender as prioridades do cliente e a importância da satisfação, relacionada como uma atividade paralela aos esforços convencionais de vendas e marketing (Berry & Parasuraman, 1991).

Por último, ao analisarmos as infraestruturas dentro das organizações, falamos de mudanças nas infraestruturas que suportam a organização estratégica das vendas no qual estas são suscetíveis de abranger a estrutura interna da organização; os sistemas de medição de desempenho ou KPI's; os sistemas de criação de competências; e os sistemas de motivação – tudo isto impulsionado pela definição do novo papel das operações das vendas. Desta forma, no processo de “reinventar” a força de vendas de maneira a superar os obstáculos dos novos desafios dos mercados e, igualmente, as suas estratégias já definidas, é necessário prestar atenção a algumas questões críticas:

1. Focar nas relações de longo prazo com os clientes, da mesma forma que se avalia o valor do cliente e se dá prioridade às perspetivas mais atrativas;
2. Criar estruturas de organização de vendas que sejam úteis, ágeis e adaptadas às necessidades dos diferentes grupos de clientes;
3. Gerar maior prioridade e compromisso por parte dos vendedores, ultrapassando barreiras funcionais dentro da organização e de forma a alavancar o trabalho da equipa;
4. Alterar a gestão de vendas tradicional, com base em funções de controlo e exigência, e construir um novo tipo de gestão com base em funções de orientação

- e facilitação;
5. Aplicar novas tecnologias de forma ajustada;
 6. Conceber avaliações dos vendedores para incorporar uma variedade de atividades e resultados relevantes para novos tipos de trabalho de vendas e gestão de contas (Cravens, 1995).

Apesar de todos estes fatores estarem mais focados nas novas estratégias que emergem nos mercados atuais, urge a rever todos os processos que moldam as organizações estratégicas das vendas, de forma que tentem responder e estar adequados às necessidades dos seus clientes. Verifica-se também que ainda existem vários desafios práticos em reajustar os processos de seleção, treinamento e desenvolvimento de indivíduos para estas novas funções das vendas (Cron *et. al.*, 2005), bem como o desenvolvimento de gestores de vendas com as devidas competências e capacidades relevantes para os novos desafios (Ingram *et. al.*, 2005).

1.3 O setor dos recursos humanos

Ao abordarmos as diferentes práticas de Recursos Humanos dentro das organizações, falamos principalmente de *engagement* de colaboradores, o mesmo tem despertado interesse nos últimos tempos. Os autores Macey *et. al.* (2009) referem na sua teoria que o termo *engagement* de colaboradores apresenta uma ressonância forte perante colaboradores de uma empresa. Com o evoluir das ferramentas e conhecimento tecnológico, surgiu um progresso significativo para clarificar e definir a estrutura de Recursos Humanos dentro das organizações (Hallberg & Schaufeli, 2006). Apesar deste progresso, níveis relativamente baixos de *engagement* de colaboradores continuam a ser relatados em organizações em todo o mundo. Hewitt (2013), por exemplo, reportou que quatro em cada dez colaboradores por ele inquiridos não estavam comprometidos, e dois em cada dez colaboradores estavam ativamente desvinculados.

Deste modo, apontamos assim práticas dentro da gestão de Recursos Humanos nas organizações, especificamente quatro práticas centrais, que podem ser consideradas as mais importantes para a promoção do *engagement* de colaboradores: seleção; socialização; gestão de desempenho; e formação. A transversalidade destas para a gestão de RH, independentemente do seu foco estratégico, foi motor da seleção.. Independentemente das organizações apresentarem estratégias com foco em equipas autónomas ou numa organização flexível do trabalho (Jiang & Liu, 2015); ou com foco no *engagement*; ambas, no entanto terão de focar-se nas práticas de seleção,

socialização, gestão de desempenho e formação. Apesar de estas práticas serem apresentadas separadamente no decurso deste texto, as mesmas devem ser consideradas como parte de uma estratégia e sistema integrado de RH (Gratton & Truss, 2003; Guest, 2014).

Ao incidir sobre estas práticas, inicia-se a abordagem sobre o papel da seleção dentro da gestão de RH. No que diz respeito a um foco estratégico de RH como fonte de obtenção de vantagem competitiva, a utilidade potencial dos processos de seleção tem-se demonstrado largamente negligenciada (Inceoglu & Warr, 2011). Para que as organizações obtenham funcionários que se demonstrem energéticos, dedicados, e focados em atingir objetivos organizacionais (Macey & Schneider, 2008), os profissionais de RH deverão dispor de ferramentas e meios que permitam aplicar processos de seleção baseados em provas, dentro de um grupo de candidatos, de maneira a identificar aqueles que têm maior probabilidade de estarem mais envolvidos no trabalho em si (Guest, 2014). Estes processos de seleção, podem, por exemplo, apresentar ferramentas e meios para realizar avaliações de desempenho, entrevistas estruturadas, exercícios de avaliação e verificação de referência, entre outros.

Vance (2006, p.19) argumentou que é possível as organizações aumentarem o *engagement* dos colaboradores “selecionando os candidatos mais adequados ao trabalho e à cultura da organização”. Em vez de se aplicar uma infinita gama de diferentes métodos de seleção, devem ser utilizadas ferramentas para selecionar um candidato em termos de *engagement*. Deste modo, é possível focar na identificação dos principais indicadores de personalidade de *engagement*. Estas medidas estão “cada vez mais a ser utilizadas por gestores e profissionais de recursos humanos para avaliar a capacidade dos candidatos a postos de trabalhos a vários níveis dentro de uma organização” (Rothstein & Goffin, 2006, p.155).

Consideravelmente relevante também é a avaliação de outros métodos de seleção alternativos que podem ser úteis para prever *engagement*. Por exemplo, entrevistas estruturadas e centros de avaliação que podem ser diretamente utilizados para os processos designados de seleção para *engagement*. Alguns exemplos de entrevistas estruturadas por incidir em questões como “pode falar-me de uma altura em que se sentiu particularmente energético ou absorvido no seu trabalho?”, ou “com que frequência experimentou tais sentimentos no seu posto anterior?”. Estes tipos de estruturas podem também ser utilizadas para determinar até que ponto os candidatos já demonstraram algum tipo de empenho. Em suma, tendo sido realizada a fase de seleção, de acordo com a probabilidade de serem contratados, torna-se importante proteger e potencializar esta possibilidade, induzindo e socializando eficazmente os colaboradores

na organização (Albrecht et. al., 2015).

Ao abordarmos as práticas de socialização dentro de uma empresa, falamos de sentimentos ou por vezes incertezas que um colaborador pode experimentar quando começa um novo posto de trabalho. Para reduzir estes tipos de sentimentos, as empresas necessitam de reduzir os níveis de ansiedade e de seguida aplicar medidas que aumentem a confiança e bem-estar gerando certos níveis de *engagement*. Todo este processo denomina-se de socialização organizacional (Louis, 1980, pp. 229-230).

Segundo alguns estudos publicados sobre socialização e *engagement* de colaboradores, Saks & Gruman (2011) abordam algumas táticas como estando indiretamente relacionadas com o *engagement* através de recursos pessoais. Estes podem ser a autoeficácia, emoções positivas; e perceções pessoais e profissionais. Outros estudos demonstram que estes estão diretamente relacionados apenas com a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, pois estes providenciam aos trabalhadores informações sobre o posto e, ao mesmo tempo, reduzem a incerteza e desconforto (Saks et. al., 2007). Em algumas situações, pode verificar-se que, por vezes, novos colaboradores ao começarem um novo posto, possuem um grande nível de *engagement*, mas, tal como as perceções das atividades do posto de trabalho, as suas atitudes e motivações rapidamente podem vir a descer. Estas situações podem ser a causa de uma falta de controlo ou de possibilidades em termos de socialização organizacional.

Por outro lado, mostra-se significativo que as organizações disponibilizem ferramentas e meios que permitam aos novos colaboradores sentirem-se úteis e predispostos ou disponíveis para o trabalho. Orientação e programas de formação podem providenciar a novos colaboradores conhecimento e aptidões de maneira que possam realizar as suas funções de maneira mais eficiente. Posto isto, os profissionais de RH devem incorporar nos seus planos organizacionais este tipo de formação e programas de orientação, de modo a potencializar os processos de socialização e *engagement* (Saks & Gruman, 2011). Em suma, os estudos realizados na área de socialização organizacional têm demonstrado que existe um maior interesse em reduzir níveis de incerteza e ansiedade de novos trabalhadores; e em lhes providenciar meios de obtenção de informação de maneira a aumentar os níveis de *engagement*.

Quando se atingir níveis de socialização dentro das organizações que estejam bastante integrados, os profissionais de RH devem apurar de que forma vão avaliar a gestão de desempenho dos novos e dos atuais colaboradores a curto e a longo prazo. Dentro desta gestão pode-se ter em conta algumas atividades que facilitam o processo, como por exemplo, identificação; avaliação e promoção de desempenho individual e de equipa,

com o propósito de atingir objetivos organizacionais. (Aguinis & Pierce, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006). Se estes processos forem devidamente implementados, os resultados a longo prazo podem vir a trazer efeitos positivos e uma influência direta no *engagement* de colaboradores e a jusante de atitude.

Desta forma, Mone *et. al.* (2011) identificou cinco atividades de gestão de desempenho que influenciam diretamente os níveis de *engagement*. Estas são, nomeadamente, a definição de objetivos de desempenho e desenvolvimento; fornecer *feedback* e reconhecimento contínuo; gerir o desenvolvimento dos colaboradores; realizar avaliações; e, principalmente, criar um clima de confiança e identificação. A partir destas atividades, Gruman & Saks (2011) definiram um modelo de gestão de *engagement* que foi desenhado para gerar altos níveis de *engagement* nos colaboradores. Este modelo tem por base três elementos. São eles um contrato de performance, facilitação de compromisso; e a avaliação de desempenho, de compromisso e *feedback*. De forma resumida, este modelo permite os investigadores, profissionais de RH e gestores, uma nova forma de pensar em como se pode gerar altos níveis de performance na era de informação.

Nestes últimos parágrafos, abordamos como os processos de formação, aprendizagem e desenvolvimento de uma organização podem ajudar a contruir e manter os processos pessoais e relacionados com o trabalho, sendo estes os requisitos que permitem gerar *engagement* dos colaboradores. Por exemplo, colaboradores que realizem atividades de atendimento ao cliente, através da formação, podem desenvolver os conhecimentos, competências, capacidades, atitudes e recursos pessoais de que necessitam para satisfazer as necessidades dos consumidores e de forma a atingir também maior número de vendas. Como parte deste exemplo, surge o estudo de Luthans *et. al.* (2010) que sugere que quando realizada uma devida formação, esta pode aumentar os níveis de *engagement* de trabalho dos colaboradores.

Desta forma, Albrecht *et. al.*, (2015) aponta três intervenções que os profissionais de RH devem aplicar de maneira a aumentar *engagement* de trabalho dos colaboradores. Estes elementos variam entre proporcionar uma combinação eficaz de exigências e recursos de trabalho; passando por otimizar os recursos pessoais através de formação; até ao encorajar os colaboradores a dedicarem-se na elaboração de trabalhos. Através destas intervenções nos processos de formação e aprendizagem e nas ações de autoiniciativa; os colaboradores podem aprender a desenvolver de forma eficaz recursos laborais, a gerir as suas exigências e desenvolver os seus recursos pessoais. Com estes, os profissionais de RH, através de iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento, podem ajudar a criar

e manter o *engagement* nas organizações e ambientes de trabalho.

1.4 Tipos de Estratégias de Online Marketing

Com a evolução das ferramentas digitais e com a aquisição de novas informações digitais, o *email marketing* tornou-se um método de preferência para alavancar os processos de marketing nas organizações de forma rápida e eficaz. Assim, uma multiplicidade de organizações que procuravam ter benefícios rapidamente e com pouco investimento, criando relações com os clientes, apostaram na sua implementação (Schwarzl & Grabowska, 2015). Quando falamos em estratégias de *email marketing*, abordamos a sua eficácia e a forma como podem ser implementadas de modo a gerar os maiores benefícios a longo prazo. Estes tipos de email são na sua maioria personalizados e desde a perspectiva da marca da empresa em si, juntamente com uma mensagem implícita e, por vezes, um link que permite guiar o cliente para o website direto da empresa. As abordagens mais típicas de *email marketing* contêm ainda uma ou mais imagens com tipos de promoção que ligam diretamente a produtos ou a uma *landingpage* para o Facebook ou outros canais de redes sociais da empresa (Lemmenett, 2014).

Desta forma, podemos sumarizar de forma sucinta dois tipos de estratégias mais comuns de *email marketing*. Ambas permitem as empresas alcançar o maior número de clientes possíveis rapidamente e, ao mesmo tempo, criar vínculos comunicativos que definem a imagem de marca da empresa perante os seus consumidores. Podemos então distinguir:

1. Campanhas autónomas - também denominadas de *E-mailing*, são distintas, pois, estendem-se por normalmente possuírem um certo período de retenção. São utilizadas frequentemente para promover novos produtos ou produtos para épocas específicas ou sazonais. Desta forma, um ou mais *emails* promovem diretamente o mesmo produto;
2. *Newsletter* – O principal objetivo de uma *newsletter* é apoiar a relação dos clientes e indiretamente fidelizar. Consistem em informações úteis para os clientes, com uma periodicidade regular. Apesar de ser comum a frequência mensal, também existem semanais. Uma desvantagem da *newsletter* é esforço que requiere de uma empresa na sua elaboração, pois estas têm de estar constantemente atualizadas, pelo que uma empresa deve recorrer a uma ferramenta profissional de *email marketing*.

Porém, apesar da facilidade e eficácia destas estratégias, por vezes as empresas enfrentam alguns obstáculos, devido à saturação dos recetores. A frequência de *emails* recebidos, tanto da empresa, como de outras, pode ainda aumentar a perceção de pouca

utilidade. Para além disso, os filtros de *spam* adicionais complicam ainda mais a receção destas mensagens de *email*, pois por vezes, estes não conseguem distinguir entre um *email* solicitado e não solicitado, o que gera a um grande volume indesejado de *emails* (Gopal *et. al.*, 2006).

Outra estratégia comum usada pelas empresas é o *affiliate marketing*⁵. O termo já existia anteriormente e remete para práticas em negócios *offline*. Um parceiro é denominado de afiliado pois promove produtos ou serviços de outra empresa, na qual se pode designar de comerciante (Lemmenett, 2014). Estes afiliados colocam, por exemplo, *banners* ou links do website do comerciante nos seus próprios websites de forma a adquirir novos clientes (Birkner, 2012). As diferentes formas de como os afiliados recebem uma comissão variam de diversas formas. De igual modo, varia o montante que recebem. O mesmo é acordado individualmente entre o afiliado e o comerciante mediante:

1. Pagamento por clique – Se um cliente clicar no link ou *banner* fornecido no website do afiliado e comprar um produto do comerciante, o afiliado recebe um determinado valor de comissão;
2. Pagamento por *lead* – Aqui o afiliado recebe uma comissão por cada pessoa que preenche um formulário inserido no website do comerciante com as suas informações de contacto (principalmente o endereço de *email*). O pagamento da comissão pode também depender do preço do produto ou do serviço comercializado;
3. Pagamento por venda – o afiliado recebe uma certa percentagem do preço dos produtos vendidos (Lemmenett, 2014).

De forma geral, este tipo de estratégia pode ser bastante vantajoso, pois permite às empresas pouparem investimentos em campanhas publicitárias para vendas. Mais ainda, torna-se menos dispendiosa, do que apostarem numa campanha publicitária tradicional de largo alcance. Por outro lado, também permite que os afiliados apenas cobrem comissão quando a venda é efetivada, e no final permite otimização de budget que poderá ser investido em campanhas de publicidade mais fortes a maior longo prazo (Birkner, 2012).

Juntamente com estas estratégias, as empresas atualmente também recorrem ao uso de publicidade online, seja através diretamente pelo uso de publicidade por palavra-chave ou através de meios online para publicitar uma marca, produto ou serviço. Ao recorrerem

⁵ Por *affiliate marketing*, entende-se pelo processo no qual afiliados ganham uma comissão pela promoção de um produto ou serviço realizado por um retalhista ou anunciante, cujo parceiro é recompensado com um pagamento por fornecer um resultado específico.

ao uso de publicidade por palavra-chave, esta é geralmente utilizada através de motores de busca, como a Google. A mesma consiste na utilização e promoção da marca da empresa através de palavras-chaves procuradas nesses motores de busca (Lemmenett, 2014). Ao recorrerem a publicidade online, utilizam diversos meios que permitem publicitar de forma eficaz. A publicidade online surgiu primeiramente em formato de *banner* e hoje, inclui, outros tipos de publicidade, como por exemplo vídeos. Estudos revelam que a publicidade online no ano de 2012 foi a mais usada pelas empresas, sendo que a publicidade televisiva ocupa o segundo lugar. Devido à diminuição dos preços e ao aumento da qualidade dos vídeos, este tipo de estratégia de online marketing tornou-se bastante popular entre as empresas. Entrevistas realizadas, entre consumidores, apontam também que a representação de uma marca através de um vídeo melhora bastante a apreciação das marcas perante os seus consumidores (Lemmenett, 2014).

Como reflexão e conclusão, é possível realçar que as estratégias de online marketing oferecem um enorme leque de possibilidades para as empresas. Vivenciamos uma era tecnológica de grande evolução, e é precisamente, por isso, que é necessário criar um desenvolvimento constante de estratégias adaptadas ao contexto. Por isso, é fundamental compreender e antecipar o comportamento do consumidor. Esta pode passar por primeiramente captar a atenção do cliente e, a partir de aí, utilizar as estratégias mais adequadas ao perfil de cada consumidor. Da forma como os potenciais clientes se comportam e como uma empresa é capaz de compreender essas ações, surgem a identificação das estratégias mais ajustadas. Atualmente, é quase impossível gerir um negócio sem possuir uma pegada digital e social, com uma componente de *e-commerce* visto que estudos demonstram que a compra de forma presencial passará a ser realizada online; ou pelo menos grande parte do processo de predisposição ao consumo e à compra (Schwarzl & Grabowska, 2015).

Desta forma, cada empresa deve possuir um departamento específico que se dedique à promoção e ao desenvolvimento da presença online da empresa. Este tem de estar em conformidade com o ambiente tecnológico e atento ao contexto, para que seja possível atingir certos graus de fidelidade e manter o interesse comunicativo e relacional dos clientes satisfeitos. Posto isto, um dos principais objetivos das empresas é criar uma marca claramente definida que represente os valores e pontos fortes das empresas. Simultaneamente, a mesma deve captar a atenção de potenciais clientes, tanto em meios offline com online. Esta interação permite a obtenção de um resultado benéfico para uma empresa, tanto em termos monetários como de valores intangíveis (Schwarzl & Grabowska, 2015).

