

Relatório de Estágio

Ludimax.com, Trading, Lda

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Filipa Vieira Antão

Relatório de Estágio para a obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientadora: Prof. Doutora Carla Alexandra Barbosa Pereira

outubro 2021

Agradecimentos

Começo os meus agradecimentos à cidade da Covilhã, que me acolheu durante todo o meu percurso académico, desde 2016 até ao presente ano. À Universidade da Beira Interior e a esta cidade agradeço todas as memórias e pessoas que levo comigo.

Estou também muito agradecida à minha orientadora, Professora Doutora Carla Pereira, que me acompanha desde a licenciatura e me ajudou a ultrapassar as minhas dificuldades e obstáculos no decorrer do estágio e durante a realização do presente relatório. Para além disso, também me motivou a fazer mais e melhor, durante todo este percurso.

Agradeço aos meus pais por me permitirem e deram a liberdade de seguir o meu caminho escolar sem qualquer obstáculo. E, a toda a minha família, pelos puxões de orelhas ocasionais e por todo o apoio que me deram para a concretização do estágio e do mestrado. Sem eles não teria conseguido.

Agradeço, também, aos meus amigos que sempre ouviram todas as minhas frustrações e levantaram sempre o meu espírito nas alturas em que me sentia mais em baixo e que compreenderam sempre a minha falta de disponibilidade. Muitas vezes tiraram-me da frente do computador para poder ir descontrair um bocado, que também fazia falta!

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu orientador de estágio, Joel Vicente, que sempre apoiou as minhas ideias e me ajudou a concretizá-las. E, de uma forma geral, à equipa da Ludimusic, pela boa receção e pela facilidade com que me aceitaram na equipa.

Resumo

Com o aumento da competitividade no mercado, existe uma necessidade crescente de se fazerem inovações na estratégia de marketing da organização. A realização de campanhas promocionais e o aumento da notoriedade da organização tornam-se uma obrigatoriedade. Para além disso, a previsão da procura, torna-se um ponto cada vez mais importante para poder ser um concorrente relevante no mercado e encontrar soluções de gestão de *stock* torna-se uma prioridade para a otimização de operações logísticas.

O presente documento relata as tarefas desempenhadas no decorrer do estágio, para obtenção do grau de mestre em Gestão, nas áreas do marketing e de gestão de *stocks*, onde o objetivo principal foi a criação de campanhas promocionais e de um sistema de gestão de *stocks* que permitisse a otimização do processo da tomada de decisão dos gestores de loja. Estas duas áreas demonstram uma grande ligação entre si, visto que uma boa gestão de *stocks*, leva a uma maior facilidade na tomada de decisão em tarefas de marketing, como o desenvolvimento de campanhas promocionais. Por sua vez, as campanhas promocionais bem-sucedidas, podem permitir uma maior rotação de stocks e assim reduzir a existência de produtos obsoletos.

O estágio foi realizado numa organização de comercialização de instrumentos musicais, a Ludimusic, que faz parte do grupo Ludimax.com, Lda.

Palavras-chave

Marketing, Campanhas promocionais, Redes sociais, Gestão de *stock*, Gestão da procura, Tomada de decisão

Abstract

With the increasing competitiveness within the market, there is a growing need to make innovations in the company's marketing strategy. Carrying out campaigns and increasing the company's notoriety became mandatory within companies. In addition, demand forecast becomes increasingly important to be a relevant competitor in the market and finding stock management solutions becomes a priority for the optimization of logistical operations.

This document reports the tasks performed during an internship, to obtain a master's degree in management, in the areas of marketing and stock management, with the main objective being the creation of promotional campaigns and a stock management system that allowed the optimization of the decision-making process of store managers. These two areas show a strong link between them since a good *stock* management leads to easier decision-making in marketing tasks, such as the development of promotional campaigns. In turn, successful promotional campaigns can allow a higher stock rotation and thus reduce the existence of obsolete products.

The internship was held at a company that sells musical instruments, Ludimusic, which is part of the Ludimax.com, Lda. group.

Keywords

Marketing, Promotional campaigns, Social network, Stock management, Demand management, Decision-making.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	3
1.1. Campanhas de desconto como estratégia de marketing.....	3
1.1.1. O desenvolvimento otimizado de parâmetros para a aplicação de descontos	4
1.1.2. Campanhas de desconto: A <i>Black Friday</i>	4
1.2. Redes Sociais como veículo de divulgação de campanhas promocionais.....	5
1.2.1. Redes Sociais: O Facebook	6
1.2.2. Redes Sociais: O Instagram.....	6
1.2.3. Redes Sociais: O LinkedIn	7
1.2.4. Redes Sociais: O Twitter	7
1.2.5. Redes Sociais: O YouTube.....	7
1.3. A Gestão de <i>Stock</i> e da Procura	7
Capítulo II – Apresentação da Organização	13
2.1. Missão.....	14
2.2. Visão	14
2.3. As lojas	15
2.4. Os produtos	17
2.5. Estrutura Organizacional	18
Capítulo III – O Estágio	20
3.1. Calendarização e definição de tarefas.....	20
3.2. Tarefas desempenhadas	21
3.2.1. Área de Marketing.....	21
3.2.1.1. Organização de campanha promocional: <i>Black Friday</i>	22
3.2.1.2. Organização de campanha promocional: Aniversário Ludimusic.....	31

3.2.2. Área de Gestão de <i>Stocks</i>	40
3.2.2.1. Análise do processo de Gestão de <i>Stocks</i> aplicado na Ludimusic.....	40
3.2.2.2. A solução proposta	41
3.2.2.3. O protótipo.....	46
3.2.2.4. Implementação do sistema de auxílio à Gestão de <i>Stock</i>	47
3.2.2.5. Objetivos futuros para a otimização deste sistema.....	48
Capítulo IV – Apreciação Crítica	50
Capítulo V – Considerações Finais e Recomendações.....	54
Referências.....	56
Apêndices	59
Apêndice I – Protótipo do novo sistema de gestão de <i>stocks</i>	59
Apêndice II – Tarefas realizadas e resultados obtidos no decorrer do estágio	60