Capítulo 2. Contextualização do Local de Estágio

2.1A Factorial HR

Dado o avanço tecnológico que se presencia atualmente, grandes cidades, como Barcelona, necessitam recursos e ferramentas de comércio global que atendam às necessidades mais envolventes do mercado atual, nomeadamente nas que refere à transformação tecnológica e à digitalização. Com estes recursos, as empresas criam assim processos digitais dedicados aos consumidores e aos colaboradores de maneira e aumentar uma presença ativa e eficaz em termos de crescimento.

A *Factorial HR* é uma empresa que desenvolve um *software* de gestão de recursos humanos e que oferece esta solução aos seus clientes de maneira remota e com uma boa relação qualidade/preço de mercado. Fundada há cinco anos, a *Factorial HR* estabeleceu-se no mercado com a missão de ajudar os profissionais de recursos humanos a digitalizar todos os processos de RH de forma intuitiva e organizada. A sua filosofia baseia-se sempre em primeiro lugar trabalhar as relações com os seus colaboradores, seguindo uma ideia chave: “*people first*”.

A *Factorial HR* surge começou com três empreendedores, colegas e amigos, Bernat, Pau e Jordi⁶, empresários de profissão e vocação, que tiveram dificuldades em encontrar uma solução que os ajudasse a melhorarem os seus processos de RH, de maneira a deixarem para trás os processos unicamente analógicos e que lhes permitisse expandir os seus negócios. Anos antes da sua fundação, os três empresários notaram que todas as ferramentas disponíveis no mercado eram complicadas e não satisfaziam as necessidades do cliente. Desta forma, decidiram então juntar-se e desenvolver um *software*. Optaram por medir o sucesso da *Factorial* de forma intuitiva e criativa: testar o seu envolvimento no mercado. Deste modo, os fundadores perceberam em pouco tempo que esta solução poderia mudar a realidade das organizações e dos seus colaboradores; e decidiram transformá-lo num negócio. Posteriormente, houve um crescimento acelerado e sucessivos investimentos de capital de maneira a solucionarem problemas cada vez maiores e mais complexos.

Desde o ano da sua fundação, a empresa recebeu distintos prémios e excelentes *feedbacks* dos seus clientes, logo desde o primeiro dia. Recentemente contou com um

⁶ Fonte: <https://factorialhr.pt/o-que-e-factorial> (consultado em 03/10/2022)

investimento de cerca de 80 milhões de euros, o que permitiu à empresa crescer e expandir o seu negócio para o mercado internacional. Este financiamento foi conseguido através de acordos com algumas das principais empresas internacionais de capital de risco, como por exemplo: Tiger; CRV; Creandum; Point Nine Capital; e K Fund. Atualmente, a *Factorial* conta com presença mundial em mais de 65 países; trabalhada por mais de 600 profissionais de mais de 25 nacionalidades e, de acordo com projeções e estudos realizados, situa-se no Top 10 de *start-ups* mais promissoras da Europa. A sede está localizada em Barcelona, havendo, contudo, outros três escritórios em São Paulo, Brasil; Cidade do México, México; e Utah, Estados Unidos da América. Um dos motivos principais destes é, entre outro, o fuso horário e a necessidade de ter colaboradores com experiências naqueles mercados e países. Esta interdependente com o tamanho dos mesmos. Já para mercados mais pequenos ou com fusos horários mais compatíveis com o de Barcelona, as operações são feitas na sede.

A origem do nome *Factorial* remete para os números fatoriais que representam os valores que os colaboradores da empresa representam para a mesma. A propriedade fatorial é uma função matemática que reflete o crescimento no seu estado puro e o superlativo de uma função exponencial. A *Factorial* postula, desta forma, sobre o crescimento de empresas, pessoas e culturas corporativas robustas. A empresa apresenta-se no mercado com um simples objetivo: apostar nas pessoas, daí usar frequentemente o *hashtag* “#betonpeople”.

Com a sua sede em Barcelona, Catalunha, Espanha, e onde possuiu o seu escritório principal (figura 3), o grande fluxo de negócio da empresa ocorre num ambiente bastante digital, onde coabitam grandes desafios e obstáculos, provenientes de uma grande cidade, com um cunho turístico especial. O escritório principal está localizado num edifício pertencente à empresa incubadora ITNIG, que cede três andares às operações da empresa. Pode observar-se na figura 4 o acesso para o escritório principal.



Figura 3 – Edifício principal
Fonte: Elaboração Própria



Figura 4 - Porta de entrada
Fonte: Elaboração Própria

2.20 Conceito

A *Factorial HR* foi considerada uma das empresas mais inovadoras em Espanha e o seu crescimento tem sido impulsionado a cada dia com o aumento de clientes e de novos colaboradores por todo o mundo. Assente num ambiente internacional, todos os escritórios da empresa comprometem-se a proporcionar aos seus colaboradores o melhor ambiente de trabalho possível de maneira que estes se sentiam identificados, incorporados e motivados para realizar o melhor trabalho possível.

Deste modo, e com o rápido crescimento tecnológico, a empresa adapta cada dia o seu produto às constantes evoluções no setor dos recursos humanos, de forma a oferecer aos clientes as melhores ferramentas. Estas visam, ainda, a incorporação da missão de transmitir aos seus colaboradores os mesmos valores que a empresa defende. Um dos grandes objetivos da empresa é chegar ao ano de 2023 e alcançar os mil colaboradores efetivos, incluindo um maior número possível de nacionalidades e uma grande aposta na diversidade e inclusão, contando no momento com mais de 700 colaboradores contratados.

Após a sua fundação em 2016 e o seu sequente rápido crescimento, a empresa serve atualmente mais de 5000 empresas em mais de 65 países. Possui soluções dentro do seu produto específicas para análise de recursos humanos, ferramentas de gestão de documentos, avaliação de desempenho, gestão de férias e ausências, assinatura digital,

gestão de despesas, entre outras. A cultura e espaço de trabalho baseiam-se na diversidade, parte integrante dos seus valores, possuindo colaboradores de 40 países de todo o mundo. A empresa esforça-se sempre por proporcionar uma cultura e um ambiente de trabalho inclusivo a todos os seus colaboradores e candidatos, oferecendo, por exemplo, cursos de línguas estrangeiras, festas e eventos temáticos de cada cultura, etc. Para além desta aposta, a empresa esforça-se em oferecer aos colaboradores um maior número de benefícios possíveis, para que estes se sentiam confortáveis, valorados e integrados na cidade. Esses benefícios são desde ofertas de passes mensais para ginásios; até seguro de saúde; passando por descontos em comida/refeições e café; pequenos-almoços semanais; retribuição salarial flexível; eventos e festas após o trabalho. A empresa é também *pet friendly*, aceitando que os seus colaboradores possam trazer os animais de estimação para o trabalho. Mais ainda, o *dresscode* é extremamente livre e informal, visto não haver contacto pessoal com clientes.

2.3 Espaços Comuns da Empresa

Nesta seção, são apresentadas algumas evidências que apresentam os espaços comuns no interior do escritório da empresa, nomeadamente a cantina, secretária de trabalho, sala de reuniões, etc. Estes espaços apenas dizem respeito ao escritório principal da empresa situada em Barcelona e que apenas são de acesso exclusivo dos funcionários do departamento de vendas e marketing. As seguintes figuras ilustram os espaços mencionados.



Figura 5 – Cantina Comum no Escritório
Fonte: Foto realizada pelo estagiário

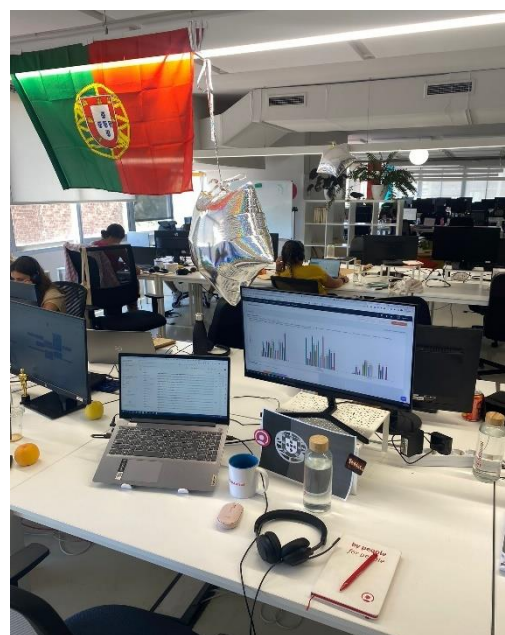


Figura 6 – Secretária de Trabalho do Estagiário
Fonte: Foto realizada pelo estagiário



Figura 7 – Reunião Semanal de mercado
Fonte: Foto realizada pelo estagiário

2.4 Estrutura Orgânica

A *Factorial HR* rege-se por um organograma no qual a sua estrutura demonstra como se organizam os diversos departamentos e se relacionam com os recursos humanos da empresa. No seguinte organograma (figura 8), é possível entender como a empresa se divide pelos seus departamentos e como se interligam entre si:

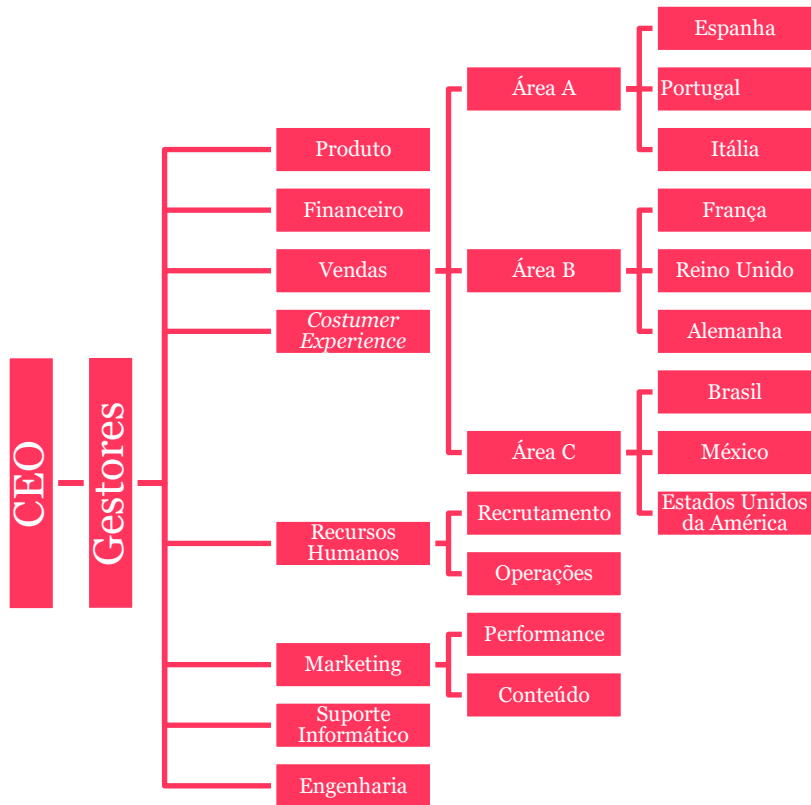


Figura 8 – Organograma
 Fonte: Elaboração própria⁷

⁷ Adaptado da informação retirada do *software* da empresa

2.5 Departamentos

Nesta seção será abordada as principais funções de cada departamento da empresa, mas apenas será realizada a descrição nos departamentos de vendas; marketing; *customer experience*; e recursos humanos, sendo que os demais departamentos apenas são constituídos por pequenos colaboradores e onde o estagiário não pode divulgar determinadas informações. Os departamentos em análise são aqueles que mais impacto geram na empresa e de maior importância para o sucesso e crescimento da mesma.

2.5.1 Vendas

No departamento de vendas da empresa é possível verificar-se uma maior diversidade de colaboradores e de mercados. Sendo o departamento com mais presença ativa na empresa, as vendas contam atualmente com 9 mercados ativos por todo o mundo. Desta forma, a empresa dividiu o departamento entre 3 áreas de atuação: área A contando com a presença dos mercados de Espanha, Portugal e Itália; área B contando com França, Reino Unido e Alemanha; e área C contando com Brasil, México e EUA. Nas figuras seguintes é possível observar os escritórios principais da empresa, sendo a *headquarter* em Barcelona, Espanha (Figura 9); e os outros 3 escritórios em São Paulo, Brasil (Figura 10); Ciudad de México, México (Figura 11); e Utah, EUA (Figura 12).

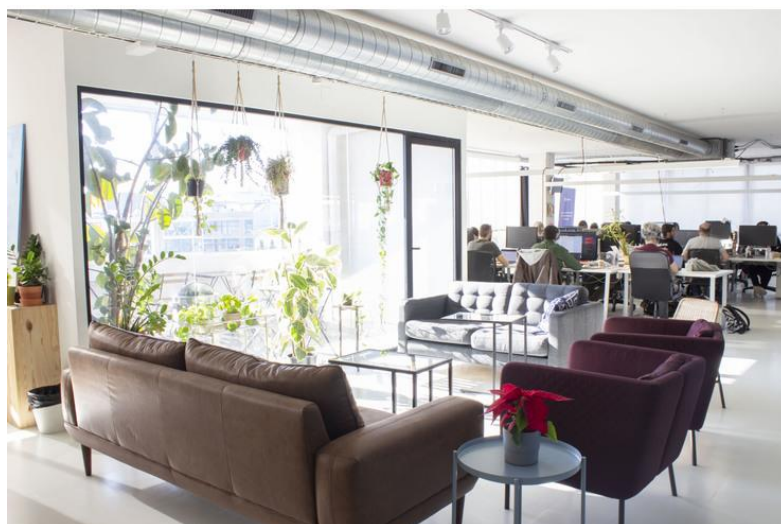


Figura 9 – Escritório Barcelona
Fonte: *Factorial HR*



Figura 10 – Escritório São Paulo
Fonte: *Factorial HR*



Figura 11 – Escritório Ciudad de México
Fonte: *Factorial HR*



Figura 12 – Escritório Utah
Fonte: *Factorial HR*

2.5.2 Marketing

O departamento de marketing é constituído por 3 setores distintos. Separados pelos diferentes mercados da empresa, cada um possui os seus responsáveis de equipas e colaboram diretamente com o departamento de vendas. O primeiro setor passa pela área de *Inbound* marketing e responsabiliza-se pela criação de conteúdo para novos clientes através de diversos canais de comunicação de forma a captar os potenciais de cada mercado. Cada um possui um gestor e leva a seu cabo funções de criação de conteúdo em vídeo e de escrita, como também especialistas em *social media* que se encarregam pela divulgação desses conteúdos nas redes sociais.

O seguinte setor é da performance e trata de avaliar os resultados e desempenho de cada mercado referente aos conteúdos publicados e o impacto gerado em novos clientes nesses mercados. Trata também de analisar métricas de KPI's através de plataformas especializadas para diversas campanhas, como por exemplo, de *email marketing*.

Desta forma, de maneira a acompanhar todas as mudanças no setor de prática da empresa, o setor de conteúdo encarrega-se de realizar pesquisas, maioritariamente através de pesquisa em SEO, para criar conteúdo que captem a atenção dos atuais e potenciais clientes de cada mercado. Através deste processo, existem também os gestores de *media* que permitem avaliar os conteúdos criados e orientar os responsáveis de cada mercado para a publicação dos conteúdos em vídeos e no *blog* da empresa. Pode-se verificar através das seguintes figuras, o tipo de presença da empresa nas redes sociais e no seu *blog*.



Figura 13 – Página de *Facebook* da Factorial
Fonte: *Facebook*

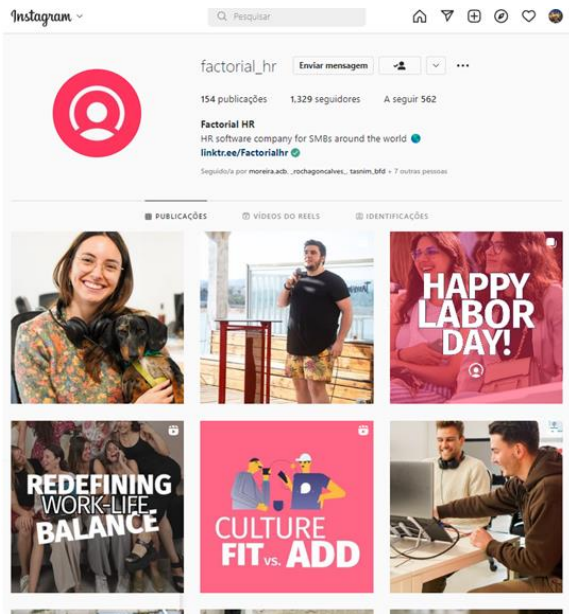


Figura 14 – Página de Instagram da Factorial
Fonte: Instagram

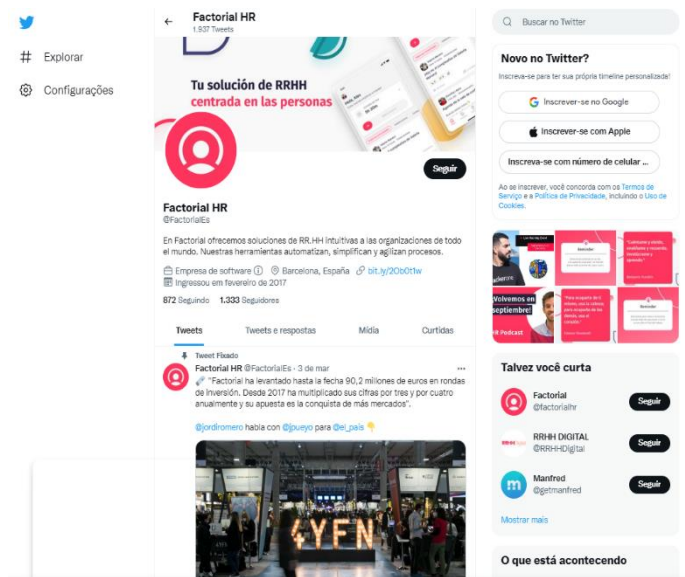


Figura 15 – Página de Twitter da Factorial
Fonte: Twitter



Figura 16 – Página de YouTube da Factorial
Fonte: YouTube

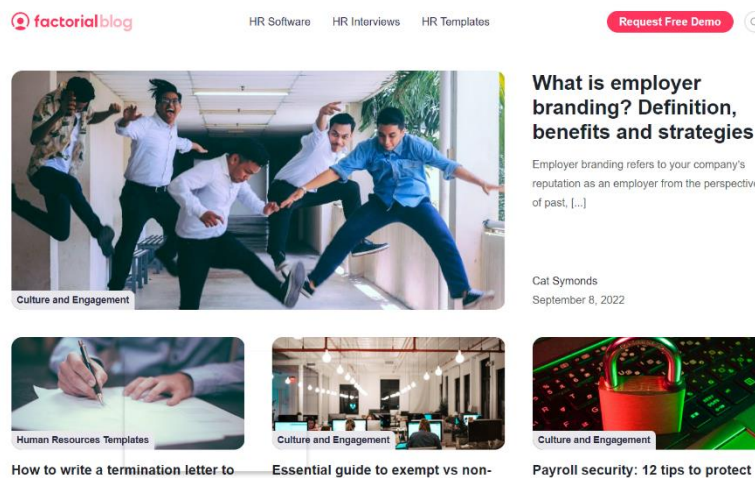


Figura 17 – Página da Factorial Blog
Fonte: Factorial Blog

2.5.3 Customer Experience

No departamento de *Customer Experience*, as principais funções passam pela monitorização e apoio ao cliente após todo o processo de vendas na empresa. Passa por funções de apoio e de monitorização caracterizados pela sua eficácia e rapidez a atender as necessidades de cada cliente. Situado num *co-working space* na cidade de Barcelona, todo o departamento de *Customer Experience* é constituído pelos seus gestores, divididos pela Europa, Brasil, LATAM e América. Cada gestor tem a seu cargo um determinado número de responsáveis pelos clientes de cada país.