Índice de Figuras

Figura 1 Representação gráfica da técnica TOPSSI.....	11
Figura 2 Ludimusic Leiria	15
Figura 3 Ludimusic Porto	16
Figura 4 Loja Online Ludimusic	16
Figura 5 Estrutura Organizacional da Ludimusic.....	19
Figura 6 Frame do vídeo promocional e respetiva descrição - Black Friday, Ludimusic 2020	22
Figura 7 Frames do vídeo promocional - Black Friday, Ludimusic 2020.....	26
Figura 8 Detalhes do vídeo - Black Friday, Ludimusic 2020.....	26
Figura 9 Frames de reels de Instagram, para a divulgação da campanha Black Friday .	27
Figura 10 Exemplo do desafio proposto nas redes sociais	32
Figura 11 Exemplo de descrição dos desafios "Countdown Ludimusic"	33
Figura 12 Resultados da campanha "Countdown Ludimusic" no Facebook.....	34
Figura 13 Resultados da campanha "Countdown Ludimusic" no Instagram	34
Figura 14 Publicação de divulgação da campanha - Aniversário Ludimusic 2021.....	36
Figura 15 Resultados obtidos na publicação de promoção da campanha "Aniversário Ludimusic", no Instagram e Facebook, respetivamente.....	37
Figura 16 Quantidade de transações feitas no decorrer da campanha Aniversário Ludimusic	37
Figura 19 Protótipo do novo sistema de gestão de stocks	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 Tarefas definidas por área e objetivo pretendido.....	20
Tabela 2 Parâmetros aplicados para a definição da percentagem de descontos para cada produto.....	24
Tabela 3 Parâmetros de desconto aplicados nos acessórios selecionados para desconto na campanha "Aniversário Ludimusic"	35
Tabela 4 Parâmetros de desconto aplicados nos instrumentos musicais, na campanha "Aniversário Ludimusic"	36
Tabela 5 Classificação da variável "Preço", relacionando o preço do produto e a mediana dos preços da "Família N2" na qual o produto se insere	44
Tabela 6 Variáveis selecionadas e a respetiva importância.....	45
Tabela 7 Análise Crítica do Estágio	52
Tabela 8 Tarefas realizadas e resultados obtidos no decorrer do estágio	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tráfego obtido nos dias referentes à Black Friday, nos anos 2019 e 2020	28
Gráfico 2 Taxa de conversão nos dias referentes à Black Friday, nos anos 2019 e 2020	29
Gráfico 3 Totalidade de vendas, em unidades, no decorrer da Black Friday 2020.....	30
Gráfico 4 Percentagem do total de vendas, das quais tiveram desconto ou não, referentes à Black Friday 2020.....	30
Gráfico 5 Ilustração da quantidade de visualizações e gostos, obtidos no Facebook, no decorrer da campanha "Countdown Ludimusic" e nos três dias anteriores à campanha	33
Gráfico 6 Quantidade de vendas (unidades) e Total de Vendas (milhares de euros), no decorrer da campanha Aniversário Ludimusic	38
Gráfico 7 Taxa de conversão referente ao decorrer da campanha Aniversário Ludimusic	39

Introdução

O presente relatório pretende descrever o estágio realizado no grupo Ludimax.com, Lda., que decorreu de 06 de outubro de 2020 a 02 de abril de 2021, na sede do grupo Ludimax.com, Lda, localizada em Turquel, Alcobça. O estágio ocorreu no âmbito do 2º ciclo de estudos em Gestão da Universidade da Beira Interior, no presente ano letivo 2020/2021. Todo o estágio decorreu com o acompanhamento do orientador de estágio, Joel Vicente.

A Ludimusic é uma das duas organizações pertencentes ao grupo Ludimax especializado na divulgação e distribuição de instrumentos musicais, equipamentos, tecnologia, consumíveis e serviços para a música. O estágio teve como foco a realização de campanhas de promoções e a otimização do sistema de gestão de *stock* utilizado na organização.

A realização de campanhas promocionais de produtos é considerada uma prática estratégica com o objetivo do aumento das vendas, num curto espaço de tempo (Yusuf, 2010). Esta prática é vista como algo benéfico para o consumidor, visto que, a informação de que num produto que já foi vendido a um preço superior, percebido de alta qualidade, está a ser aplicado um desconto, dá a perceção ao consumidor que a relação entre o preço e a qualidade do produto, se tornou muito melhor (Zhang *et al*, 2019). A influência na tomada de decisão de compra do produto é, por isso, positiva (Lin, 2017).

As campanhas promocionais, como a *Black Friday*, são consideradas uma boa oportunidade para haver um aumento nas vendas da organização (Tsiotsou, 2017). A relação positiva que a *Black Friday* demonstra ter sobre as compras e a satisfação do consumidor, foi comprovada num estudo de Delcea *et al* (2017) onde verificaram que, os descontos feitos nesta campanha, levam à satisfação do consumidor e a um aumento das interações entre o consumidor e a organização.

Para além disso, o sucesso de uma organização acaba, também, por depender da possibilidade de fornecer os produtos e/ou serviços e manter-se financeiramente estável (Wild, 2018). Com o objetivo de atender à procura do mercado, de aumentar a possibilidade de se rodar o *stock* disponível e de maximizar a eficiência operacional, Ross (2003) refere que se cria a necessidade de uma gestão e controlo de *stock* eficazes a esses níveis.

Assim, de modo a descrever o processo de estágio e os resultados que se alcançaram, o presente relatório está dividido em cinco capítulos. No Capítulo I é apresentada a revisão da literatura, onde se descrevem os conceitos aplicados no decorrer do estágio, fornecendo um ponto de contextualização. No Capítulo II é apresentada a organização, com a exposição da sua missão e da sua visão, o modo como está organizada, os produtos que vende e dos seus pontos de venda disponíveis. No Capítulo III são desenvolvidas as atividades realizadas no decorrer do estágio, onde se descrevem todos os desafios e soluções apresentadas, a forma como as atividades foram realizadas e a análise crítica correspondente. No Capítulo IV, faz-se um relacionamento entre o que se aprendeu durante o percurso académico e o que se realizou no decorrer do estágio, a relação com a teoria, apresentada no Capítulo I, e apresentam-se também algumas limitações sentidas no decorrer do estágio e da realização do relatório. Por fim, no Capítulo V são apresentadas as conclusões retiradas da realização do estágio e respetivo relatório.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1. Campanhas de desconto como estratégia de marketing

A realização de promoções é uma prática estratégica que tem como objetivo o aumento das vendas de produtos, num curto espaço de tempo, agindo na mente dos consumidores como algo benéfico para os mesmos, no sentido de influenciar positivamente o seu processo de tomada de decisão de compra (Yusuf, 2010).

O preço com desconto, ou seja, um preço com abatimento ao preço anterior ou normal, é considerado uma prática bastante comum no marketing. Ao contrário de um preço meramente baixo, um preço com desconto, pode levar o consumidor a ter um comportamento de compra diferente, porque a informação de que um produto que foi, inicialmente, vendido a um preço alto, dá a perceber que o produto é de alta qualidade e, quando aplicado um desconto, o consumidor entende que esse produto está com um preço mais vantajoso (Zhang *et al*, 2019).

A eficácia desta ação estratégica tem sido muito aprofundada pela literatura e verifica-se que, a prática destas ações, influencia positivamente a tomada de decisão de compra dos produtos por parte do consumidor. A decisão de compra, hoje em dia, é cada vez mais influenciada, devido à existência do *e-commerce* (comercialização de produtos *online*) que aumenta a competitividade de mercado, dado que, o consumidor pode, facilmente, encontrar organizações concorrentes (Lin, 2017).

O *e-commerce* levou à existência de novos hábitos de consumo, com os produtos e serviços a tornarem-se mais acessíveis ao consumidor. Revolucionou a maneira como o consumidor se relaciona e interage comercialmente, onde utiliza a *internet*, não só para comprar produtos, mas também, para poder comparar produtos de diferentes outras organizações (Dias *et al*, 2014). Hoje em dia, o consumidor pode aceder a uma grande quantidade de informação sobre os produtos, preços e lojas através da *internet*. Como resultado desta quantidade de informação, o consumidor pode-se tornar mais sensível aos preços aplicados. Assim, a reputação de uma loja, as marcas que comercializa e os descontos aplicados nos produtos, através de campanhas promocionais, são oportunidades estratégicas para se conseguir penetrar o mercado *online* (Grewal, 1998).

1.1.1. O desenvolvimento otimizado de parâmetros para a aplicação de descontos

Tellis & Zufryden (1995) propuseram um modelo que procura o momento e a percentagem ideal para os descontos a serem aplicados nos produtos, por parte da organização, e que se relaciona com a quantidade ideal de compras de várias marcas e em certos períodos de tempo.

A aplicação de descontos no retalho tem duas características distintas: o retalhista não está interessado nas marcas sobre as quais incide o desconto, mas no lucro que as suas vendas podem originar. Por isso, a escolha dos produtos para desconto não vai ter em conta a marca à qual o produto pertence, mas sim, o período em que se fazem os descontos e a própria margem de desconto, que são afetadas pelo fornecedor e se alteram ao longo do tempo (Tellis & Zufryden, 1995).

Assim, os mesmos autores desenvolveram um modelo que se dividia em três partes: (1) uma parte referente à resposta do consumidor, que inclui a resposta do consumidor às promoções de marca dentro de uma categoria, (2) uma parte que se refere ao retalhista, que descreve a dinâmica entre as compras da organização e das vendas e, (3) uma última parte que tem como objetivo a maximização do lucro na organização.

A relação destas três partes num único modelo, permite obter a informação sobre a melhor altura para se fazerem descontos e a margem de desconto a ser aplicada. Para além disso, proporciona outros parâmetros que podem auxiliar na tomada de decisão, tais como o lucro e a quota de mercado de cada marca. O aspeto mais importante deste modelo é que se baseia numa estimativa de resposta que reflete a escolha do consumidor e o seu comportamento de compra (Tellis & Zufryden, 1995).

1.1.2. Campanhas de desconto: A *Black Friday*

Inicialmente, o termo *Black Friday* foi criado para abrir a época de compras de Natal (Pruitt, 2015). Nos Estados Unidos é considerado o melhor dia de compras e, para muitas lojas, considera-se o dia mais atarefado do ano. É considerada uma grande oportunidade para as organizações aumentarem as vendas (Tsiotsou, 2017). Com o passar dos anos, tornou-se quase uma obrigação para as organizações pois, como é um período de tempo em que todas aplicam descontos nos seus preços, há um aumento considerável na competitividade de mercado, tanto no meio *online*, como nas lojas físicas (Kwon *et al*, 2015).

Num estudo, feito por Baydas *et al* (2011), concluíram que existe uma percepção, por parte do próprio consumidor, da relação positiva que a *Black Friday* tem com as compras e com a satisfação do consumidor. Esta relação já tinha sido comprovada por Delcea *et al* (2017), com um estudo onde concluíram que as promoções e descontos feitos nas *Black Friday* levam à satisfação do consumidor e, conseqüentemente, levam a que haja um aumento nas reações aos anúncios e campanhas que a marca faça, posteriormente.

1.2. Redes Sociais como veículo de divulgação de campanhas promocionais

Burke (2006), define as redes sociais como redes livres de pessoas que interagem por meio de *sites*. A *internet* permite que qualquer pessoa construa uma variedade de relacionamentos com outras, independentemente da distância geográfica.

No entanto, cada vez mais, as redes sociais são consideradas ferramentas de grande valor para as organizações, uma vez que possibilitam a sua presença de mercado, o aumento da notoriedade de marca e realizar publicidade a um custo reduzido. Contudo, as próprias organizações devem ter em conta certas questões éticas, entre elas, a violação da privacidade dos utilizadores e a publicidade agressiva (Bolotaeva & Cata, 2011).

Sendo as redes sociais, uma ferramenta essencial de marketing, é importante investir tempo no planeamento e na análise dos resultados, dado que planejar, criar e agendar o conteúdo, medir os resultados e interagir com os consumidores, tornaram-se grandes fatores influenciadores de sucesso a longo prazo (Macarthy, 2019).

A compreensão dos resultados de marketing pode ser feita através de uma plataforma oferecida pela *Google*, denominada de *Google Analytics*, e outra plataforma oferecida pelo Facebook, denominada de *Business Suite*. Estas plataformas permitem monitorizar as conversões, a informação relativa ao tráfego do *site*, bem como, analisar as páginas mais partilhadas e as publicações que mais impacto têm no consumidor. Para além disso, também se consegue obter resultados quanto a objetivos que tenham sido estabelecidos anteriormente, sejam estes de vendas ou, até mais simples como por exemplo, objetivos de interação com o público-alvo (Macarthy, 2019).

1.2.1. Redes Sociais: O Facebook

O Facebook tem o objetivo de realçar, estabelecer e manter novas relações. É considerada a rede social mais popular no mundo, mas apesar disso, com o passar dos anos, notou-se um aumento da competição e a adesão do consumidor a outras redes sociais, tais como o Instagram (Shiau *et al*, 2018).

Macarthy (2019, p. 57) afirmou que “há muitos anos, o Facebook era considerado uma mina de ouro para as marcas que procuravam um público vasto e fixo e muito tráfego na *internet*, mas este potencial foi declinando lentamente ao longo do tempo, à medida que a competição aumentou”.

Para combater esse aumento de competição, o Facebook, começou a aliciar a partilha de conteúdo através da sua plataforma, dando maior valor às publicações partilhadas por familiares e amigos dos utilizadores, em vez de dar visibilidade às publicações feitas pelas marcas. Assim, o conteúdo que incentivasse a comunidade a reunir-se e a interagir de forma significativa passou a ser favorecido. Esta situação, deu uma nova oportunidade às organizações, já que ao criarem conteúdo de interesse, podia ser mostrado a atuais ou potenciais consumidores, através da partilha entre os utilizadores. Tendo isso em conta, o marketing no Facebook, continua a ser um recurso necessário para praticamente todas as marcas (Macarthy, 2019).

1.2.2. Redes Sociais: O Instagram

O Instagram foi lançado em 2010, com o objetivo da partilha de imagens e fotografias. Atualmente, é considerado uma rede social em constante crescimento, que é atribuído ao aumento de dispositivos móveis, como os *smartphones* e *tablets*, que têm a capacidade de tirar fotografias de alta qualidade (Teo *et al*, 2018).

Segundo Macarthy (2019, p. 216), o Instagram é: “... a ferramenta de venda mais poderosa do mundo...” e os seus utilizadores “... são jovens, ativos e, na sua maioria, dispostos a comprar.”