Através do processo de atenção ao cliente, os agentes responsáveis da empresa efetuam no seu dia a dia aquilo que se designa de processo de implementação. Este processo passa por uma reunião online onde os agentes fazem um percurso 360º à plataforma e demonstram todas as suas funcionalidades e como ajustá-la às necessidades de cada empresa. Estes agentes estão também encarregues de proporcionar aos clientes meios de suporte online que permitam um auxílio rápido na resolução de problemas na hora.

Após todo este processo, as informações adquiridas pelas vendas e pelo *customer experience* são automaticamente enviadas para a plataforma de CRM que a empresa utiliza onde o departamento de marketing pode entrar em contacto com os clientes para o envio de publicidade, campanhas, *newsletters*, artigos, etc. O papel do departamento de *customer experience* é decisivo para a empresa pois representa os valores e a visão que a empresa quer proporcionar aos seus clientes e desta forma distinguir-se na relação de qualidade/preço perante a concorrência.

2.5.4 Recursos Humanos

O setor mais importante da empresa é, de facto, o dos Recursos Humanos. Sendo o principal setor de atuação da empresa, esta esforça-se para demonstrar aos seus colaboradores quais as verdadeiras funções de Recursos Humanos que todas as empresas devem possuir de maneira a captar, envolver, e incentivar os seus colaboradores. Com o principal lema de *bet on people*, a *Factorial HR* distingue-se pela sua excelência no que toca aos processos de recrutamento e seleção para as diversas posições da empresa. Abraça fortemente a diversidade e inclusão contemplando atualmente mais de 25

nacionalidades e contando ativamente com infraestruturas em todo o mundo.

De modo a proporcionar um melhor ambiente de trabalho no dia a dia dos seus colaboradores, a empresa disponibiliza um leque de atividade e benefícios para que estes se sentiam motivados e encorajados. Estes benefícios passam por incentivos monetários; pequeno-almoço no escritório; aulas de idiomas; planos de saúde; eventos pós trabalho; descontos de colaborador; horário flexível de trabalho; almoços de equipa; etc.

Com esta forte presença no dia a dia nos colaboradores, compete aos profissionais de RH da empresa terem ao seu alcance as ferramentas necessárias para proporcionarem estes momentos. Desta forma, todo o processo de recrutamento interno da empresa, descrito na figura 18, passa sempre, primeiramente, por uma reunião com o colaborador responsável pelo recrutamento, onde este avalia os potenciais básicos do candidato e tentar incorporar o perfil deste nos ideais da empresa; de seguida passa por uma reunião com o gestor da equipa do cargo no qual o candidato se está a candidatar, onde o gestor tenta conhecer de forma mais aprofundada o perfil do candidato e se este, de facto, possui todas as características e requisitos para a vaga em si; nessa mesma reunião é realizada também com o gestor um *roleplay* onde o candidato realiza uma pequena demonstração improvisada das funções que terá de realizar no seu dia a dia. Todo este processo permite que a empresa incorpore nos seus painéis os melhores perfis e onde consiga, ao mesmo tempo, promover a inclusão e a diversidade.

What's next after I apply?



Figura 18 – Processo de Recrutamento Interno da Empresa
Fonte: Factorial

2.6 Missão, Visão e Valores

2.6.1 Missão

A missão representa o papel no qual uma organização desempenha o seu negócio e concretiza os objetivos estratégicos a que esta se compromete mediante um planeamento estratégico. Na prática, a missão de uma empresa passa por designar aquilo que a empresa é e/ou faz, como desempenha as suas funções (uma indicação da estratégia, da organização e, respetivamente do posicionamento), e para quem (os seus públicos) (Roosi & Luce, 2002).

Deste modo, a missão da *Factorial HR* é proporcionar aos seus clientes e aos seus colaboradores todos os meios alcançáveis para elevar o negócio a uma perspetiva futurista e digital. A sua política de diversidade e inclusão faz com a missão da *Factorial HR* seja também abraçar a inclusão de todos os seus colaboradores no dia a dia, e ao mesmo tempo proporcionar uma experiência relevante para os seus clientes através de uma comunicação corporativa fortemente enraizada nas pessoas e nas suas necessidades laborais. Tudo isto vai em conformidade com o slogan da empresa, *34eople 34eople*, e que desafia ao mesmo tempo as soluções existentes no mercado atualmente.

Em suma, a principal mensagem que empresa transmite através da sua missão, é poder ajudar pequenas e médias empresas a automatizarem os seus fluxos de trabalho de recursos humanos, centralizar os dados das pessoas e tomar melhores decisões comerciais.

2.6.2 Visão

No contexto organizacional, a visão descreve em concreto o planeamento estratégico no qual a empresa define aquilo que espera vir a ser/realizar em um determinado período. Estabelece a relação entre o cenário atual da empresa com aquilo que se pretende alcançar a longo prazo, ao mesmo tempo apresenta quais os resultados que se pretendem obter e de que forma devem ser alcançados (Oliveira, 2009).

Desta forma, a visão da empresa passa por estabelecer meios e ferramentas que permitam aos seus colaboradores estarem sempre a acompanhar todas as evoluções e mudanças tecnológicas que ocorrem no mundo organizacional. No setor de RH, cada empresa necessita constantemente de atualizar as suas diretrizes pessoais de maneira a

acompanharem as tendências evolutivas que ocorrem. Na *Factorial HR*, em prática, a visão será elevar o seu software de gestão de RH para outro patamar futurista, onde permite eventualmente incorporar todas as principais funções organizacionais numa só plataforma 360°.

Ao estruturar este caminho, cabe à empresa proporcionar aos seus colaboradores todos os meios e ferramentas para evoluir e continuar a apresentar aos clientes as melhores soluções para os seus negócios.

2.6.3 Valores

Os valores, no contexto organizacional, são parte essencial do planeamento estratégico de uma empresa, e referem-se a funções e necessidades que a empresa necessita incorporar internamente, com o propósito da realização dos seus objetivos. Funcionam assim, de forma prática, como um guião para o comportamento diário e de direção comum para todos os seus colaboradores, ao mesmo tempo representam a essência filosófica da organização para alcançar o sucesso (Freitas, 1991).

Assim, nas diretrizes internas estipuladas pela empresa e transmitidas aos seus colaboradores desde o primeiro dia de trabalho, os valores da *Factorial HR* são:

1. Sentido de urgência – pensamento; ação; medição; aprendizagem;
2. Posição – posicionamento de líder; assumir responsabilidade de ajudar as pessoas a terem sucesso;
3. Autenticidade – “Não finja. Divirta-se. A nossa missão é difícil, aproveite o caminho”;
4. Honestidade – “Nenhuma circunstância justifica a mentira. A verdade é sempre a melhor opção. Seja aberto e respeite a privacidade”;
5. Confiança – projetar confiança; respeitar a confiança;
6. Curiosidade – “Nunca assuma que sabe tudo. Esteja de mente aberta. Seja humilde. Priorize e aprendizagem”.

2.7 Identidade Visual

2.7.1 Nome

O nome da *Factorial HR* surge em direção aos valores da empresa, uma vez que os números fatoriais representam os valores com os quais os seus colaboradores se identificam na empresa. A propriedade fatorial é uma função matemática que reflete o crescimento no seu estado puro, o superlativo de uma função exponencial.

Assim, a *Factorial HR* fala sobre o crescimento de empresas, pessoas e culturas corporativas robustas. Não se dedica só a proporcionar aos seus clientes as melhores soluções, mas sim acompanhar as suas evoluções juntamente com os seus clientes.

2.7.2 Logótipo

Numa determinada empresa o logótipo assume um papel de elevada importância, pois tal como afirmam os autores Gyambrah & Hammond (2016, p.328) “Os logos podem ser denominados como símbolos, emblemas ou desenhos que são usados por organizações como identificadores exclusivos”.

O logótipo da *Factorial HR* (figura 19), foi desenhado em estrita concordância com a filosofia da empresa e dos seus colaboradores, e ao mesmo tempo remete para a simplicidade das soluções que o software apresenta. Demonstrando um estilo robusto e minimalista, apela ao senso comum e transmite, indiretamente, os valores da empresa, pois o seu círculo 360° representa a empresa unida e que se preocupa com os seus empregados, daí o símbolo em forma de uma pessoa



Figura 19 – Logótipo 1 Factorial *HR*
Fonte: Factorial *HR*

Por sua vez, o logótipo também difere, por vezes, noutra disposição (figura 20), apresentando formas geométricas à sua volta que representam, por si só, os diversos elementos que constituem a estrutura interna da empresa, abraçando a inclusão e diversidade. Desta forma, assume assim uma conotação distinta, o que vai de encontro ao que os autores Gyambrah & Hammond (2016) defendem, sendo que estes afirmam que os logótipos “servem como a representação oficial de uma empresa e envia milhares de informações de uma organização para estranhos além do que as empresas podem pensar” (p.327).



Figura 20 – Logótipo 2 Factorial *HR*
Fonte: Factorial *HR*

2.8 Análise *SWOT* da *Factorial HR*

O objetivo principal de uma análise *SWOT* é analisar a viabilidade empresarial, abordando tópicos que avaliam a capacidade de sobrevivência de uma empresa no mercado e a sua competitividade face à concorrência. A sigla *SWOT* deriva da língua inglesa, e cada letra traduz um significado: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades); e *Threats* (Ameaças).

Segundo os autores Fernandes et al., (2015, p.1), a análise *SWOT* é importante: “No planeamento estratégico nas organizações, auxiliando os administradores a tomarem decisões mais coerentes. (...) A análise *SWOT*, trata dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas, a fim de que a empresa tenha perceção da sua realidade diante do mercado que esta inserida”.

A análise *SWOT* encontra-se apresentada numa tabela para os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (tabela 1).

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Boa localização, situada na zona comercial e empresarial de Poblenou, ao lado do centro de Barcelona; • Destintas publicações em jornais da Catalunha; • Acesso fácil via transportes públicos; • Conforto e comodidade dos escritórios; • Atribuição de vários prémios de incentivo ao colaborador; • Benefícios aos colaboradores como ginásio, comida, descontos, eventos, planos de saúde, incentivos monetários, etc; • Presença constante e diária dos diretores da empresa juntos dos seus colaboradores e gestores, o que transmite confiança e sentido de respeito para os seus colaboradores; • Design Inovador; • Forte presença online e digital, sendo o departamento de marketing o que maior êxito apresenta; • Serviço ao cliente de qualidade superior; • Horário de trabalho flexível; • <i>Pet friendly</i>; • Sem <i>dresscode</i>; • Paisagem para a cidade, com especial enfoque no monumento turístico, a Sagrada Família. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos para o acompanhamento tecnológico do setor de RH; • Situada numa das cidades mais turísticas e empresarias da Europa, o que atrai bastantes candidatos para a empresa; • Praia e sol; • Recursos financeiros para a expansão do negócio para outros mercados internacionais; • Aposta nos seus colaboradores o que está comprovado que gera inúmeros benefícios.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sem estacionamento; • Metas e sistema de trabalho por objetivo, o que aumenta a produtividade, mas pode desencorajar os colaboradores; • Algumas zonas comuns da empresa não possuem dimensão suficiente para aglomerar todos os seus colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de cada mercado; • COVID-19, o que levou a que muitas empresas falissem; • Falta de infraestruturas externas na cidade para expansão do escritório de trabalho;

<ul style="list-style-type: none"> • Regime de teletrabalho não permitido; • Falta de senso de responsabilidade e de limpeza entre os colaboradores; • Alta rivalidade entre os colaboradores para cargos superiores; • Dificuldade de conhecimento de toda a equipa da empresa devido ao elevado número de colaboradores num escritório de dimensão não tão elevada; • Alta instabilidade em posições de trabalho devido à falta de formação e preparação profissional que a empresa fornece aos seus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, falta de conhecimento e muito tradicionalismo empresarial, o que leva a que as empresas não se queiram digitalizar; • Incompatibilidade com alguns recursos da concorrência que fazem com que seja difícil competir.
--	--

Tabela 1 – Análise SWOT
Fonte: Elaboração Própria

Face às forças que a *Factorial HR* apresenta, as mesmas representam o porquê de a empresa em 6 anos ter evoluído fortemente tornando-se numa empresa de referência na região. Todas as suas forças representam aquilo que todas as empresas deveriam oferecer aos seus colaboradores e quais as vantagens e benefícios que podem trazer a longo prazo. A nível interno, todas estas características estão enraizadas na cultura organizacional da empresa e a sua reputação foi criada, maioritariamente, em conjunto com estas diretrizes culturais.

Para a minimização dos pontos fracos, a empresa deveria adotar outros métodos de trabalho e de políticas internas que permitissem aos seus colaboradores a tomada de decisão de abordagens diferentes e que não vão de encontro à filosofia da empresa. Ao mesmo tempo, estes pontos fracos devem ser minimizados para que se consiga aproveitar as oportunidades emergentes à sua volta. Devido ao elevado número de colaboradores e de nacionalidades, a empresa poderia apostar num regime de teletrabalho que permitiria aos seus colaboradores flexibilizarem-se internamente e, quem sabe, trairia melhores resultados.

A alta rotatividade é um grande ponto fraco na empresa devido ao facto de a mesma não proporcionar aos seus colaboradores os meios e recursos profissionais para um posto de trabalho estável. Esta instabilidade leva conseqüentemente a uma alta rivalidade entre os colegas por cargos e posições de maior poder dentro da empresa. Desta forma, uma

melhor formação e aposta num sistema de identificação de potenciais, a empresa talvez possa vir, futuramente, a minimizar esta fraqueza.

Consequentemente, surgem oportunidades que a empresa deve aproveitar para reforçar as suas políticas e tirar melhor partido delas. O facto da mesma estar situada numa das maiores cidades turísticas da Europa, faz com que o potencial dela cresça bastante. Assim, cabe à empresa agarrar estas oportunidades e transformá-las em recursos cada vez mais benéficos para que os seus colaboradores se sintam encorajados.

Já as ameaças detetadas são pontos fulcrais no qual a empresa se esforça diariamente para melhorar os seus efeitos negativos. Como o setor de negócio permite que a empresa trabalhe com diversos mercados internacionais, cada mercado apresenta singularidades únicas que, por vezes, se revelam de carácter difícil e particular, pois não permite certos tipos de mudanças nas empresas desses mercados. Outra grande ameaça foi a pandemia COVID-19, que levou a que muitas empresas fossem à falência ou que reduzissem a sua dimensão e volume de trabalho, o que leva a que não possuam capital para investir. A falta de infraestruturas externas na cidade, e também o facto de a localização da empresa se encontrar num grande seio empresarial de Barcelona, dificulta a procurar de novas instalações que permitam aglomerar o grande número de colaboradores que a empresa possui. Já no mercado português, um grande espírito tradicionalista e antigo permanece ainda bastante na empresa, o que torna bastante difícil introduzir qualquer tipo de digitalização moderna. Em suma, a empresa, com o seu crescimento exponencial, deve unir todos os esforços necessários de forma a adaptar-se a uma realidade cada vez mais evolutiva, mas reinventando-se diariamente para que seja possível fazer face a todos os obstáculos.

Capítulo 3. Descrição do estágio

3.1. Identificação da Identidade Acolhedora

O local escolhido para a realização do estágio e para o culminar do percurso académico foi a *Factorial HR*. Esta escolha recaiu sobre o facto de a empresa apresentar um vasto leque de benefícios e condições de acesso que permitiram ao estagiário adquirir conhecimentos práticos num ambiente bastante profissional e intercultural, onde o mesmo pôde exprimir as suas necessidades e pôr em prática os seus conhecimentos académicos.

Deste modo, a realização do estágio ocorreu durante um período de seis meses e teve início em 21 de fevereiro de 2022 e teve como término o dia 19 de agosto de 2022.

3.2. Objetivos do Estágio

A realização do estágio incidiu com base no desempenho das funções e atividades do setor de negócio da empresa no qual o estagiário estava inserido. Posto isto, o percurso de seis meses de estágio incidiu sobre os seguintes objetivos:

1. Aprimorar a capacidade de integração num ambiente profissional e internacional relacionado com a área de estudos;
2. Colocar em prática os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do percurso académico no âmbito da Licenciatura de Marketing e do Mestrado de Marketing da Universidade da Beira Interior;
3. Adquirir o conhecimento do trabalho de um profissional de marketing e vendas no setor tecnológico e de recursos humanos, tendo a oportunidade de desenvolver competências extras;
4. Participar ativamente na elaboração de campanhas de marketing e de contacto direto com clientes através do processo de vendas da *Factorial HR*, de forma a adquirir mais conhecimentos relacionados com a prática de estratégias de marketing e de vendas em contexto empresarial.

3.3 Atividades Desenvolvidas

Durante o decorrer do estágio curricular, foram englobadas diversas tarefas que surgiram com o volume de trabalho apresentado no qual o estagiário desempenhou as seguintes tarefas:

- a) Tarefas Relacionadas com Vendas/Marketing/Serviço ao cliente;
- b) Elaboração de relatórios e painéis para o departamento de marketing;
- c) Formação e Entrevistas a Futuros Candidatos.

3.3.1 Descrição e Análise das Funções Desempenhadas

Durante o decorrer do estágio, o estagiário desempenhou, desde o primeiro dia, tarefas mais ligadas ao departamento de vendas, mas com estrita ligação ao departamento de marketing. O mercado no qual o estagiário estava inserido era o mercado português e todas as suas funções incidiram sobre os clientes desse mercado.