Mas, para haver um bom desempenho, por parte das marcas nesta rede social, há uma necessidade de compreendê-la de uma forma bastante única, já que a sua abordagem, relativamente às outras, é bastante diferente e tudo acaba por se resumir à qualidade do conteúdo que se publica. Um dos princípios mais importantes do Instagram é o encorajamento que se transmite às pessoas para descobrir a beleza no mundo. Para as organizações, significa que devem partilhar com o consumidor, imagens que “...

aprofundem a visão das pessoas e permitam conhecer o estilo de vida que o produto ou serviço torna possível alcançar, através das suas perspetivas e das dos consumidores que o utilizam.” (Macarthy, 2019, p. 217).

1.2.3. Redes Sociais: O LinkedIn

É considerado o ponto central da *internet* para os profissionais e organizações comunicarem entre si e divulgarem as suas organizações. Esta rede social não serve para divulgar os produtos da marca, mas sim contactos profissionais (Macarthy, 2019).

1.2.4. Redes Sociais: O Twitter

O Twitter é uma rede social utilizada por milhões de organizações como forma de monitorizar conversas sobre as marcas, interagir com o consumidor, gerir questões de apoio ao consumidor e partilhar conteúdo através de vídeos e imagens (Macarthy, 2019).

1.2.5. Redes Sociais: O YouTube

Macarthy (2019) afirma que o YouTube continua a ser a rede social mais popular a nível mundial, com o simples objetivo de fornecer ao público-alvo, conteúdo que esteja fortemente relacionado com a organização. Esta rede torna possível que se vá ao encontro das expectativas do público-alvo através de vídeos e, em conjunto com todas as outras redes sociais, possibilita a partilha desse conteúdo.

1.3. A Gestão de *Stock* e da Procura

Segundo Wild (2018) o sucesso de uma organização depende da possibilidade de fornecer serviços e/ou produtos ao consumidor e, ao mesmo tempo, manter-se financeiramente estável. Para uma organização, o objetivo principal passa por ter disponível os seus produtos e/ou serviços, a preços aceitáveis num determinado período de tempo.

O controlo de *stock* é a atividade que assegura a disponibilidade dos produtos para o consumidor. Nas lojas de retalho, este controlo, relacionado com os bens materiais, é bastante complexo, já que o inventário e as vendas acabam por ser dependentes um do outro, ou seja, quantos mais produtos se tem disponíveis, maior será a probabilidade de venda (Whitin, 1957).

Este controlo e gestão vem da necessidade de resposta à procura do consumidor. Segundo Gianesi & Biazzì (2011) o *stock* é necessário, na medida em que os processos de oferta e procura não funcionam em simultâneo, ou seja, a oferta de um produto, na prática, nunca vai ser idêntica à procura desse mesmo produto, haverá sempre mais ou menos quantidade

em *stock*, do que aquela que o consumidor procura. Assim, a quantidade de *stock* em loja, é dependente do grau de independência necessária para a implementação da gestão da oferta e da procura – quanto maior for a quantidade de *stock* em loja, maior será a independência entre os processos, ou seja, quanto mais *stock* houver em loja, mais facilmente se agrada ao consumidor.

A gestão de *stock* tem três objetivos principais: atender à procura existente no mercado – coisa que não pode ser prevista com exatidão, mas com um bom planeamento de *stock* de segurança existe uma maior probabilidade de se ir de encontro ao nível de procura necessário – aumentar a possibilidade de se trocar o *stock* disponível e maximizar a eficiência operacional (Ross, 2003).

Ross (2003) sugere que estes três objetivos se afetam mutuamente, em termos de desempenho, pois ao se tentar aumentar o desempenho de um, automaticamente, o desempenho dos demais será prejudicado. Por exemplo, a existência de um processo de rotatividade de *stock*, vai aumentar os encargos operacionais, o que pode minimizar a sua eficiência, uma vez que vai envolver mais pessoas nesses processos.

O processo da gestão da procura é o que balança as necessidades do consumidor com as capacidades da cadeia de fornecimento. Uma boa gestão da procura leva a uma organização mais proactiva na previsão da mesma e a melhorar a flexibilidade operacional da organização para o seu atendimento (Croxtton *et al*, 2002).

Kumar *et al* (2004) define gestão da procura como a compreensão de um conjunto de variáveis, entre elas a expectativa atual e futura do consumidor, as características de mercado e as alternativas disponíveis para responder a estas questões. Esta compreensão é feita através da implementação de certos processos, como por exemplo a análise do histórico de vendas, que vai informar a organização do tipo de produto que o consumidor procura.

Neste sentido, a gestão da procura é vista como uma parte crucial numa organização e acaba por levar ao envolvimento de diferentes departamentos para o cumprimento de objetivos da organização. É criada uma estrutura social, em que é necessária a partilha de informação e coordenação das suas atividades e é a tecnologia que vai permitir fazer com que essa ligação seja mais fácil de ser alcançada (Juttner *et al*, 2007).

Ter certas diferenças em conta, principalmente quando se tem mais do que uma loja, ao nível de condições económicas, cultura e características demográficas de cada região e, até mesmo, o formato da loja, nas decisões de gestão de *stock*, cria um maior desafio estratégico para as organizações. Para além de se ter que definir diferentes níveis de *stock* para cada loja, este tem de ser distribuído de forma otimizada entre os estabelecimentos. Esta otimização pode sofrer alterações ao longo do tempo, devido às alterações que ocorrem na informação da procura, o que pode levar à troca de certos produtos entre lojas ou até mesmo à sua remoção (Agrawal & Smith, 2012).

Uma boa gestão de *stocks* também é influenciada pela gestão da cadeia de distribuição de produtos, que conseqüentemente vai resultar numa redução de custos de marketing, visto que faz com que exista a quantidade certa de produtos no momento e local certo, de forma a ir de encontro às necessidades do consumidor. Uma boa gestão da cadeia de distribuição de produtos potencia o atendimento de cinco objetivos principais: 1) aumentar a disponibilidade de produtos e/ou serviços para potenciais consumidores; 2) satisfazer as necessidades dos consumidores através do fornecimento de um bom serviço pré e pós-venda; 3) obter a informação detalhada e atualizada sobre o mercado; 4) diminuir custos; e 5) aumentar, ou pelo menos, manter a flexibilidade para a rotação de *stock* (Mullins & Walker, 2010).

A disponibilidade do produto é um dos objetivos mais importantes na cadeia de distribuição e gestão de *stocks*. O nível de disponibilidade apropriado vai variar de acordo com as características do produto e do público-alvo e pela importância atribuída a essas características pelos consumidores e do tempo e esforço que os consumidores vão ter que disponibilizar para obterem esses produtos (Mullins & Walker, 2010).

Assim, segundo Steinhart *et al* (2013), tanto a disponibilidade de um produto, como a falta dele, têm um grande potencial para desencadear a intenção de compra. Os gestores de marketing gastam grande parte do seu tempo e recursos a tentar que todos os produtos estejam sempre disponíveis para os seus consumidores e acabam por considerar a disponibilidade do produto como o ponto central para desencadear uma compra (Conlon *et al*, 2009). Por outro lado, podem optar por retirar estrategicamente certos produtos, para gerar uma perceção de procura superior à procura real, incentivando o consumidor a comprar antes que outra pessoa o faça (Amaldoss *et al*, 2010). Assim, no caso de uma organização ter mais do que uma loja e existir uma limitação de *stock*, o maior desafio

está ligado à tomada de decisão, já que é necessário decidir quais os produtos que estarão numa loja ou noutra.