A principal função diária era estabelecer ligações para PME's de Portugal, com recursos a programas de ferramentas de pesquisa, como por exemplo o LinkedIn *Sales Navigator*, e retirar algumas informações básicas, tal como a estrutura interna do departamento de RH das empresas e os seus principais responsáveis e diretores. De seguida estas informações eram introduzidas na plataforma de CRM da empresa, o *HubSpot*, na qual engloba funções de apoio a processos de vendas e de marketing. Todo o processo de vendas ocorria nesta plataforma e servia de modelo de comunicação interna com todas as equipas da empresa. Todas as ligações eram estabelecidas através de um programa externo de comunicações, o *Aircall*, que permite gerar um número telefónico fictício para poder efetuar chamadas para Portugal.

No programa de CRM da empresa, o estagiário era responsável pela criação e monitorização do processo de vendas e da criação das empresas pesquisadas no dia a dia, no qual detalhava em pequenas notas o teor da conversação e estruturava nessa plataforma como era constituído o departamento de RH das empresas coletadas. Após este processo, todas as empresas eram atribuídas aos principais funcionários do departamento de vendas onde estes as abordavam eficazmente com o intuito de

persuadi-las a realizarem uma demonstração online e sem custos da plataforma da empresa. Através da figura 21, é possível observar as notas realizadas pelo estagiário no programa de CRM e qual o teor do seu conteúdo, nomeadamente de um *lead* gerado pelo próprio. É possível também observar, através da figura 22, o progresso que foi realizado na empresa com o trabalho do estagiário, ou seja, quantas demonstrações online da plataforma a equipa de Portugal de vendas da *Factorial HR* conseguiu agendar por mês com os *leads* do estagiário.

▼ Observação por Henrique Silva Ações ▼ 7 de Set de 2022 às 11:48 GMT+2

Company

- Employee range: 201-500
- Company LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/urbanos>

Champion

- Champion LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/rute-dias-marques-3a5a07128>
- Alternative contact: <https://www.linkedin.com/in/marco-xavier-goncalves>

Notes

Email HR: rute.marques@urbanos.com / recursoshumanos@urbanos.com

Número de empregados: 218 no linkedin, não confirmado

Nome do responsável de HR: Rute Marques

- GK simpática, passou a chamada para a Rute e falei com ela. Respondeu a todas as minhas questões. Ela é a diretora de RH
- Possuem um portal interno para fazerem os registos de férias e de ausências
- Usam o software primavera para fazer o processamento salarial
- A nível de horas de formação usam ainda o excel onde lançam as horas de formação no primavera e extraem para o excel... disse mesmo assim: "a formação é feita de uma forma mais ascaica!!!"

➕ Adicionar comentário
5 associações ▼

Figura 21 – Exemplo de um *lead* de uma empresa
Fonte: *HubSpot*



Figura 22 – Negócios criados pelos estagiários por mês
Fonte: *HubSpot*

Todos os progressos semanais e mensais do estagiário no departamento de vendas eram registados numa tabela de *excel*, exposto na figura 23, onde continha explícito o objetivo semanal de geração de *leads* e qual o valor de objetivo atingido. Esta tabela servia de orientação para que o estagiário pudesse estar atento ao seu progresso semanal e qual a sua produção mensal.

July				
Country	Objective	Reached	%	Missing Leads
Portugal	663	664	100%	-1
Brasil	872	899	103%	-27
Alemania	255	255	100%	0
E'tra	0	24		
Total	1800	1852	103%	52
Missing leads: 52				

August					Forecast			
Country	Objective	Reached	%	Missing Leads	Country	Objective	Reached	%
Portugal	357	370	104%	-13	Portugal	357	370	104%
Brasil	978	1012	103%	-34	Brasil	978	1012	103%
Alemania	258	261	101%	-3	Alemania	258	261	101%
E'tra	0	27			E'tra	0	27	
Total	1593	1670	104.8%	-77	Total	1593	1670	104.8%
Missing leads: 77								

September					Forecast			
Country	Objective	Reached	%	Missing Leads	Country	Objective	Reached	%
Portugal	702	717	102%	-15	Portugal	702	717	102%
Brasil	375	350	93%	25	Brasil	375	350	93%
Alemania	255	255	100%	0	Alemania	255	255	100%
Francia	496	582	117%	-86	Francia	496	582	117%
E'tra	0	13			E'tra	0	13	
Total	1828	1917	104.9%	-89	Total	1828	1904	104.2%
Missing leads: 89								

Figura 23 – Tabela de *excel* com os objetivos de cada mercado
 Fonte: Elaboração própria

No departamento de marketing, o estagiário era encarregue de monitorar todos os clientes do mercado português que subscreviam gratuitamente para uma demonstração online da plataforma através dos meios sociais e digitais que o departamento possuía. Estes meios passavam por artigos de interesse profissional no *blog* da empresa, através de publicações nas redes sociais, ou através de *newsletters* e campanhas de *email marketing* enviados aos clientes. Este processo passava pela criação de painéis e relatórios, criados na plataforma de CRM da empresa, no qual analisava e interpretava métricas de KPI's recolhidos e os detalhava graficamente. Todo este processo era introduzido na plataforma e enviada por os diversos departamentos encarregues de implementar melhorias na plataforma da empresa. Esta função era de extrema importância pois a empresa ocupa-se diariamente em providenciar melhorias na plataforma de maneira a entregar aos seus clientes uma solução digital cada vez mais adaptada às reais necessidades de cada mercado e de cada empresa.

Outra função do estagiário passou pela realização de uma pesquisa de mercado e contacto com as universidades portuguesas para estabelecer contacto direto na oferta e divulgação dos estágios oferecidos pela empresa em Portugal. Estas funções passavam pela pesquisa de portais de emprego de cada universidade portuguesa e a realização de um registo empresarial e, posteriormente, publicação da oferta. O estagiário contactou também via telefónica os departamentos de Erasmus e saídas profissionais para o promoção e divulgação internas entre os alunos das universidades das ofertas de estágio. Após a recolha destas informações, o estagiário elaborou uma tabela de *excel* onde descrevia as informações recolhidas, como demonstrado na figura 24.

University	Region	Status	Contact	Username	Password	Comment	Link Job Offer	Type	Expiration Date
Universidade Católica de Lisboa	Lisboa							Private	
Universidade Nova Lisboa	Lisboa	Published		henrique.silva@	LeadMiners22	Tienen una plataforma interna de empleo	https://nova-fesh.jobteaser.com	Public	
Universidade do Porto	Porto	Published		work@factorial	People2022	Customer + SMR	https://uporto.jobteaser.com	Public	
Universidade de Lisboa	Lisboa					No tienen una plataforma, me dieron el correo de erasmus		Public	
Universidade da Beira Interior	Covilhã	Published				Tienen una plataforma interna de empleo	https://link2ubi.org/jobs/	Public	
Universidade de Coimbra	Coimbra	Published		henrique.silva@	LeadMiners22	Tienen una plataforma interna de empleo	https://ucoimbra.jobteaser.com	Public	
Universidade Técnica de Lisboa	Lisboa							Public	
Universidade de Aveiro	Aveiro	Denied		henrique.silva@	LeadMiners22	Tienen una plataforma de empleo	https://uaaveiro.jobteaser.com	Public	
Universidade do Algarve	Faro	Published		henrique.silva@	LeadMiners22	Tienen una plataforma de empleo	https://uaalg.jobteaser.com	Public	
Universidade Lusitana - Centro Universitário	Lisboa							Private	
Universidade de Évora	Evora	In progress				Tiene plataforma interna, estoy esperando validacion		Public	
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Braga							Public	
Universidade do Minho	Minho	Published		arianna.lameraz	ORGB6854530	People2022	https://alumni.uminho.pt	Public	
Instituto Politécnico da Guarda	Guarda	Published		henrique.silva@	LeadMiners22	Tienen plataforma interna pero poco dese	https://www.gesp.tg.pt/er	Public	
Universidade Portucalense	Porto	Published		HSilva22	LeadMiners22	Tiene una plataforma interna de empleo	https://emprego.uap.pt/ge	Public	
Instituto Superior de Contabilidade e Administração	Porto	In progress					gcrp@iscap.ipp.pt / He enviado email a divulgar las prácticas	Public	

Figura 24 – Tabela de *excel* de Universidades e Politécnicos de Portugal com os contactos de *Erasmus*
Fonte: Elaboração própria

Para além destas tarefas mencionadas acima, no período dos últimos dois meses de estágio, o estagiário ficou encarregue de auxiliar na formação dos novos estagiários de cada mercado e auxiliar na realização de entrevistas e seleção de novos candidatos. A formação passava por sessões presenciais na qual expunha passo a passo os procedimentos diários das funções encarregues aos estagiários e auxiliava na resolução de qualquer dúvida e problema. A nível das entrevistas, observável também através da figura 25, o estagiário realizava frequentemente entrevistas de carácter online com alunos universitários e de empresas com cargos juniores que necessitavam de realizar uma experiência de mobilidade para terminar os seus estudos. O estagiário avaliava componentes pessoais e profissionais dos candidatos através de perguntas técnicas previamente estruturadas que determinavam as competências e habilidades que cada candidato possuía. Após este processo o estagiário fazia uma pré-seleção de candidatos e enviava essa seleção para a etapa do *role play*, etapa esta estruturada na figura 18

previamente neste relatório abordada, onde era realizada já pela chefia do departamento de estagiários.

Guião Entrevistas Factorial HR:

1. Qual a sua experiência profissional?
2. Qual a sua posição prévia? Como vê uma mudança de área para vendas? Porquê a mudança?
3. Como se vê profissionalmente no futuro?
4. Conhece ou já ouviu falar da Factorial HR? O que sabe da empresa?

(Aqui falar do problema das PME's não estarem digitalizadas e não terem RH; abordar também as funcionalidades da plataforma, por alto)

5. Conhece, ou já ouviu falar dos escritórios da Factorial? (Falar de Barcelona, Brasil, México e EUA)
6. Como vê o mercado português a nível de RH e digitalização?
7. Tem alguma questão até agora?

(Falar um pouco dos objetivos da equipa)

8. Como vê a posição para a qual se está a candidatar? (especificar o trabalho)

(Aqui falar de seguida do ciclo de vendas (de lead miner para SDR até account)

9. Alguma questão?

(Abordar a importância do nosso trabalho para o ciclo de vendas e o facto de sermos a base desse ciclo; falar também da importância da comunicação entre equipas)

- Aqui abordar com o candidato a questão do horário de trabalho;
- O objetivo diário, semanal e mensal;

10. Gostaria de que indicasse 3 características importantes para a posição.
11. Dessas 3 características peça que avaliasse cada uma numa escala de 1 a 10, a nível pessoal e profissional.

Role Play:

Nesta secção é apresentado o guião para a realização de um role play do cargo, sendo que:

- Não existem respostas certas ou erradas;
- O importante é avaliar o conhecimento e habilidades;
- É feita uma simulação inventada.

(Antes de começar explicar o processo da busca de empresas, da chamada e da obtenção das informações)

1. Tem alguma ideia do número mínimo e máximo de colaboradores de uma PME?
2. No caso de não encontrar nenhum responsável encarregado pelos RH, quem acha que deveria contactar?
3. Gostaria que me indicasse 3 indústrias à escolha, que ache que seriam um potencial alvo para a Factorial?
4. No seguinte passo, irei pedir que partilhe o seu ecrã comigo para começarmos o role play.
5. Com essas 3 indústrias e com o número de colaboradores que mencionou, gostaria que encontrasse uma empresa e, através dela, encontrasse o responsável pelos RH.

(Deixar o candidato realizar a pesquisa; Após encontrar a empresa e o responsável, simular uma chamada comigo para confirmar essas informações)

6. Após a finalização do role play, como se sente na pesquisa de empresas que realizou?
7. E como se sente na realização da chamada? Confortável ou desconfortável?

(Aqui explicar um pouco como fazemos o trabalho diário e as chamadas; Explicar um pouco a nossa base de dados e da realização maioritária de cold calling;

(Falar do limite de colaboradores do mercado português, entre 20-300; Falar também das sazonalidades de cada indústria (ex.: Hotelaria no Verão vs. Inverno); Abordar também o tipo de discurso utilizado nas chamadas)

8. Que tal a entrevista? Foi o esperado?
9. Como viu o role play?
10. (Final) Alguma questão extra?

(Aqui falar que os estagiários em Espanha não têm direito a férias, mas a empresa fornece internamente um scholarship day; Falar do salário)

1. Por fim, gostaria que me enviasse para o meu email a resposta a esta 3 perguntas:
 - a. O que trazia de valor e de benefícios para a equipa e para a empresa?
 - b. Se quiser continuar no processo de seleção, por favor indique?
 - c. Vê-se a trabalhar futuramente na Factorial? Porquê?

Figura 25 – Guião de Entrevistas *Factorial HR*
Fonte: Elaboração própria

A última função do estagiário ocorreu no último mês de estágio, onde lhe foi encarregue de realizar pesquisa de mercado e contacto com as universidades portuguesas para estabelecer contacto direto na oferta e divulgação dos estágios oferecidos pela empresa em Portugal. Estas funções passavam pela pesquisa de portais de emprego de cada universidade portuguesa e a realização de um registo empresarial e, posteriormente, publicação da oferta. O estagiário contactou também via telefónica os departamentos de Erasmus e saídas profissionais para o promoção e divulgação internas entre os alunos das universidades das ofertas de estágio.

3.3.2 Benefícios Corporativos do Estágio

Ao longo do percurso do estagiário na empresa, o mesmo teve oportunidade de demonstrar as suas capacidades comunicativas e profissionais, demonstrando sempre resultados concretos e positivos. Estes resultados sempre geraram benefícios para o estagiário na atribuição de prémios e incentivos que a empresa atribui a todos os estagiários de maneira a incentivar o trabalho e o progresso. Os benefícios que o

estagiário usufruiu foram desde prémios monetários, como por exemplo a atribuição de um cartão mensal no valor de cem euros na Amazon, como se pode observar na figura 26, cartão este que era atribuído a todos os estagiários que comprovassem serem capazes de gerar resultados e chegarem aos objetivos mensais estipulados pela empresa.

Outros dos benefícios que o estagiário pode usufruir foi de um pack de boas-vindas no começo do estágio onde lhe foi atribuído bens físicos, de propriedade da empresa para serem utilizados pelo estagiário ao longo do percurso. Estes bens foram desde a atribuição de um computador, *merchandising* da empresa (camisola e *t-shirt*), bloco de notas, caneta, auriculares, garrafa de água, íman magnético com o logo da empresa, uma *power bank*, entre outros; tudo isto explícito na figura 27.

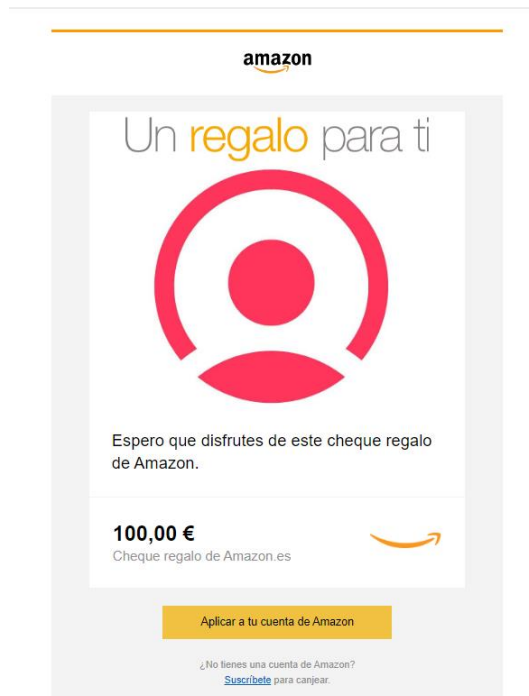


Figura 26 – Cartão de Presente da Amazon
Fonte: Email corporativo do estagiário na Factorial HR



Figura 27 – Merchandising da Empresa
Fonte: Foto realizada pelo estagiário

3.4 Análise Crítica do Estágio

Deste modo, procede-se uma análise crítica do estágio tendo como intuito analisar os aspetos positivos e negativos que se fizeram sentir durante o período de seis meses de estágio. O estágio curricular teve a duração de seis meses e realizou-se na empresa *Factorial HR*, na cidade de Barcelona, Catalunha, Espanha. O estágio foi realizado no

âmbito de uma mobilidade de Erasmus. A escolha do estágio e da sua localização deveu-se principalmente a motivos pessoais por parte do estagiário, pois este, após a conclusão do primeiro ano letivo do mestrado em marketing, mudou de residência para Barcelona, sem na altura possuir nenhum vínculo laboral com a empresa. Só mais tarde, em fevereiro de 2022, é que surgiu a oportunidade de o estagiário apresentar como trabalho final do mestrado o presente relatório e, como tal, o mesmo procedeu à procura de estágios na região. Foi então que encontrou a empresa através do LinkedIn, uma vez que a sua presença recrutadora é bastante ativa nessa plataforma. Após duas entrevistas com os RH, o estagiário foi convidado a incorporar os quadros da empresa com data de início a 21 de fevereiro de 2022. O horário de trabalho do estagiário sempre foi um ponto forte a considerar pois a empresa não possuía limites de entrada e de saída, incorporando assim um horário flexível para todos os seus trabalhadores.

De um modo geral o estágio foi bastante positivo, uma vez que permitiu ao estagiário desenvolver práticas e métodos de trabalho em diversos contextos profissionais e desenvolver competências comunicativas bastante ágeis. Através deste processo, o estagiário obteve uma grande experiência profissional em contexto internacional, o que considera ser um fato bastante positivo para futuros trabalhos, e pôde adquirir novos conhecimentos e expandir os seus horizontes vistos que a empresa proporcionou os meios e recursos para o fazer livremente. O ponto bastante positivo que o estagiário destacou, foi o facto de poder ter liberdade de expressão para qualquer tema e abordagem, visto que faz parte da filosofia da empresa e todos os responsáveis salientam esse requisito.

Diariamente o estagiário mantinha contacto direto com clientes, o que nesse aspeto aprimorou a capacidade comunicativa e ensinou a lidar e superar situações mais complexas, mas que ao mesmo tempo permitiu a obtenção de características positivas como resiliência e determinação. Quando foi permitido ao estagiário dar formação e realizar entrevistas a candidatos e estagiários, este sentiu que o seu trabalho foi valorizado ao longo dos seis meses e que, de facto, conseguiu adquirir, também através de todas as funções realizadas, sentido de liderança. Nesse aspeto, todas as funções realizadas pelo estagiário possuíram certas ligações com o seu percurso académico, o que nessa altura o estagiário pôde associar rapidamente várias matérias abordadas em unidades curriculares da sua licenciatura e mestrado. Unidades Curriculares como Negociação; Marketing Internacional; Oficina da Criatividade; e Social Media Marketing, foram as que mais se destacaram no percurso do estagiário.