O conceito de tomada de decisão com diferentes alternativas é uma componente muito importante na ciência da tomada de decisão atual. Este conceito começou a ser aplicado numa variedade de mercados, já que visa a seleção da melhor alternativa, dentro daquelas que existem, tendo em conta todas as variáveis que a organização considera que dão valor ao produto (Xu, 2015).

Segundo Xu (2015), o conceito de tomada de decisão com diferentes alternativas disponíveis, resume-se num processo de duas fases: (1) a recolha da informação que vai influenciar a tomada de decisão, o que inclui a atribuição de valor às variáveis – nesta fase vai-se decidir quais as variáveis que vão influenciar a tomada de decisão, por exemplo as vendas do produto e compreender de que forma é que essas mesmas variáveis pesam ou não na tomada de decisão e, (2) agregar a informação necessária para a tomada de decisão – nesta fase, vai-se agregar e analisar toda a informação adquirida, tendo em conta as variáveis selecionadas e tomar-se-á uma decisão.

A técnica de ordem de preferência por semelhança à solução ideal (TOPSSI) relaciona-se com uma variedade de critérios na tomada de decisão e auxilia a organização nas questões em causa, fazendo uma análise comparativa e *rankings* das alternativas para a solução ideal. Esta ideia vem do conceito de que existe um ponto ideal de solução, mas como este só existe numa realidade perfeita, é antes considerado um ponto de compromisso que se encontra a uma menor distância do ponto ideal, tendo em conta todas as outras soluções propostas (Shih *et al*, 2006).

Já em 1981, Hwang *et al* propuseram que esse *ranking* das alternativas seria baseado na menor distância da solução ideal positiva (SIP) e a maior distância da solução ideal negativa (SIN). A TOPSSI considera, simultaneamente, essas duas distâncias e uma ordem de preferência é definida, de acordo com a distância a que se encontram as soluções ideais – negativa e positiva, conforme Figura 1.

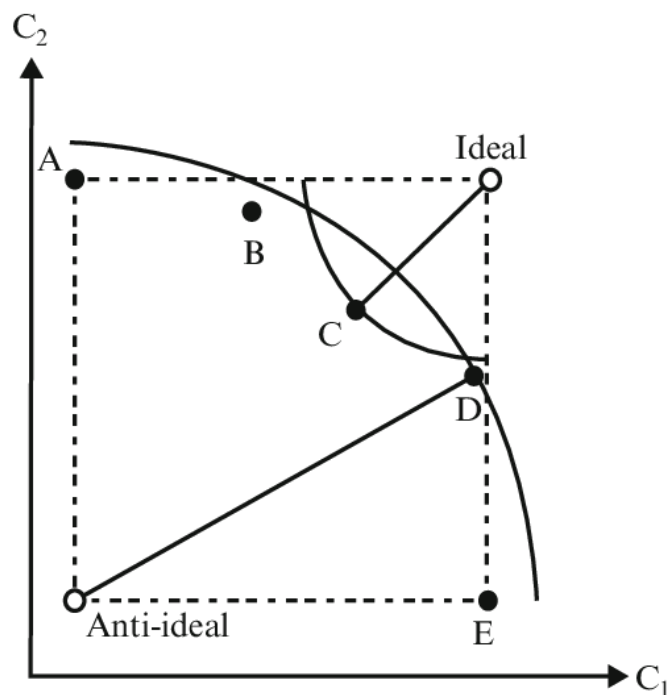


Figura 1 Representação gráfica da técnica TOPSSI

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Graphical-representation-of-the-TOPSIS-method_fig2_318236925

Este conceito é utilizado em grande parte dos modelos de tomada de decisão influenciada por diferentes critérios, de forma a encontrar a solução mais prática. Ginting *et al* (2017), acreditam que isto acontece, pois, o conceito é simples e de fácil compreensão, a sua passagem para a informática é simples e mede a *performance* relativa das alternativas de decisão de uma forma considerada matematicamente acessível.

Assim, a TOPSSI, tem “m” alternativas possíveis, onde cada alternativa tem “n” atributos. Hwang *et al* (1981) descrevem este processo em oito passos:

- (1) Obter a matriz de decisão baseada no *ranking* da performance de cada alternativa, respeitando cada variável;

$$D = [X_{ij}]_{m \times n}$$

- (2) Definir a importância de cada atributo (W_j);

$$\sum_{j=1}^n W_j = 1$$

- (3) Normalizar a matriz de decisão, de forma a transformar as várias dimensões de cada variável em dimensões que possam ser comparáveis entre si;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (x_{ij})^2}}, i = 1, 2, \dots, m ; j = 1, 2, \dots, n$$

(4) Construir a matriz de decisão normalizada;

$$V = [V_{ij}]_{m \times n}$$

Onde,

$$v_{ij} = w_{ij} \times r_{ij}, i = 1, 2, \dots, m ; j = 1, 2, \dots, n$$

(5) Determinar o SIP (A^*) e o SIN (A^-);

$$A^* = (v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*) = \{(\max v_{ij} | j \in \Omega_B), (\min v_{ij} | j \in \Omega_C)\}$$

$$A^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-) = \{(\max v_{ij} | j \in \Omega_B), (\min v_{ij} | j \in \Omega_C)\}$$

Onde, Ω_B e Ω_C são associados aos benefícios e custos de cada atributo.

(6) Calcular a distância entre cada alternativa e o SIP e o SIN;

$$d_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1, 2, \dots, m$$

(7) Calcular a proximidade relativa à solução ideal positiva, para cada alternativa, (C_i);

$$C_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^*}, 0 \leq C_i \leq 1, i = 1, 2, \dots, m$$

(8) Determinar o *ranking* de preferência das alternativas, onde a melhor alternativa será aquela que apresentar uma menor distância, entre a mesma e a SIP.

Segundo Kim *et al* (1997) as quatro grandes vantagens da aplicação da TOPSSI são: 1) a representação lógica e racional da tomada de decisão humana; 2) um valor que tem em conta tanto a melhor, como a pior solução, simultaneamente; 3) a fácil aplicação em bases de dados; e 4) a fácil visualização do *ranking* de todas as alternativas em cada critério.

Capítulo II – Apresentação da Organização¹

Este capítulo dá a conhecer todos os aspetos que representam a organização, na qual foi realizado o estágio, desde o que levou os empresários a entrarem neste mercado, que é tão diferente do mercado no qual atuam desde o início da sua carreira, até aos aspetos organizacionais do seu funcionamento.

A Ludimax.com, Lda, é uma organização que iniciou a sua atividade no ano de 2002, especializada na comercialização de equipamentos de impressão industriais e respetivos consumíveis.