Alguns pontos negativos que o estagiário aponta foram realmente a nível interno. Muitos

dos seus colegas e gestores apresentavam falta de sentido de responsabilidade e de honestidade, o que, por vezes, gerava desentendimentos nas equipas e nos departamentos. Grande parte deste ponto negativo deve-se ao facto de a empresa não exigir grandes requisitos nem de acessibilidade aos cargos que possui, pois acredita que a mesma apresenta os recursos para ensinar e desenvolver diversas competências em funcionários que começam agora a sua carreira. Este fator faz com que a empresa não consiga segurar perfis de grande potencial pois estes meios não são atrativos para um posto de trabalho. A nível social, o departamento de estagiários da empresa sempre foi visto como inferior pelos demais, uma vez que não possuía as ferramentas nem os poderes para certas tomadas de decisões, ao invés, era analisado como apenas um departamento analista.

Apesar de todos estes aspetos, o estagiário sentiu-se integrado num ambiente de trabalho extraordinário, vivenciou uma oportunidade única em contexto internacional, e desenvolveu diversas amizades com colegas de diferente culturas e costumes. Estas amizades foram desenvolvidas facilmente pois o departamento de estagiários possui um carácter bastante livre e criativo o que aumenta a produtividade e confiança. Deste modo, através do percurso atravessado pelo estagiário, a empresa foi salientando sempre os pontos fortes e os resultados que este gerou para a empresa. No culminar de toda esta aprendizagem, e no final do estágio, foi proposto ao estagiário uma oferta de trabalho a tempo indefinido na empresa com o cargo de *Junior Sales Market Researcher* na qual também lhe foram atribuídas mais funções e outras responsabilidades.

Em suma, num futuro próximo, e com a colaboração do estagiário já com outro vínculo laboral, a empresa poderá apostar na reestruturação dos métodos de trabalho e de aprendizagem dos seus colaboradores, e adotar medidas que equilibrem o bem-estar corporativo entre todos. Também futuramente, os estagiários poderão vir a desempenhar funções e cargos de maior responsabilidade pois cada um possui determinados potenciais que se encaixam na filosofia da empresa.

Capítulo 4. Estudo Empírico - Análise do Impacto das Campanhas de *Email Marketing* de Inserção no Mercado Português

Para as empresas que operam em mercados internacionais, é fundamental estar estruturada uma estratégia empresarial em torno dos objetivos organizacionais que uma empresa precisa alcançar. Dentro das várias estratégias recorridas, o papel do marketing representa um fator de grande importância para a notoriedade e desempenho de uma marca, enquanto promove e eleva o *status* da mesma. Através disto, em termos de marketing, as empresas que estejam digitalizadas normalmente recorrem a ferramentas digitais que permitem avaliar e acompanhar métricas que determinam o percurso e objetivos já alcançados.

Desta forma, de maneira a enquadrar o corpo empírico do presente estudo, ao longo deste capítulo serão definidos e estruturados os aspetos relativos à investigação proposta.

4.1 O Problema

Tendo por base os temas abordados e o teor dos conteúdos utilizadas nas campanhas, surgiu a oportunidade de analisar o impacto gerado pelas mesmas no mercado português, sendo que o principal objetivo foi atribuir uma certa notoriedade à marca para com os seus clientes e tentar angariar novos e potenciais clientes.

Sendo o mercado português relativamente recente na empresa, onde este apenas surgiu em inícios de 2021, surgiram algumas necessidades que levaram a empresa a apostar em conteúdos relevantes e ofertas de modo a cativar e a incentivar a produtividade e angariação de novos clientes. Visto que na altura uma presença digital nas redes sociais ainda não se encontrava em vigor, o método recorrido foi através de *email marketing*, onde a empresa considerou que fosse o método mais assertivo e que mais poderia trazer benefícios à empresa.

O problema aqui identificado foi, de facto, os clientes fidelizados na primeira quinzena do ano de 2021, sendo estes os primeiros clientes, demonstraram algumas dificuldades em utilizar a plataforma e a conhecer a sua estrutura. Uma conclusão a que a empresa chegou, foi que de facto não existiam, na altura, recursos suficientes que dessem a conhecer a empresa e a solução que apresenta, pois, os mesmos desconheciam o real

propósito do negócio da empresa. Estes clientes necessitavam de conhecer a *Factorial HR* fortemente e que a tivessem como referência líder no mercado.

Uma vez estruturadas as necessidades de cada cliente e do mercado em si, coube à empresa estabelecer medidas e criar uma estratégia que impulsionasse a notoriedade da *Factorial HR*. Recorreram assim a uma estratégia de *email marketing* na qual se esperava que as suas métricas servissem como um guião para melhorar e aprimorar variados detalhes dentro da plataforma. Através de feedback, número de cliques, dispositivos utilizados, etc, a empresa conseguia determinar quais os meios mais recorridos no mercado e assim apostar numa maior digitalização do mercado. Verificou-se também que o preço praticado pela empresa para com os seus clientes não justificava as ferramentas que na altura a plataforma possuía, o que gerou grande desconforto e insegurança em apostarem na *Factorial HR*.

Desta forma, formou-se uma equipa de técnicos especializados e fizeram surgir o departamento de marketing interno da empresa a operar para o mercado português. Esta equipa foi responsável pela criação dos conteúdos das campanhas e recolha de dados e análise das métricas obtidas.

Tendo em conta que todas as campanhas de marketing visavam para o aumento da notoriedade da empresa e da captação de novos clientes, definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral será recolher e analisar as métricas das campanhas de *email marketing* da *Factorial HR* e, conseqüentemente, proceder à sua descrição. Sendo assim, podemos estruturar os seguintes objetivos específicos a analisar nas campanhas:

- 1) Análise de qual a campanha com maior e com menos impacto, ou seja, análise dos valores das métricas alcançadas;
- 2) Análise dos meios digitais utilizados pelos clientes ao aderirem às campanhas;
- 3) Análise da receita gerada de cada uma das campanhas;
- 4) Análise do envolvimento dos clientes ao longo do tempo de cada uma das campanhas;
- 5) Análise à forma como foi feita a divulgação das campanhas;
- 6) Análise do número de rejeições e entregas bem-sucedidas de cada uma das campanhas;
- 7) Análise do impacto das campanhas.

De acordo com os objetivos apresentados, podemos então levantar a seguinte questão de investigação:

- De que forma as campanhas de *email marketing* da *Factorial HR* geraram impacto para os objetivos de negócio no mercado português?

4.2 Metodologia e Instrumentos de Recolha de Dados

Para a recolha de todos os dados necessários para este estudo de caso, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, de análise de conteúdo. De salientar que as técnicas utilizadas permitem uma recolha de dados que depois de analisados permitem a que se responda com mais clareza e certeza à questão da investigação. Optou-se pela análise de conteúdo pois: “A análise de conteúdo é, acima de tudo, um procedimento heurístico, que propõe uma aproximação metódica para a resolução de problemas no tratamento de dados. Esta prática atravessa de forma complementar um conjunto de outras técnicas de investigação, estabelecendo protocolos para filtragem e interpretação de dados: de natureza biográfica por via de histórias de vida; de contornos inquisitórios pelas práticas de questionários ou entrevistas; estabelecendo os balizamentos das leituras da observação participante e ajudando com matrizes para a leitura da análise documental” (Reis, 2017).

O principal objetivo da secção metodológica do presente relatório de estágio é a análise das principais campanhas de email marketing da *Factorial HR*, e apenas daquelas que apresentaram resultados concretos para o procedimento de uma análise qualitativa. O período de realização das campanhas foi de fevereiro a novembro de 2021. Todas as campanhas estarão previamente ilustradas na secção de anexos do presente relatório de estágio.

As campanhas a ser analisadas são as seguintes:

Campanha 1: Especial *Black Friday* (anexo I);

Campanha 2: Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19 (anexo II);

Campanha 3: O Modelo de Mapa de Férias (anexo III);

Campanha 4: Lançamento da Comunidade de RH da *Factorial HR* (anexo IV).

4.3 Apresentação de Resultados

Neste capítulo procede-se com a apresentação dos resultados obtidos através da análise de conteúdo efetuada às campanhas de *email marketing* implementadas pela *Factorial HR* com vista ao aumento da notoriedade da empresa e à captação de novos clientes e ainda a análise à forma de divulgação dessas mesmas campanhas com recursos a *email marketing*.

Os resultados apresentados contextualizam muitos dos aspetos mencionados ao longo do corpo teórico deste estudo.

4.3.1 Análise de Conteúdo das Campanhas

A primeira campanha a ser analisada foi a Campanha 1 – *Black Friday*, em português sexta-feira negra, com o principal intuito de promover a entrada na época natalícia. Neste caso, a campanha consistia em oferecer um grande desconto de 50% no valor pago mensalmente no primeiros seis meses de aderência na plataforma. A campanha era destinada a todos os clientes já registados na plataforma e a futuros potenciais clientes que poderiam vir a ter interesse em serem contactados no futuro para conhecerem a plataforma. O teor do seu conteúdo era de carácter informal, apelando aos benefícios corporativos que as empresas poderiam usufruir com a *Factorial HR*, nomeadamente numa redução comprovada de 30% em tarefas administrativas, obtenção de novos *insights* das equipas das empresas com a criação de relatórios de RH, e a possibilidade de centralizar todos os dados numa só plataforma.

Nesta campanha também é apresentado um *feedback* positivo em estilo de comentário de um atual cliente da *Factorial HR* onde descreve que de facto, com a plataforma, a empresa conseguiu centralizar todos os processos de RH e onde a gestão de documentos, ausências e comunicação interna ficaram mais fáceis com a *Factorial HR*. A campanha foi lançada no dia dez de novembro de 2021 e permanecia ativa até ao dia vinte e seis de novembro de 2021.

A segunda campanha a ser analisada foi a Campanha 2 da digitalização das empresas em

tempos de Covid-19, e apelava ao senso comum de todas as empresas que se encontravam em regime de teletrabalho na altura e que necessitavam de meios e recursos para se digitalizarem. Esta campanha foi a primeira a ser implementada no mercado português. Nesta campanha, ao contrário da primeira, não possuiu nenhuma tipologia de design nem criação de conteúdos visuais; apenas foi recorrida ao uso de um texto formal a descrever o teor da campanha e da promoção em vigor. Um pouco diferente das outras campanhas, a empresa optou por não divulgar o valor de desconto a aplicar nem o preço mensal pelo uso da plataforma, de forma a incentivar os clientes e realizar uma demonstração personalizada online e gratuita, onde posteriormente seria aplicado um desconto. Nesta campanha, foi apelado também ao senso comum e também fez referência aos tempos difíceis que se ressaltavam na época de pandemia. Foi abordado mais especificamente algumas das funcionalidades da plataforma, como por exemplo, controlo de horário de trabalho, assinatura legal de trabalho, folha de pagamento online, gestão de ausências e de férias, etc.

A Campanha 3 - O Modelo do Mapa de Férias, teve como principal objetivo dar a conhecer uma das muitas funcionalidades e recursos que a *Factorial HR* tem para oferecer aos seus clientes. Uma das campanhas que, de facto, ofereceu algo gratuitamente aos seus clientes de maneira a demonstrar os recursos que a plataforma tem, neste caso, a nível da gestão de férias dos colaboradores. Com teor e conteúdo simplista e direto, apresentou, escrito, “Aqui está o seu Mapa de Férias” utilizando um tom de escrita impactante e motivador. Apela sempre à facilidade com que a *Factorial HR* pode ajudar as empresas na gestão de tarefas administrativas e de RH, ao mesmo tempo incentivou os seus clientes a realizarem uma demonstração sem compromissos para conhecerem a plataforma. Deste modo, verificou-se um apelo contínuo à preocupação da *Factorial HR* para com os seus clientes e ainda apelar para a importância da digitalização das empresas atualmente.

A Campanha 4, apresentada no âmbito da comunidade de RH da empresa, foi destinada exclusivamente aos clientes da empresa de maneira a incentivar e dar a conhecer todas as mudanças e evoluções que se verificam atualmente no setor de RH. Sem o intuito de aplicar qualquer tipo de desconto ou realizar qualquer tipo de oferta, a empresa dedicou esta campanha à comunidade de RH da *Factorial HR* apelando também ao senso comum, utilizando um conteúdo criativo e apelador. Descrevem, em contexto informativo, onde os seus clientes podem encontrar informações sobre a cultura e compromisso (comunicação interna, motivação, valores, envolvimento dos colaboradores, etc); gestão de talento (recrutamento, formações, planos de carreira, desenvolvimento de competências, etc); e leis e processos (leis, contratos, vencimentos, etc). Todas estas informações estão disponíveis no *blog* da *Factorial HR*, em contexto de

artigo, disponível para todos os profissionais de RH. Apela também ao valor que os clientes nesta comunidade aportam para o crescimento e sucesso da empresa.

Após a análise de todas as campanhas em estudo neste relatório de estágio implementadas pela *Factorial HR*, será realizado, no capítulo seguinte, uma análise interpretativa dos resultados obtidos da avaliação realizada, de maneira a obter uma conclusão generalizada do sucesso das campanhas implementadas.

4.3.2 Apresentação e Interpretação dos Dados Recolhidos

Nesta secção será realizada uma apresentação e interpretação dos dados reunidos, pelo que os respetivos dados para a análise deste estudo empírico foram recolhidos, juntamente na base de dados de CRM da empresa, no período de janeiro a dezembro de 2021.

De forma a clarificar e analisar todos os dados recolhidos, será categorizado, através de gráficos personalizados e elaborados pelo estagiário durante o seu trabalho, todos os dados recolhidos pelas campanhas previamente já estruturadas. Assim sendo, as categorias que serão tidas em conta serão:

- Categoria 1) Taxa de abertura, onde estes valores serão agrupados num único gráfico com as respetivas campanhas;
- Categoria 2) Valores de entrega, sendo analisados os valores individualmente de cada campanha;
- Categoria 3) Atribuição de receita de cada campanha, sendo que também serão analisados os valores individualmente de cada campanha;
- Categoria 4) Tempo gasto visualizando o *email*, também analisados individualmente;
- Categoria 5) Mapa de cliques por HTML, também analisados individualmente;
- Categoria 6) Análise ao longo do tempo, também analisados individualmente;
- Categoria 7) Aberturas por cliente de *email*, também analisados individualmente, mas apenas com foco nas plataformas digitais utilizadas pelos clientes.

Com a análise da categoria 1), conseguimos facilmente entender de uma forma geral qual o impacto numérico que as campanhas geraram nos seus clientes, pois através desses valores conseguimos identificar a aderência que as campanhas tiveram e o seu *engagement*.

Já com a análise da categoria 2) é possível avaliar, numericamente, quantas foram as entregas bem-sucedidas, quais foram o número de rejeições, quantos cancelamentos de assinaturas se registaram e quantos relatórios de *spam* foram detetados.

Na categoria 3), avalia-se, monetariamente, quanta receita foi gerada com cada campanha para a empresa, quantos negócios com receita foram atribuídos e a quantos contactos com receita foram atribuídos.

Em relação à categoria 4) analisa-se a percentagem do tempo gasto a visualizar o *email*, nomeadamente percentagens de quantos clientes leram o *email*; quantos passaram o olho; e quantos visualizaram.

Na categoria 5) analisa-se mais detalhadamente a percentagem de cliques por HTML, ou seja, quais os links incorporados na estrutura do *email* tiveram maior percentagem, o que reflete a olho nu quais os conteúdos que os clientes mais rapidamente acedem através de um clique.

Na categoria 6), faz-se uma análise ao longo do tempo e do envolvimento que os clientes tiveram desde a entrega bem-sucedida das campanhas aos clientes. Para uma análise mais detalhada, analisa-se apenas as primeiras 24 horas de envolvimento, pois o restante período não demonstrou grande evolução em todas as campanhas.

Por fim, na categoria 7), analisa-se, em percentagem, quais as aberturas por cliente aos *emails* com as campanhas, mais concretamente, quais as plataformas digitais que os clientes mais recorreram na abertura do *email*.

De todas as campanhas analisadas, a campanha que mais se destacou em percentagem, como se pode observar no gráfico 3, foi a campanha do lançamento da comunidade de RH da *Factorial HR*, uma vez que foi uma campanha que contou com a dinamização da equipa de marketing que expandiu as suas fronteiras e criaram uma comunidade para que fosse possível agregar todos os artigos de informação mais pertinentes para o setor.

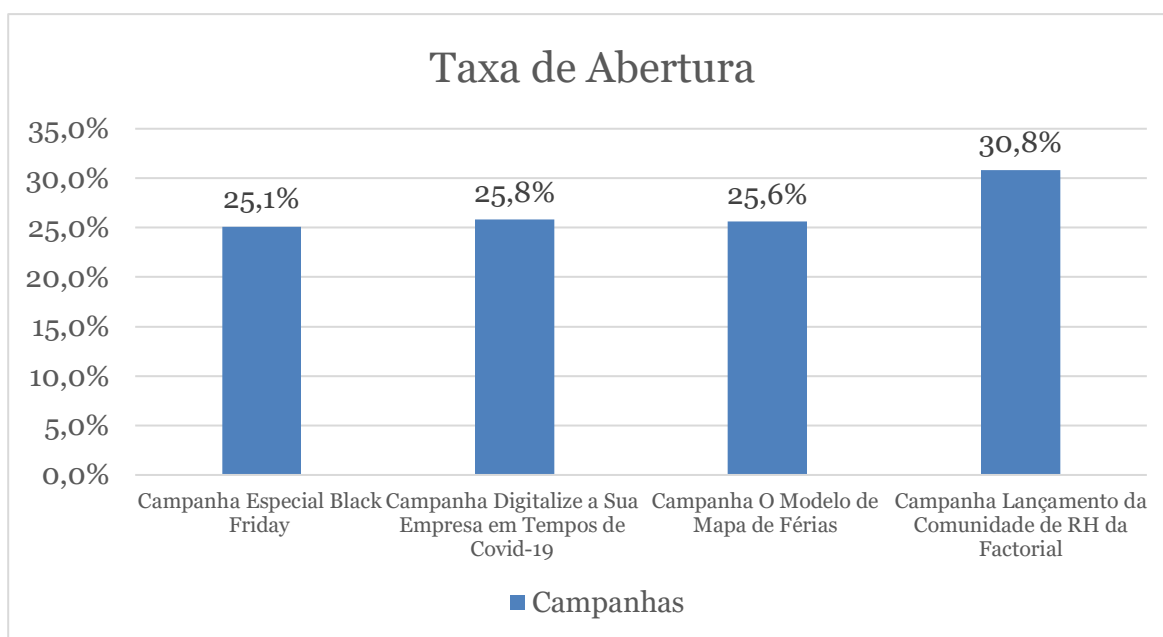


Gráfico 3 – Taxa de Abertura por Campanha
Fonte: Elaboração Própria

Todas as campanhas registaram valores similares, mas em números reais, a campanha da *Black Friday* registou em números 88 aberturas únicas num total de aberturas de 168. Ainda se verificou que 51% foram abertas através de um computador e que 49% através de um dispositivo móvel. Na campanha de Covid-19, registou-se em números 116 aberturas únicas num total de aberturas de 253. Aberturas através do computador registou-se 52% e através de um dispositivo móvel 48%. Na campanha do modelo de mapa de férias, registou-se em números 75 aberturas únicas num total de aberturas de 125. Aberturas através do computador registou-se 61% e através de um dispositivo móvel 39%. Por último, na campanha da comunidade de RH, registou-se em números 52 aberturas únicas num total de aberturas de 156, sendo que aberturas através do computador se registou 78% e através de um dispositivo móvel 22%.