Encontra-se sedeadada no centro do país, em Turquel, no concelho de Alcobaça e estende a sua atividade a todo o continente e ilhas. Com o objetivo de abranger todo o país, deslocalizou parte da sua atividade, detendo instalações em Olhão, Faro, em Portugal Continental e no Funchal, na Madeira. Hoje, está a criar condições para alargar os seus mercados, nomeadamente, para os países de expressão portuguesa, onde já efetuou alguns negócios pontuais.

Em 2012, surgiu a possibilidade de dar início a um novo projeto totalmente diferente. A comercialização de instrumentos musicais. A entrada numa atividade completamente diferente da que esteve na essência inicial da organização, deveu-se à ligação da família que constitui a gerência, a família Vicente, com o mundo musical.

O projeto resultou da aquisição de uma cadeia de lojas denominada de “Sinfonia” que, na altura, estava a sofrer uma recessão de negócio. O interesse pela música e a grande oportunidade de negócio que estava associada à aquisição, viabilizaram a concretização do negócio, dado que são poucas as lojas de música em Portugal, que procuram especializar-se na comercialização de todos os instrumentos musicais.

Este projeto leva à existência de uma classificação de atividade económica (CAE) principal – comércio por grosso de outras máquinas e material de escritório (46660) e mais duas CAEs secundárias – comércio de retalho de outros artigos para o lar, n.e., em estabelecimentos especializados (47593) e comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados (47610) (SICAE, 2020).

¹ Informação obtida através de conversa com o senhor Maciel Vicente, sócio-gerente da Ludimusic.

Com a iniciação do negócio nesta nova área económica veio a necessidade de diferenciar, de alguma forma, os mercados dentro da organização e, neste caso, a solução foi criar um grupo onde a Ludimax.com tinha como foco a venda de máquinas industriais de impressão e a Ludimusic seria uma variante para a divulgação e distribuição de instrumentos musicais, equipamentos, tecnologia, consumíveis e serviços para a música.

Hoje, a Ludimusic está presente fisicamente, com pontos de venda (lojas físicas) no Porto e em Leiria e através da sua loja *online* conseguem chegar aos quatro cantos do mundo. No futuro, ambicionam abrir mais duas lojas, uma em Lisboa e outra na Madeira, de forma a conseguirem apoiar o aumento de consumidores que se encontram na cidade de Lisboa e na ilha.

2.1. Missão

A Missão define o propósito de uma organização, o “porquê” da sua existência (Mirvis *et al*, 2010). Posto isto, a Missão da Ludimusic é:

“Apresentar uma oferta completa de instrumentos musicais e serviços para a música”.

O auxílio dos consumidores na realização pessoal e/ou profissional através da música, através do prazer que esta lhes proporciona em todas as dimensões, com um estudo, execução, partilha, criação, e a distribuição e difusão pública da música como forma de cultura e entretenimento.

2.2. Visão

A Visão de uma organização define a direção estratégica, quase como um mapa conceptual de como uma organização ambiciona mover-se da sua realidade atual para um estado futuro. Acaba por ser um ponto motivacional para a organização (Mirvis *et al*, 2010).

Como para qualquer organização a definição da Visão é uma prioridade, já que visa a criação de um objetivo de negócio, a Visão estabelecida pela Ludimusic é:

“Partilhar a nossa paixão pela música”

Com o objetivo de divulgar a música como forma de cultura e entretenimento, há uma tentativa de levar a marca a todo o país, com o objetivo final de se tornarem os maiores distribuidores de instrumentos musicais, equipamentos, tecnologia, consumíveis e

serviços para a música, em Portugal e, posteriormente, penetrar também o mercado espanhol.

2.3. As lojas

Atualmente, a Ludimusic conta com duas lojas físicas, localizadas em Leiria e no Porto, e a sua loja *online*.

A Ludimusic Leiria (Figura 1), é uma loja composta por três andares, localizada na periferia da cidade de Leiria.

“Num ambiente descontraído e acolhedor, nós criámos espaços onde você poderá tocar, sentir e experimentar as últimas novidades mundiais e conhecer a nossa oferta completa, do modo mais confiável.”, refere Pedro Vicente, gestor comercial das lojas Ludimusic.



Figura 2 Ludimusic Leiria

Fonte: <https://www.ludimusic.com/lojas#lojaLeiria>

A Ludimusic Porto (Figura 2), localiza-se no centro da cidade do Porto, perto da Casa da Música, e é composta por dois andares.

O mesmo conceito é aplicado em ambas as lojas. A criação de um ambiente descontraído e familiar é o objetivo principal, uma vez que há uma necessidade, por parte do consumidor, de se sentir à vontade, neste tipo de mercado. Note-se, que não há maneira silenciosa de se experimentar o produto, por exemplo.



Figura 3 Ludimusic Porto

Fonte: <https://www.ludimusic.com/lojas#lojaPorto>

Para além destas duas lojas, está prevista a abertura de outras duas, uma localizada em Lisboa e outra no Funchal. A abertura destas lojas teve de ser adiada, devido à situação pandémica em que se encontra o mundo, desde o ano de 2020.

Com o aumento da relevância do *e-commerce*, houve a necessidade da organização criar uma presença *online*, através do seu *site*, onde é divulgado todo o seu catálogo de produtos e pode ser realizada a compra dos mesmos.

Na loja *online* (Figura 3) é feita a maior parte da divulgação dos novos produtos que estão para serem lançados no mercado e aqueles que já existem em *stock*. Cada produto tem várias imagens associadas ao mesmo, a descrição do produto, a referência de identificação, o preço e a sua disponibilidade em *stock*, tanto em loja, como em armazém.



Figura 4 Loja Online Ludimusic

Fonte: <https://www.ludimusic.com/> visualizado em março de 2020

2.4. Os produtos

Com a necessidade de ser considerada a loja mais completa de Portugal e, conseqüentemente, com um nível de especialização muito superior, tornou-se necessária a distribuição de todo o tipo de instrumentos musicais, alguns tipos de tecnologia atuais, livros e partituras musicais.

Para uma boa organização da distribuição dos produtos, encontram-se divididos em treze partes, denominadas por “Família N1”:

- (1) Guitarras: todo o tipo de produto associado a guitarras e baixos, desde os próprios instrumentos até aos acessórios associados, como as cordas e os amplificadores de som;
- (2) Baterias: todo o tipo de produtos de percussão, desde as próprias baterias, à percussão de Marcha, até aos acessórios associados, como as baquetas e as peles;
- (3) Teclas: todo o tipo de pianos, teclados e órgãos, desde os órgãos eletrónicos aos pianos de cauda;
- (4) Sopros: todos os instrumentos de sopro e os acessórios associados aos mesmos, como as palhetas e os silenciadores;
- (5) Clássicos: todos os instrumentos que estão associados à música clássica, como os violinos e contrabaixos;
- (6) Tradicionais: todos os instrumentos associados à música tradicional portuguesa, como os acordeões e a percussão de folclore;
- (7) Som: todo o tipo de colunas, microfones e acessórios de estúdio;
- (8) DJ: todo o material de DJ, como por exemplo as mesas de mistura;
- (9) PC: apesar de não ser considerada uma família principal, aqui englobam-se todos os produtos relacionados com a tecnologia, alguns *softwares* e interfaces;
- (10) Palco: todo o material de palco, como a tecnologia LED e as máquinas de fumo;
- (11) Estojos: estojos e sacos para todo o tipo de Famílias, desde as guitarras às baterias;
- (12) Cabos: todo o tipo de cabos necessários para o funcionamento dos produtos;
- (13) Acessórios: todos os acessórios necessários, ou não, ao funcionamento dos produtos principais.