De todas as campanhas, procedeu-se a uma análise gráfica individual das categorias selecionadas para melhor se compreender o fluxo e a variação dos dados registados pelas campanhas. Através da figura 27, é possível analisar os valores de entrega que a campanha da *Black Friday* registou e analisar outros fatores mais detalhados. As seguintes figuras apresentadas foram elaboradas pelo estagiário através do programa de CRM, HubSpot, no decorrer das suas atividades no departamento de marketing e analisam os valores de entrega das restantes campanhas. Isto permite, assim, implementar uma análise visual mais detalhada e formal para a análise dos resultados. Desta forma, as seguintes figuras serão agrupadas em conjunto de maneira facilitar a visualização das mesmas.

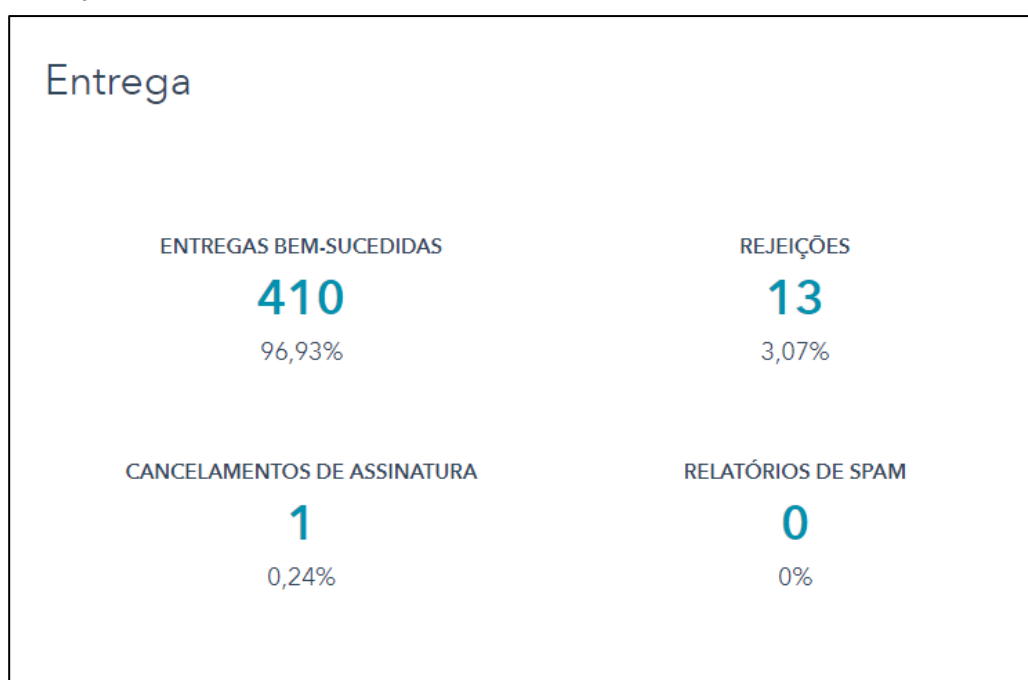


Figura 28 – Valores de Entrega da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração Própria

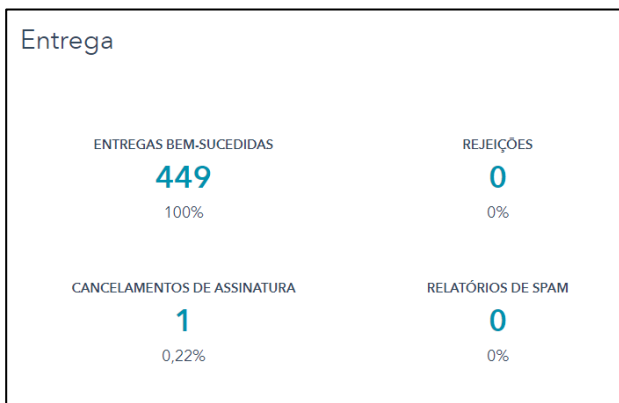


Figura 29 – Valores de Entrega da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

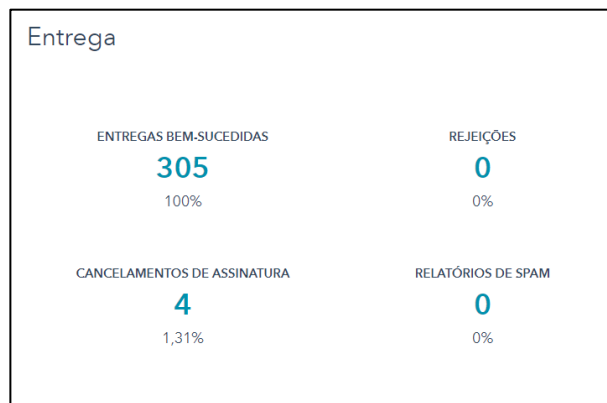


Figura 30 – Valores de Entrega da Campanha O Modelo de Mapa de Férias
Fonte: Elaboração própria

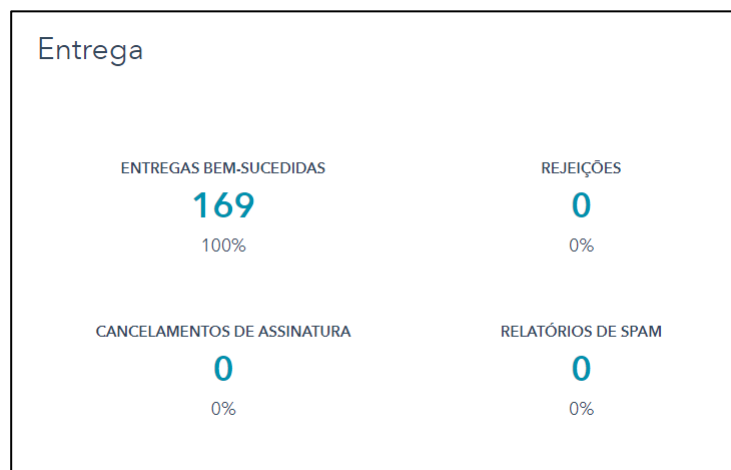


Figura 31 – Valores de Entrega da Campanha Lançamento da Comunidade de RH da *Factorial HR*
Fonte: Elaboração própria

Ao observar os resultados apresentados, verificamos que, de facto, a campanha do Covid-19 foi a que gerou mais entregas bem-sucedidas, uma vez que, devido à situação em que as empresas passavam na altura, esta campanha permitiu que as empresas pudessem aceder aos serviços da *Factorial HR* de maneira mais acessível e a baixo custo com o objetivo de fazer uma gestão mais simples de todos os processos de RH. Verificou-se também que nenhuma das campanhas sofreu qualquer tipo de rejeição exceto a campanha da *Black Friday* que foi a que mais registou este tipo de rejeições. Verificou-se alguns cancelamentos de assinaturas de antigos clientes e a campanha que mais registou esses cancelamentos foi a do modelo do mapa de férias, talvez por a campanha em si não oferecer qualquer tipo de desconto ou promoção, mas sim visar apenas à captação de novos clientes através da oferta de um mapa de férias personalizado. Por último, e que comprova a eficácia dos conteúdos e das entregas das campanhas, não foram registados qualquer tipo de relatórios de *spam* por nenhuns dos clientes da

Factorial HR.

Relativamente à receita gerada por cada campanha, facilmente analisamos uma discrepância pelo facto que nem todas as campanhas ofereciam um desconto ou uma promoção direta no uso dos serviços da *Factorial HR*, pois algumas apenas tinham como intuito angariar novos clientes através de ofertas. Nas duas seguintes figuras, também elaboradas em gráficos pelo estagiário, pode-se observar em valores monetários qual a receita que as campanhas do especial *Black Friday* e do *Covid-19* geraram para com os seus clientes. Não se irão apresentar as restantes campanhas uma vez que não apresentaram nenhum tipo de receita para a empresa. As seguintes figuras são também agrupadas juntamente para facilitar a sua análise.



Figura 32 – Atribuição de Receita da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração própria



Figura 33 – Atribuição de Receita da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

Através das figuras em cima apresentadas, observamos que as duas campanhas não geraram nenhum valor significativamente grande, mas que como o mercado português era relativamente recente na empresa, não carecia ainda de grandes e potenciais clientes na base de dados da empresa, o que leva à justificação dos valores apresentados. Entre as duas campanhas, a que gerou mais receita foi a do Covid-19 sendo que a diferença entre as duas não é algo significativamente grande. Um aspeto positivo é que, após a entrega bem-sucedida de cada uma das duas campanhas, a empresa conseguiu criar imediatamente 1 negócio e estabelecer respetivo contacto.

Na próxima secção, observamos, em percentagem, o tempo que cada cliente gastou ao visualizar o *email* com as campanhas, sendo que, como referido em cima, analisa-se fatores como a percentagem de leitura; a percentagem de quem passou o olho; e a percentagem de quem visualizou. As seguintes figuras apresentam esses resultados, sendo que também serão agrupadas juntamente para facilitar a sua análise.

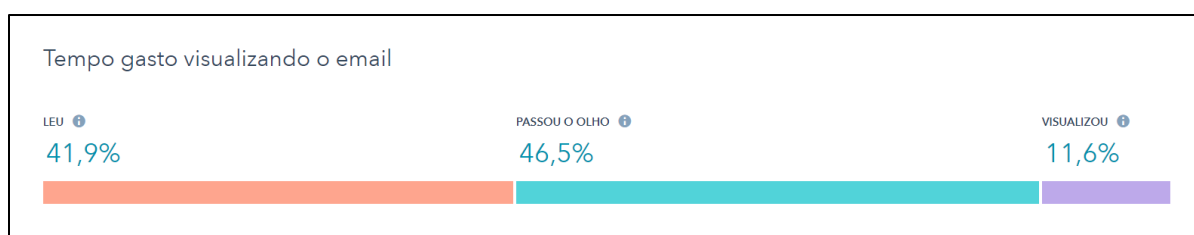


Figura 34 – Tempo Gasto Visualizando o *Email* da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração própria

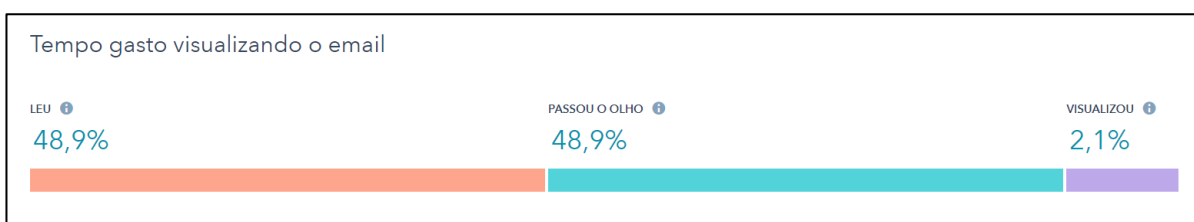


Figura 35 – Tempo Gasto Visualizando o *Email* da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

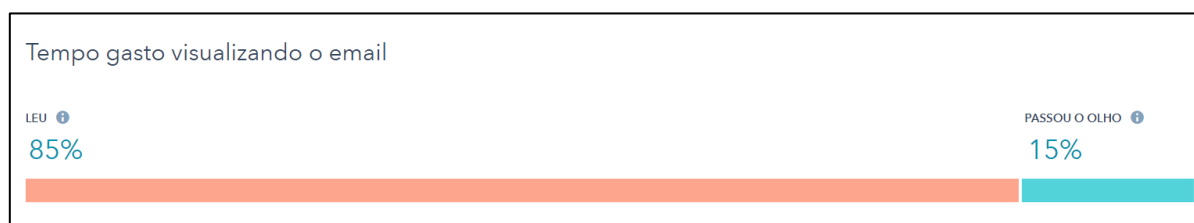


Figura 36 – Tempo Gasto Visualizando o *Email* da Campanha O Modelo de Mapa de Férias
Fonte: Elaboração própria

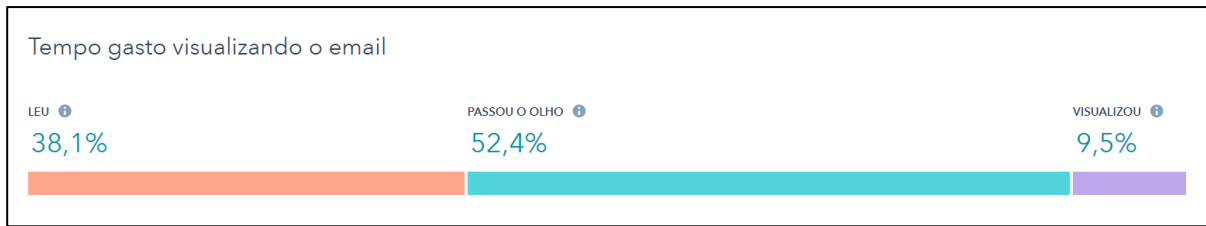


Figura 37 – Tempo Gasto Visualizando o *Email* da Campanha Lançamento da Comunidade de RH da *Factorial HR*
 Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos estes valores, deparamo-nos que a percentagem de quem leu e de quem passou o olho são ligeiramente similares, o que leva à conclusão de que os seus leitores são divididos entre a opção de ler o conteúdo das campanhas na íntegra ou apenas passar o olho de forma rápida. A campanha da *Black Friday* foi a que registou uma maior percentagem de visualização, de 11,6% em comparação às restantes, sendo que a única que não registou nenhuma percentagem de visualização foi a do modelo do mapa de férias por, evidentemente, não possuir qualquer tipo de desconto nem promoção.

Na seguinte análise, procede-se de forma mais detalhada e ilustrada ao mapa de cliques por HTML de cada campanha. Neste caso, analisa-se, em percentagem, a taxa de cliques que se registou por parte dos clientes das campanhas, aos links incorporados no teor das campanhas. As seguintes figuras com os seus respetivos dados de análise, foram extraídos do programa de CRM, *HubSpot*, utilizado pelo estagiário.

Mapa de cliques em HTML ⓘ

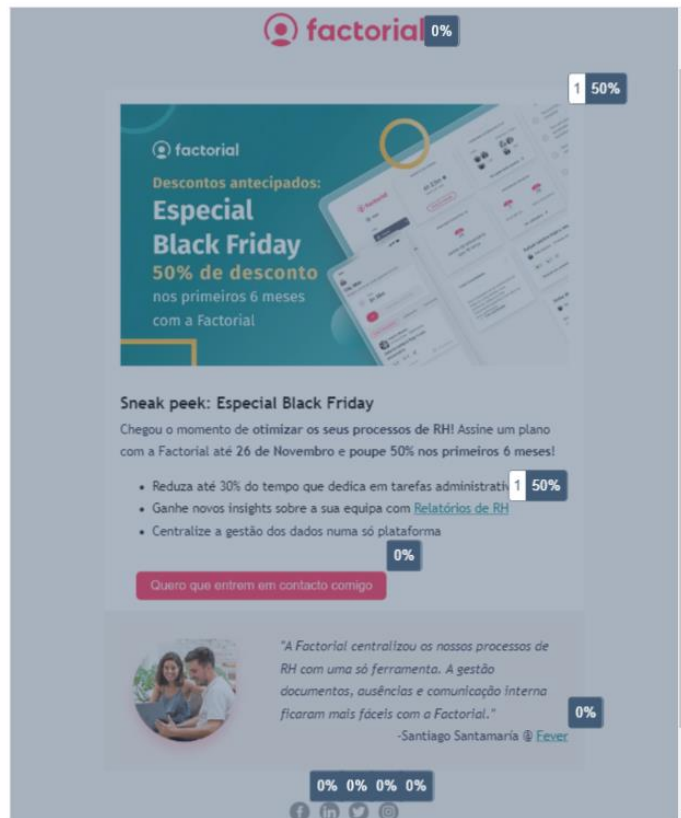


Figura 38 – Mapa de Cliques em HTML da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração própria

Mapa de cliques em HTML ⓘ

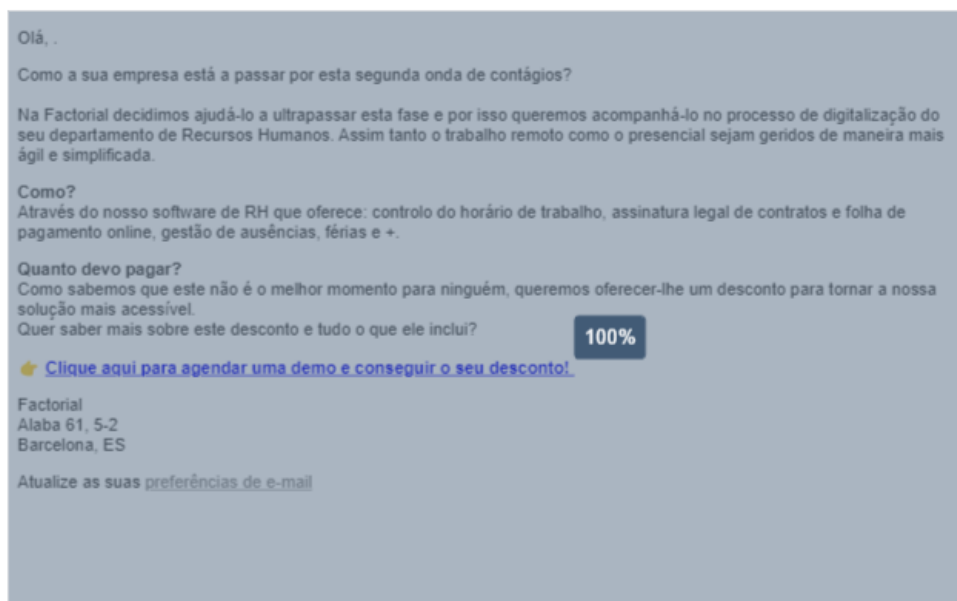


Figura 39 – Mapa de Cliques em HTML da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

Links mais clicados ⓘ

Combinado HTML Texto simples

LINK	CLIQUE
https://factorialhr.com/wp-content/uploads/2020/11/251238...	38
https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4960096/Mapa de ...	6
https://bit.ly/3mdKHoq	5

Figura 40 – Mapa de Cliques em HTML da Campanha O Modelo de Mapa de Férias
Fonte: Elaboração própria

Mapa de cliques em HTML ⓘ



Figura 41 – Mapa de Cliques em HTML da Campanha Lançamento da Comunidade de RH da Factorial HR
Fonte: Elaboração própria

Apresentados os seguintes mapas, detalhadamente e ilustradamente, podemos verificar que, os clientes que leram e visualizaram os emails, de facto clicaram maior parte deles nos links para diretamente obterem os descontos e as promoções. Verifica-se uma discrepância justa na campanha da *Black Friday* com os valores apresentados de 50% clicados na parte dos relatórios de RH e precisamente na imagem a anunciar a campanha para serem automaticamente direcionados para a promoção. Na campanha do modelo de mapa de férias, não foi possível ao estagiário criar um mapa de cliques, mas em vez disso foi criada uma figura onde se apresenta, em números, quantos clientes houve por cada link incorporado na campanha. Nas restantes, verifica-se valores percentuais quase de 100% o que indica que os conteúdos visuais das campanhas foram apelativos e os clientes tiveram facilidade em clicar nos links mais diretos para as promoções ou ofertas.

Em relação ao envolvimento a longo do tempo com as campanhas, os seguintes gráficos permitem analisar a que horas, compreendido apenas no período das primeiras 24 horas iniciais, após o envio por email, foi possível analisar a evolução a quantas aberturas estas registaram ao longo do tempo. Os gráficos apresentados foram elaborados também pelo estagiário.

Envolvimento ao longo do tempo

24 horas iniciais

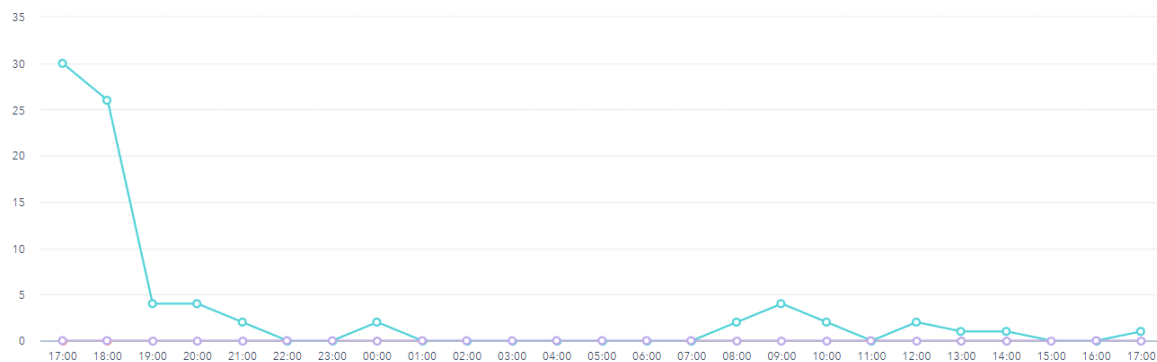


Gráfico 4 – Envolvimento ao Longo do Tempo da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração própria

Envolvimento ao longo do tempo

24 horas iniciais

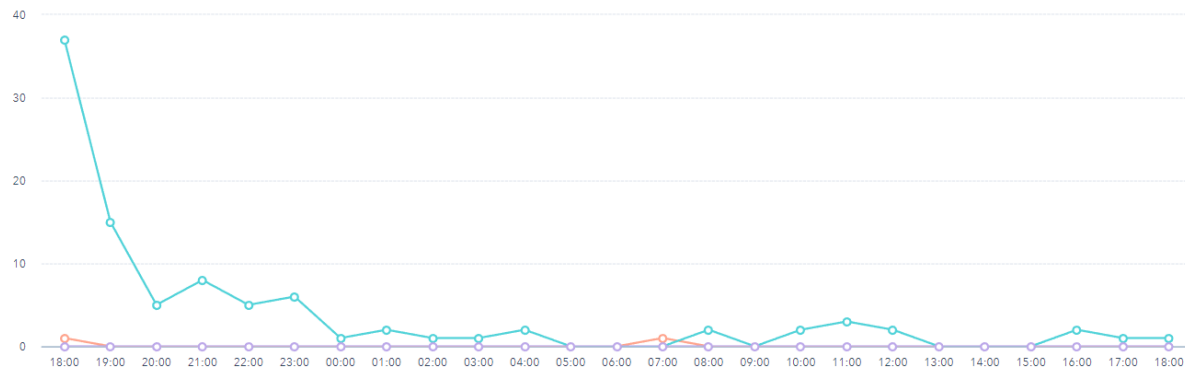


Gráfico 5 – Envolvimento ao Longo do Tempo da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

Envolvimento ao longo do tempo

03/02/2021 para 20/09/2022

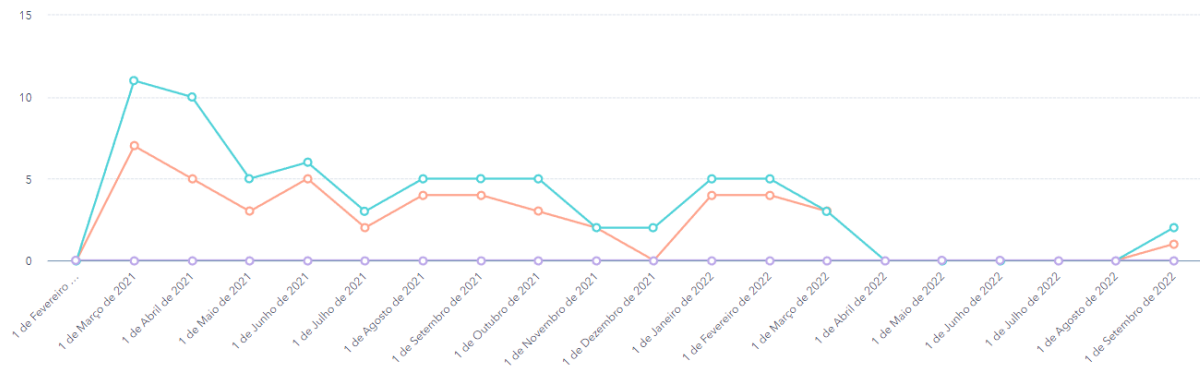


Gráfico 6 – Envolvimento ao Longo do Tempo da Campanha O Modelo de Mapa de Férias
Fonte: Elaboração própria

Envolvimento ao longo do tempo

24 horas iniciais

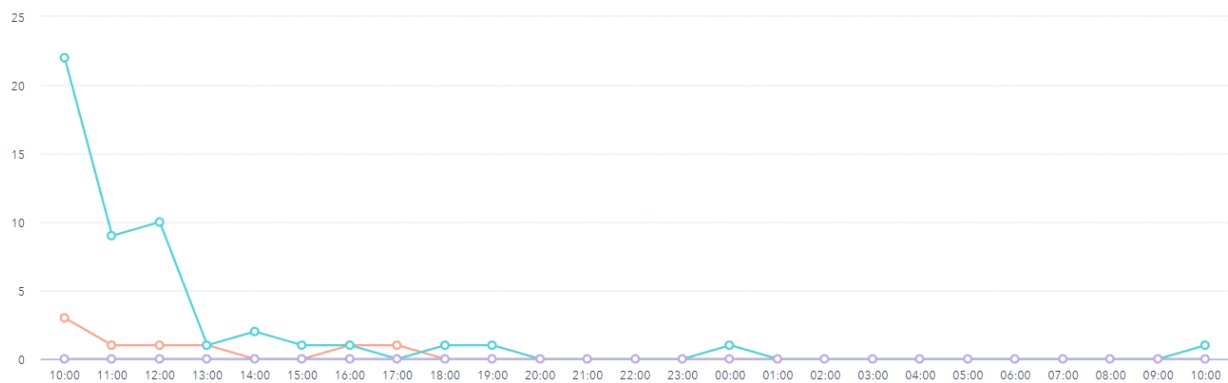


Gráfico 7 – Envolvimento ao Longo do Tempo da Campanha Lançamento da Comunidade de RH da Factorial HR
Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os gráficos de envolvimento ao longo do tempo pelos clientes de cada campanha, percebemos facilmente que a primeira grande interação acontece nas primeiras 24 horas, sendo que as horas que mais se destacam no geral são as horas iniciais de trabalho, ao começo do dia, e ao final do dia. Sendo assim, as linhas azuis apresentadas nos gráficos correspondem às aberturas dos emails por parte dos clientes; e as linhas laranjas representam o número de cliques nos links associados dentro das campanhas. Uma diferença que se verificou nas restantes campanhas foi a da campanha do modelo de mapa de férias, que em vez de apresentar os seus resultados apenas nas primeiras 24 horas iniciais, apresenta o seu envolvimento ao longo do tempo durante um período de um ano e 7 meses, devido ao facto de esta ainda se encontrar ativa e continuar a apresentar aberturas

e cliques pelos clientes pois seguem interessados em obter a oferta que a campanha oferece, neste caso o modelo do mapa de férias.

Na última análise realizada às campanhas, procedeu-se à realização de outros gráficos respeitantes às aberturas por cliente de email. Aborda assim, de forma geral, quais foram os meios e plataformas digitais que os clientes recorrem para a abertura e visualização das campanhas. Através desta análise é possível determinar qual destes meios são mais utilizados pelos clientes nas suas empresas e como se diferem dos restantes.

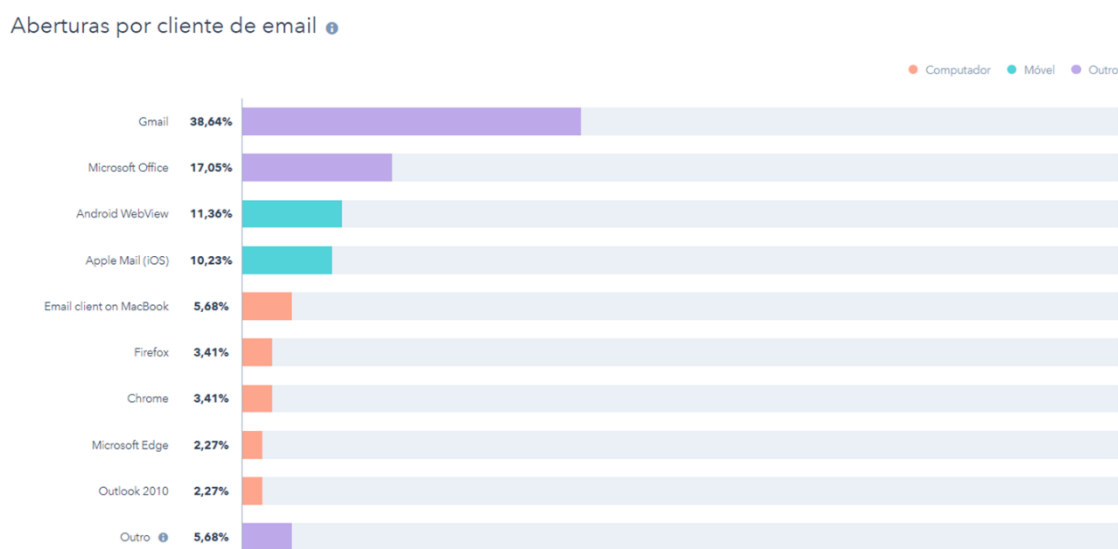


Gráfico 8 – Aberturas por Cliente de *Email* da Campanha Especial *Black Friday*
Fonte: Elaboração própria

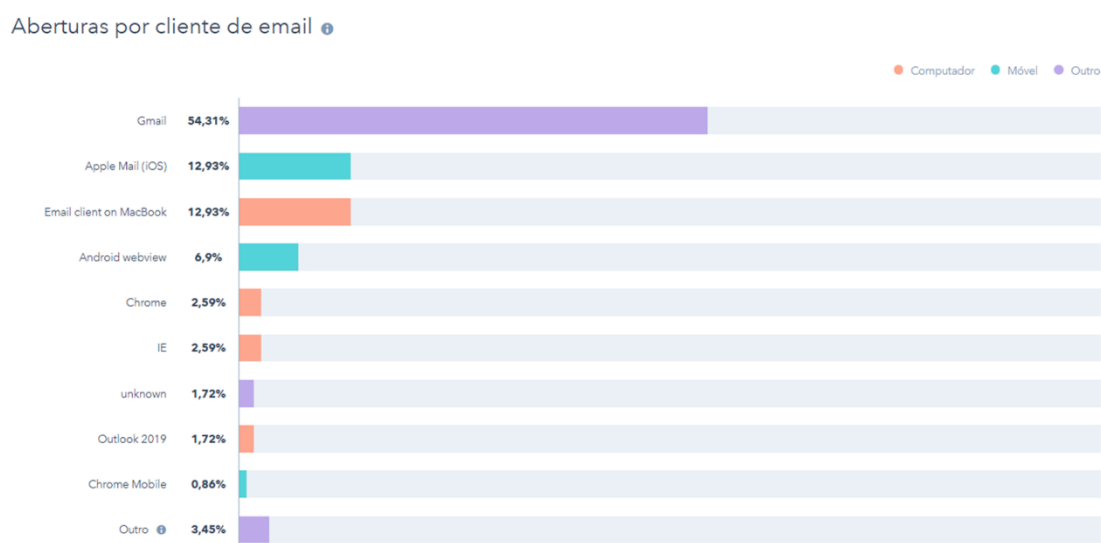


Gráfico 9 – Aberturas por Clientes de *Email* da Campanha Digitalize a Sua Empresa em Tempos de Covid-19
Fonte: Elaboração própria

Aberturas por cliente de email

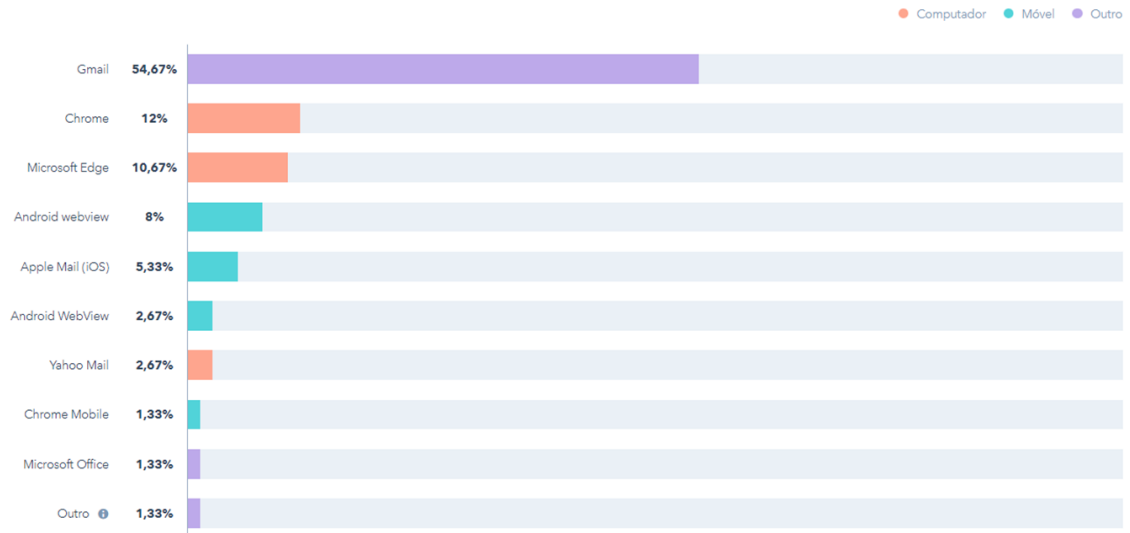


Gráfico 10 – Aberturas por Cliente de *Email* da Campanha O Modelo de Mapa de Férias
Fonte: Elaboração própria

Aberturas por cliente de email

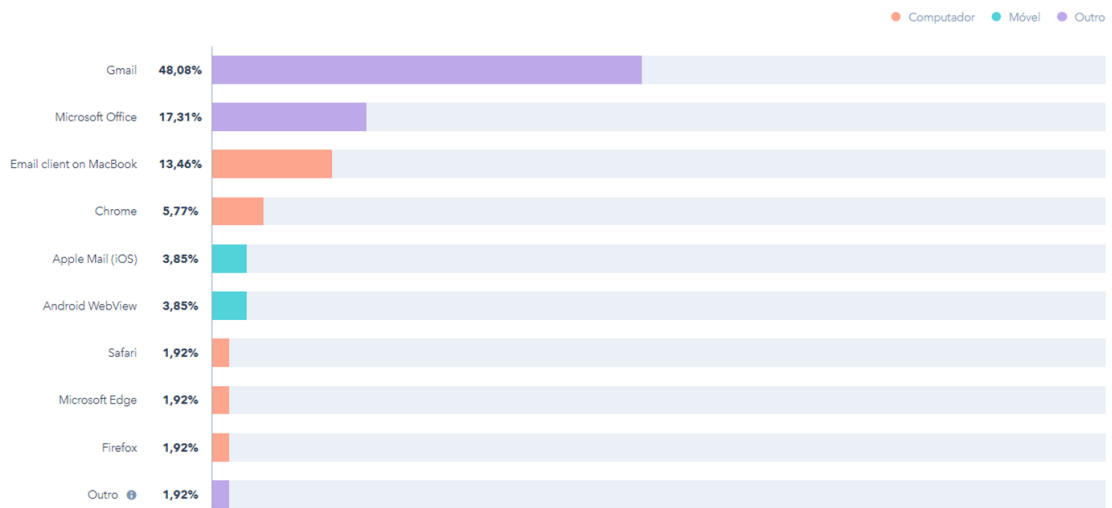


Gráfico 11 – Aberturas por Cliente de *Email* da Campanha Lançamento da Comunidade de RH da *Factorial HR*
Fonte: Elaboração própria

Através dos últimos gráficos analisados, chegamos à conclusão de que de facto a plataforma digital mais utilizada pelos clientes das campanhas é o *Gmail*, visto que é um recurso digital indispensável para quase todas as empresas no seu dia a dia. Ao mesmo tempo verificamos que o *Gmail* faz direta concorrência com o *Microsoft Office*, que utilizam o domínio *Hotmail* que funciona como meio alternativo a essa plataforma. Entre os resultados, também podemos observar alguma discrepância entre os meios utilizados por um computador e por dispositivo móvel, onde as suas aberturas se registaram através da plataforma *Safari* ou *Chrome*. Os restantes resultados variam com percentagens inferiores entre a utilização de modelos móveis, nomeadamente entre *iPhone (iOS)* ou entre o *Android*. No geral, os resultados não apresentam grandes variações entre as principais plataformas mais recorridas o que demonstra que as empresas possuem algum domínio empresarial associado a estas plataformas que permitem a receção do tipo de campanhas de email *marketing*.