Existe uma divisão em menores partes destas “Famílias N1”, onde são expostos os tipos de instrumentos musicais, denominada de “Família N2”. Por exemplo, à “Família N1” das guitarras pertencem as guitarras elétricas, as guitarras acústicas, as guitarras clássicas, entre outros, que representam, cada um, as “Famílias N2”.

Para além desta vasta gama de produtos, a organização detém também, a maior biblioteca de livros e partituras musicais de Portugal, onde existem mais de setecentos mil livros para compra.

2.5. Estrutura Organizacional

Ahmady *et al* (2016) define estrutura organizacional como sendo a estrutura das relações criadas dentro de uma organização, um sistema de processos operacionais e pessoas que se esforçam para atingir os objetivos da organização.

A Ludimax.com representa-se como uma sociedade de responsabilidade limitada e devido ao seu volume de negócios, de cerca de 7 milhões de euros e ao número de trabalhadores, 33 trabalhadores, é considerada uma pequena organização. É estipulado através do Decreto-Lei nº. 372/2007, de 6 de novembro, alínea 2, que uma pequena organização é definida como uma organização com menos de 50 trabalhadores e cujo volume anual de negócios não excede 10 milhões de euros (INE, 2007).

Encontra-se dividida em sete departamentos diferentes: Gerência, Contabilidade e Recursos Humanos, Vendas, Marketing, Criativo, Comercial e Logístico; como representado na Figura 4.

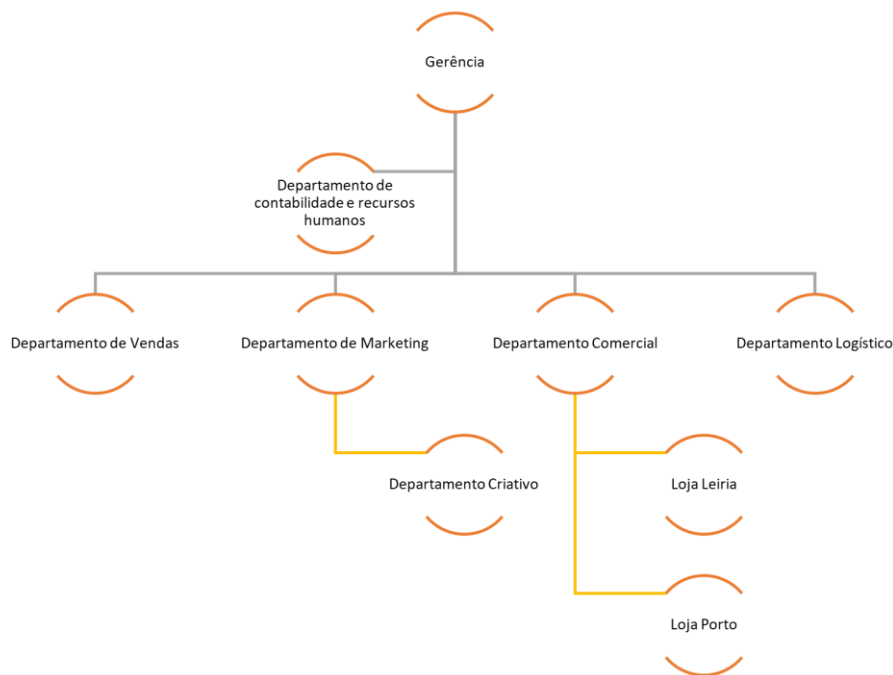


Figura 5 Estrutura Organizacional da Ludimusic

Fonte: Elaboração própria

Os departamentos principais (as áreas funcionais) são partilhados pelas duas vertentes da organização – Ludimax e Ludimusic – Gerência, Contabilidade e Recursos Humanos, e Vendas. Na Ludimusic, que foi o foco do estágio, existem mais quatro departamentos, considerados independentes dentro do grupo, ou seja, que pertencem apenas à Ludimusic: Marketing, Criativo, Comercial e o Logístico.

Cada departamento tem o seu próprio gestor, cuja função é delegar e auxiliar os seus colaboradores para o desempenho das suas funções. Um caso especial é o departamento comercial. Devido à existência de mais do que uma loja, o gestor comercial, para além de ter funções de compra de material, também tem poder de delegação sobre os gestores de cada loja.

Já os serviços de transporte, são serviços externos à organização, visto que são contratados a outras organizações. Estes serviços, no período de estágio, eram contratados a três organizações distintas, especializadas na entrega de produtos ao consumidor, os CTT – Correios de Portugal, a TNT Express e a DPDgroup (antiga Chronopost).

Capítulo III – O Estágio

Neste capítulo vão ser descritas as tarefas efetuadas durante o período de estágio, que teve a duração de seis meses. Os objetivos de cada tarefa, como foi efetuada, como influenciou a organização e todos os desafios que foram aparecendo no decorrer do estágio, estão também aqui apresentados.

3.1. Calendarização e definição de tarefas

Como foi referido anteriormente, o estágio teve a duração de seis meses, iniciado em outubro de 2020 e com término em março de 2021 e decorreu no Departamento de Marketing, da organização Ludimusic, sob orientação do gestor de marketing – Joel Vicente.

Inicialmente, foram definidas as tarefas a realizar que incidiram, essencialmente, em duas áreas: na área de marketing e na área de gestão de *stocks*. As tarefas definidas estão apresentadas na Tabela 1, com referência aos objetivos que se pretenderam alcançar com a sua realização.

Tabela 1 Tarefas definidas por área e objetivo pretendido

Área de Estudo	Tarefa		Objetivo
Marketing	Organização de campanhas de promoções	- Black Friday - Aniversário Ludimusic	- Aumentar tráfego <i>online</i> - Aumentar as vendas <i>online</i> - Promover a marca - Aumentar a rotatividade de <i>stock</i> - Dinamizar as redes sociais
Gestão de <i>stock</i>	Gestão de <i>stock</i> em loja	- Gerir o <i>stock</i> presente, tanto em loja como em armazém	- Otimizar o processo de gestão de <i>stock</i> - Diminuir o <i>stock</i> em loja e armazém - Otimizar o processo de tomada de decisão

Como se pode observar na Tabela 1, apesar do estágio ser realizado no Departamento de Marketing, houve a divisão de tarefas em duas áreas de estudo distintas: no marketing, que se baseou na organização das duas campanhas promocionais, consideradas principais pela organização – a *Black Friday* e o Aniversário Ludimusic – que tiveram como objetivo principal o aumento do tráfego *online* e a promoção da marca; e na gestão de *stocks*, que pretendeu otimizar a gestão de *stock*, tanto em loja como em armazém.