4.4 Discussão dos Resultados

Ao longo deste estudo, procurou-se compreender de que forma a Factorial *HR* comunicou com os seus clientes através das campanhas de email *marketing* de inserção no mercado português e, por sua vez, o impacto que estas geraram no mercado.

Após todo o processo de análise das campanhas implementadas através de email *marketing*, consegui-se comprovar que as campanhas foram previamente delineadas de forma a procurar quais as reais necessidades que o mercado necessitava e como poderiam ajudar as empresas a digitalizarem todos os processos de RH. Constatou-se também que o uso da ferramenta de email *marketing* foi bastante reveladora e positiva pois gerou um certo tipo de impacto visual nos seus clientes ou, de certa forma, despertou um senso de curiosidade para conhecer os serviços prestados pela empresa. Contudo, é possível determinar que nem todas as campanhas tiveram resultados similares, talvez devido ao teor e o propósito do seu lançamento, mas que não se presenciou qualquer tipo de rejeição e negligência à aceitação das mesmas.

Apesar de, atualmente, o departamento de marketing apostar já bastante na divulgação de conteúdos através das redes sociais, nomeadamente no *Instagram* e no *YouTube*, e também na criação de novos artigos temáticos publicados no *blog* da comunidade da empresa, a aposta contínua em lançar novas campanhas regularmente utilizadas através de email *marketing* só comprova que, de facto, a implementação deste recurso é um benefício corporativo para a empresa e para o seu crescimento. Efetivamente, a ferramenta de email *marketing* destaca-se bastante pois maior parte das empresas

digitalizadas em todos os setores recorrem a meios de comunicações tão simples e eficazes com o email, seja de qualquer tipo de plataforma, pois permite agilizar todos os processos comunicativos dentro de uma organização e ao mesmo tempo promove a dinâmica e agilidade na utilização destes meios. A Factorial, sendo uma empresa que aposta no digital, não deixa de aproveitar sempre todos os recursos inerentes à sua evolução e constante aprendizagem no setor.

Relativamente à análise realizada, primeiramente procedeu-se a uma análise de conteúdos e de todas as campanhas e de que maneira foram promovidas através do uso de email *marketing* e em seguida procedeu-se à divulgação dos resultados estruturados em imagens e em gráficos, elaborados pelo estagiário, que corresponde ao trabalho realizado pelo mesmo no departamento de marketing da empresa.

Em concordância ao tema do estudo aqui exposto, o intuito era tentar perceber o impacto gerado no mercado português com a implementação destas campanhas de email *marketing*, tendo em conta que o mercado tinha acabado de abrir as suas portas na empresa e necessitava de criação de estratégias que promovessem a sua divulgação.

Respeitante a todas as categorias abordadas neste estudo empírico, que dizem respeito a métricas analíticas que servem para medir o sucesso e o impacto das campanhas, todas foram abordadas de maneira igual e estruturadas consoante as métricas que mais relevância traziam a este estudo, desde a evolução temporal até às plataformas recorridas pelos clientes. Quanto ao sucesso individual das campanhas, todas se destacaram pela positiva, sendo que a campanha da *Black Friday* foi a que gerou mais impacto na soma de todas as suas métricas, devido ao facto da época em que esta se insere e também pela oferta adjacente. Em todas as campanhas foi possível também determinar qual a plataforma de acesso comunicativo que mais foi recorrida, sendo ela o *Gmail*, salientando também o do nível de aceitação em geral das mesmas, que se mostrou bastante benéfico.

No geral, a calendarização das campanhas também é um ponto que se deve destacar, pois ao mesmo tempo atingiram os seus objetivos e coincidiram com as épocas que se comprovaram ser as mais benéficas para uma melhor aceitação do público-alvo. O teor dos conteúdos apresentados e os *templates* utilizados em cada campanha foram personalizados de acordo com a identidade visual da empresa, o que é bastante importante para criação de uma imagem visual forte e persistente para com os clientes da Factorial. Um fator que se fez destacar na campanha da *Black Friday* foi a presença de *feedback* de atuais clientes da empresa do mercado inserido para assim marcar um

certo posicionamento da marca. Não esquecer também a direta menção do trabalho do departamento de vendas nas campanhas com a inserção de uma opção de contacto direto pela empresa para que possam conhecer mais detalhadamente a plataforma.

Em suma, neste capítulo referente à discussão dos resultados, conclui-se que não é fácil implementar qualquer tipo de estratégias de *marketing* em empresas, nomeadamente em contexto internacional e na entrada de novos mercados, sendo que todos os esforços recolhidos e aplicados na divulgação destas campanhas, teve como intuito gerar um impacto forte e benéfico ao mesmo tempo para o mercado, com recurso em descontos e promoções, mas que ao mesmo tempo possuíram a oportunidade de divulgar de forma intuitiva e criativa a cultura da empresa e o modo como estas trabalham.

Efetivamente, todas as campanhas foram previamente estruturadas e avaliadas com base naquilo que o mercado necessitava e de acordo com o que os seus clientes poderiam vir a beneficiar, na utilização e divulgação de um serviço de qualidade-preço. Atualmente, a empresa continua a apostar cada vez na divulgação de novas campanhas e mais atrativas pois, com os resultados obtidos nestas campanhas, ficou comprovado com o uso de *email marketing* pode trazer bastantes benefícios para as empresas.

Conclusões

Neste relatório de estágio é realizada uma análise de campanhas de *Email Marketing* da Factorial *HR*, situada em Barcelona, com foco na inserção no mercado português, e na forma como a empresa recorreu ao uso de estratégias para gerar impacto no mercado e nos públicos e, conseqüentemente, captar novos ou ativar potenciais clientes.

Mais especificamente, tentou perceber-se de que forma a Factorial *HR*, sendo uma *start-up* relativamente recente no mercado, construiu meios e ferramentas para a divulgação de uma estratégia de *marketing* com o intuito de construir ao mesmo tempo uma relação de proximidade com os seus clientes e disseminação de campanhas de vendas. As abordagens e métricas aplicadas revelaram-se úteis e capazes de gerar resultados passíveis de análise detalhada. Estas são sempre fulcrais para a aprendizagem e para a evolução da forma como as campanhas são planeadas e executadas através do uso de *Email Marketing*. Por outro lado, o uso de plataformas de CRM, como o *HubSpot*, mostram-se igualmente úteis para facilitar análises de forma mais detalhada e ajustada aos processos organizacionais das empresas.

Tendo em conta que atualmente nos mercados internacionais as empresas necessitam de recorrer a meios que permitam agilizar processos, trabalhos e relacionamentos corporativos, a Factorial destaca-se das demais principalmente pela sua cultura e inovação. A organização acolhe uma política forte de diversidade e inclusão, que permite que todos os seus colaboradores atingiam metas profissionais e que desenvolvam as suas competências dentro de um ambiente relaxado, criativo e dinâmico; e ao mesmo tempo profissional. Todos os departamentos da empresa possuem meios e recursos para dar aos seus colaboradores as ferramentas para o sucesso e crescimento, em concordância com o *slogan*, “*we bet on people!*”.

Cada campanha aborda, assim, um tema que vai de encontro às necessidades do mercado e dos seus clientes, e às melhores épocas e sazonalidades que as empresas têm ao dispor. Existem sempre períodos de melhor aderência e mais necessidade ativa por parte dos potenciais clientes; e outros com menos carência de qualquer tipo de serviço e, por isso com resultados menos evidentes. Contudo, não deixa de ser importante ressaltar que todas épocas são oportunas para divulgar qualquer tipo de conteúdo, principalmente no setor dos recursos humanos, que está em constante mudança e evolução, necessitando de um acompanhamento empresarial adequado à transformação digital e ágil aceleradas.

Este estudo apresenta limitações, visto não terem sido analisadas todas as campanhas. Por um lado, nem todas as campanhas são aptas para o procedimento analítico, devido entre outros à escassez de aceitação mínima, o que exclui à priori algumas do âmbito da análise possível. Por outro lado, como foi analisada a fase inicial de introdução no mercado português, ainda havia pouca informação sobre o mesmo e as suas necessidades; assim como algumas diretrizes e a própria estratégica ainda não estavam completamente delineadas e implementadas.

Apesar das limitações, este estudo empírico foi desenvolvido a partir de uma linha de investigação que pode servir para futuros estudos, principalmente aqueles que estejam relacionados com a prática estratégica de *marketing*, nomeadamente estratégias e ferramentas de *Email Marketing*, no âmbito de empresas a operar em mercados internacionais ou no setor de recursos humanos, como é o caso da *Factorial HR*. Por exemplo, seria interessante fazer uma análise comparativa das campanhas em diferentes mercados e assim traçar algumas conclusões e recomendações sobre padrões ou estratégias mais eficazes, dependendo de variáveis dependentes e independentes. Esta matriz ajudaria profissionais a planear de forma mais acertada as suas campanhas.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H. & Pierce, A. (2008). “Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 139-145.

Baldauf, A., Cravens, W., & Piercy, F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109–122.

doi:10.1080/08853134.2001.10754262.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.

Birkner, C. (2012). The ABCs of affiliate marketing. *Marketing News*.

Cateora, R. & Graham, L. (2001). *Marketing internacional*. Rio de Janeiro, LTC.

Chally, R. (2006), *The Chally World Class Sales Excellence Research Report*, H.R. Chally Group, Dayton, OH.

Cravens, W. (1995), “The changing role of the sales force”, *Marketing Management*, Fall, pp. 17-32.

Cron, L., Marshall, W., Singh, J., Spiro, L. & Sujana, H. (2005), “Salesperson selection, training, and development: trends, implications, and research opportunities”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 123-36.

Day, S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. doi:10.1177/002224299405800404.

Deloitte Touche. (2005), *Strategic Sales Compensation Survey*, Deloitte Touche Development LLC, New York, NY.

DeNisi, S. & Pritchard, D. (2006). “Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework”, *Management and Organization Review*, Vol. 2, pp. 253-277.

- Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001), "SME Marketing in Practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-11.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). "The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action", *Academy of Management Executive*, Vol. 17 No. 3, pp. 74-86.
- Gruman, A. & Saks, M. (2011). "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 123-136.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707–3713. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.033.
- Guest, E. (2014). "Employee engagement: a skeptical analysis", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, pp. 141-156.
- Gyambrah, M., & Hammond, S. (2017). The role of logos in brand personality of organizations. *African Journal of Business Management*, Vol. 11, p. 327–336.
- Hallberg, E. & Schaufeli, B. (2006). "Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?", *European Psychologist*, Vol. 11, pp. 119-127.
- Hannon, D. & Atherton, A. (1998), "Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 5 No. 2, pp. 102-19.
- Hewitt, A. (2013). *Trends in Global Employee Engagement Report*, Aon Hewitt, Lincolnshire, IL.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N. (1996), "Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?", *Marketing Planning & Intelligence*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-18.
- Hulbert, J.M., Capon, N. & Piercy, N.F. (2003), *Total Integrated Marketing: Breaking the Bounds of the Function*, The Free Press, New York, NY.

Inceoglu, I. & Warr, P. (2011). "Personality and job engagement", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 10, pp. 177-181.

Ingram, N., LaForge, W., Locander, B., MacKensie, B. & Podsakoff, M. (2005), "New directions in sales leadership research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 137-54.

Jeshurun & Bala. (2018). "A Study on the Effectiveness of Email Marketing." *Shanlax International Journal of Management*, vol. 6, no. S1, 2018, pp. 84–86.

Jiang, Y. & Liu, W. (2015). "High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital", *Human Resource Management Review*, Vol. 25, pp. 126-137.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, p. 10.

Krauss, M. (2005). Marketing dashboards drive better decisions. *Marketing News*, 39(16), 1.

Krush, T., Agnihotri, R., Trainor, J., & Nowlin, L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824–835. doi:10.1016/j.indmarman.2013.02.017.

Lammenett, E. (2014). *Praxiswissen Online-Marketing*. In *Praxiswissen Online-Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03313-2>.

Luthans, F., Avey, B., Avolio, J. & Peterson, J. (2010). "The development and resulting performance impact of positive psychological capital", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, pp. 41-67.

Macey, H. & Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 1, pp. 3-30.

Macey, H., Schneider, B., Barbera, M. & Young, A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden,

WA.

Mone, M., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011), "Performance management at the wheel: driving employee engagement in organizations", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, pp. 205-212.

Morgan, A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9.

Morgan, A., Vorhies, W., & Mason, H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. doi:10.1002/smj.764.

Narver, C., & Slater, F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi:10.1177/002224299005400403.

Oliveira, L. (2009). Os conceitos de Missão, Visão e Valores como parte essencial no desenvolvimento dos colaboradores focando em resultados de longo prazo (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário – UNA, Belo Horizonte.

Olson, M., Cravens, W. & Slater, F. (2001), "Competitiveness and sales management: a marriage of strategies", *Business Horizons*, March/April, pp. 25-30.

Piercy, F. & Lane, N. (2009), *Strategic Customer Management: Strategizing the Sales Organization*, Oxford University Press, Oxford.

Reis, B. (2017). Os conteúdos em análise - teoria e práticas da análise de conteúdo. Lisboa: Editora Escolar.

Rice, R. (1983), "Strategic decision making in small businesses", *Journal of General Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 58-65.

Romano, C. & Ratnatunga, J. (1995), "The role of marketing: its impact on small enterprise research", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, pp. 9-30.

Root, R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, Lexington Books.

Rossi, C., & Luce, F. (2002). Construção e proposição de um modelo de planejamento

estratégico baseado em 10 anos de experiência, Encontro Anual da ANPAD, Salvador.

Rothstein, G. & Goffin, D. (2006). "The use of personality measures in personnel selection: what does current research support?", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 155-180.

Saks, M. & Gruman, A. (2011). "Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 5, pp. 383-402.

Saks, M., Uggerslev, L. & Fassina, E. (2007). "Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 413-446.

Schwarzl, S., & Grabowska, M. (2015). Online marketing strategies: The future is here. *Journal of International Studies*, 8(2), 187–196. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-2/16>.

Seidenschwartz, W. (2005), "A model for customer enthusiasm: connecting the customer with internal processes", paper presented at Strategic Account Management Association Conference, Paris, February.

Siahtiri, V., O’Cass, A., & Ngo, V. (2014). Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical customer centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 379–395. doi:10.1080/0965254x.2013.876083.

Siguaw, A., Brown, G., & Widing, E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106–116. doi:10.1177/002224379403100109.

Stephens, H. (2003), paper presented at American Marketing Association Summer Educators Conference, The H.R Chally Group, Chicago, IL, August.

Vance, J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in Your Organization; Effective Practice Guidelines*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market

entry. *International Marketing Review*, 19(4/5):342-347.

Anexos

Anexo I:

Campanha 1: Especial *Black Friday*

factorial
Descontos antecipados:
Especial Black Friday
50% de desconto
nos primeiros 6 meses
com a Factorial

Sneak peek: Especial Black Friday

Chegou o momento de **otimizar os seus processos de RH!** Assine um plano com a Factorial até **26 de Novembro** e poupe **50% nos primeiros 6 meses!**

- Reduza até 30% do tempo que dedica em tarefas administrativas
- Ganhe novos insights sobre a sua equipa com [Relatórios de RH](#)
- Centralize a gestão dos dados numa só plataforma

Quero que entrem em contacto comigo

"A Factorial centralizou os nossos processos de RH com uma só ferramenta. A gestão documentos, ausências e comunicação interna ficaram mais fáceis com a Factorial."

-Santiago Santamaría @ [Fever](#)

Factorial, Alaba 61, 6-2, Barcelona, Spain 08005

[Anular a subscrição](#) [Gerir preferências](#)

Anexo II:

Campanha 2: Digitaliza a Sua Empresa e Tempos de Covid-19

Olá, .

Como a sua empresa está a passar por esta segunda onda de contágios?

Na Factorial decidimos ajudá-lo a ultrapassar esta fase e por isso queremos acompanhá-lo no processo de digitalização do seu departamento de Recursos Humanos. Assim tanto o trabalho remoto como o presencial sejam geridos de maneira mais ágil e simplificada.

Como?

Através do nosso software de RH que oferece: controlo do horário de trabalho, assinatura legal de contratos e folha de pagamento online, gestão de ausências, férias e +.

Quanto devo pagar?

Como sabemos que este não é o melhor momento para ninguém, queremos oferecer-lhe um desconto para tornar a nossa solução mais acessível. Quer saber mais sobre este desconto e tudo o que ele inclui?

👉 [Clique aqui para agendar uma demo e conseguir o seu desconto!](#)

Factorial
Alaba 61, 5-2
Barcelona, ES

Atualize as suas [preferências de e-mail](#)

Anexo III:

Campanha 3: O Modelo do Mapa de Férias



Aqui está o seu Mapa de Férias

Enviamos-lhe o **modelo de Mapa de Férias em formato Excel**, para organizar as férias dos seus funcionários. O nosso modelo poderá ser uma ajuda na gestão dos recursos humanos da sua empresa.

[Descarregar Mapa de Férias](#)


No entanto, porque a digitalização e eficiência são o melhor caminho para se atingirem melhores resultados, deixamos-lhe o convite em [testar o software de RH da Factorial](#). Sem qualquer compromisso!

Factorial, Alaba 61, 6-2, Barcelona, Spain 08005


[Anular a subscrição](#) [Gerir preferências](#)

Anexo IV:


Campanha 4: Lançamento da Comunidade de RH da Factorial




Lançamento da Comunidade de RH da Factorial



Cultura e Compromisso



Gestão de Talentos




Leis e Processos

Nesta comunidade irá encontrar informação sobre:

- **Cultura e Compromisso** (comunicação interna, motivação, valores, envolvimento dos colaboradores,...)
- **Gestão de Talento** (recrutamento, formações, planos de carreira, desenvolvimento de competências,...).
- **Leis e Processos** (leis, contratos, vencimentos,...).

Junte-se à Comunidade de RH

Como profissional **de Recursos Humanos e cliente da Factorial** acreditamos que a sua participação na nossa comunidade online irá aportar muito valor para todos os envolvidos! Além de que irá **ajudá-lo a resolver quaisquer dúvidas que tenha, melhorará a sua reputação e imagem, e obterá mais visibilidade!**



Os primeiros utilizadores já começaram a colocar as suas questões, por isso, registe-se e comece já a participar. 😊 Esperamos por si!

Nesta comunidade irão participar, também, alguns **parceiros nossos, influenciadores de RH e toda a comunidade de profissionais de Recursos Humanos que nos acompanham diariamente.**

Factorial, Alaba 61, 6-2, Barcelona, Spain 08005

[Anular a subscrição](#) [Gerir preferências](#)