3.2. Tarefas desempenhadas

Visto que o estágio foi realizado em duas áreas distintas, este ponto está dividido em duas partes: “3.2.1. Área de Marketing” e “3.2.2. Gestão de *stocks*”; onde estão descritas todas as tarefas desempenhadas ao longo do estágio e o que resultou dessas tarefas.

3.2.1. Área de Marketing

A realização de campanhas promocionais é uma ação que, como foi concluído por Lin (2017), influencia de forma muito positiva a decisão que o consumidor tem de tomar sobre a compra, ou seja, se compra ou não um produto.

No início do estágio foi proposto o desenvolvimento de uma campanha promocional – a *Black Friday*. Este tipo de campanha, com o passar dos anos, tornou-se algo necessário para as organizações, visto que há um aumento na competitividade de mercado, no período de tempo em que esta é aplicada (Kwon *et al*, 2015).

Esta campanha nunca tinha sido realizada anteriormente pela Ludimusic. Esta situação é compreensível dado que, o objetivo central da organização, não é ser conhecida pelos melhores descontos e/ou preços, mas sim, pelo serviço que é prestado aos seus consumidores que, cada vez mais, dão valor ao apoio pré e pós-venda que lhes é disponibilizado. No entanto, dada a tendência de adesão, a Ludimusic decidiu avançar.

Após a análise dos resultados positivos, originados pela *Black Friday*, a decisão da Ludimusic passou por voltar a fazer uma campanha semelhante, durante a semana em que celebrou o seu aniversário.

De seguida, vai ser apresentado todo o processo de desenvolvimento de ambas as campanhas promocionais, desde os parâmetros que foram utilizados para a definição dos descontos, até à escolha dos produtos que ficaram disponíveis na campanha. Para além

3.2.1.1.1. A escolha dos produtos

Após a decisão de realizar a campanha de *Black Friday*, foram definidos os parâmetros para se escolherem os produtos que iriam ser incluídos na campanha. Esta definição foi baseada na relação entre uma diversidade de componentes, que o diretor de marketing e a equipa de trabalho, considerou relevantes: a margem bruta que os produtos apresentavam, a data de criação da referência do produto, a data de última venda do produto, a quantidade em *stock* e a natureza do produto.

Neste sentido, foi excluída a maioria dos produtos que apresentavam uma margem bruta inferior a 20%, visto que as margens brutas destes produtos raramente ultrapassam os 30%, podendo ser consideradas algumas exceções, como por exemplo os produtos que já se encontravam há algum tempo em *stock*. Os que tinham uma data de última venda no ano de 2019 e 2020 foram também excluídos, porque foram considerados produtos que, ainda, apresentavam uma boa procura no mercado e, como tal, não faria sentido vender com desconto produtos que se vendem “sozinhos”. Neste caso, foram consideradas algumas exceções nos produtos com última data de venda no ano de 2019, como aqueles produtos que apresentavam uma margem bruta superior a 40%.

Todas estas decisões tiveram em conta o tipo de produto em questão, já que, em muitas opções de produtos, só existia uma unidade em *stock*. O ciclo de vida do produto também é muito variado neste mercado, já que um piano pode demorar mais de um ano a ser vendido, enquanto esse mesmo período de tempo para uma guitarra já é, em alguns casos, considerado muito elevado, por exemplo.

Outro fator que, posteriormente, foi considerado foi a existência de marcas exclusivas, ou seja, em Portugal apenas a Ludimusic tem para venda certas marcas, como por exemplo a *Gibson* que é uma das marcas mais privilegiadas de guitarra (Barbosa, 2020; Harper, 2021). Isto levou a que os produtos dessas marcas exclusivas fossem excluídos da campanha.

Após a consideração destes parâmetros e da análise de cada “Família N1” de produtos, foram propostos cerca de 480 produtos para a campanha *Black Friday* e passou-se à definição dos parâmetros para os descontos a serem aplicados.

3.2.1.1.2. A definição de parâmetros para descontos

A definição de preços foi feita através da relação entre a margem bruta com a percentagem de desconto a ser aplicada, procurando sempre que essa percentagem fosse superior à

metade da margem bruta. Este era um ponto crucial, visto que as margens brutas dos produtos são muito influenciadas pelos fornecedores e acabam por ser alteradas ao longo do tempo (Tellis & Zufryden, 1995). Visto isto, foi necessário analisar a variação das margens brutas dos produtos selecionados e chegou-se à conclusão que, a abordagem de não haver descontos superiores à metade da margem bruta dos produtos, era a forma na qual se corria o menor risco possível. Assim, chegaram-se aos parâmetros que foram aplicados para a definição da percentagem de desconto a ser aplicada em cada produto.

Tendo em conta as margens de lucro de cada produto, que raramente são superiores a 30%, foi logo decidido que não seriam aplicados descontos superiores a 20%, podendo haver algumas exceções, que seriam os produtos que apresentavam uma margem bruta superior a 50% e, para esses, a percentagem de desconto poderia ser aumentada para 25%.

Depois de se considerar estes aspetos, tornou-se pertinente relacioná-los com a data da última venda, dado que aos produtos que se estavam a vender recentemente, não seria adequado atribuir uma percentagem de desconto superior àqueles que já estariam em *stock* há mais tempo, só por causa da margem de lucro que apresentavam. Tendo isso em conta, para os produtos em que a data de última venda fosse nos anos de 2018 e 2019, foram aplicados diferentes parâmetros, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 Parâmetros aplicados para a definição da percentagem de descontos para cada produto

Data de última venda < 2018		Data de última venda ≥ 2018	
Margem Bruta (%)	Percentagem em desconto (%)	Margem Bruta (%)	Percentagem em desconto (%)
< 30	10	< 40	10
[30 – 40]	15	[40 – 50]	15
[40 – 50]	20	>50	20
>50	25	-	-

Fonte: Elaboração própria

Como se pode ver na Tabela 2, os produtos com data de última venda inferior ao ano de 2018 e com uma margem bruta inferior a 30%, foi-lhes aplicada uma percentagem de desconto de 10%, com uma margem bruta entre os 30% e os 40% a diminuição de preço foi de 15%, com margem entre 40% e 50% o desconto foi de 20% e, por fim, com uma margem bruta superior a 50% apresentavam a percentagem de desconto máxima, de 25%. Quando a data de última venda se encontrava entre os anos de 2018 e 2019, os descontos aplicados foram diferentes, sendo aplicado um desconto máximo de 20% e os intervalos

nas margens aumentados. O desconto mínimo de 10% foi aplicado aos produtos com uma margem inferior a 40%, com uma margem bruta entre 40% e 50% foi aplicado um desconto de 15% e com uma margem bruta superior a 50% foi aplicado um desconto de 20%.

3.2.1.1.3. A divulgação da campanha – *Black Friday*

Com a adesão da população às redes sociais, estas tornam-se, cada vez mais, ferramentas de grande valor para as organizações, uma vez que permitem a presença da marca e a publicitação de campanhas a um custo reduzido (Bolotaeva & Cata, 2011). Sendo a *Black Friday* uma campanha com uma grande adesão a nível mundial (Kwon *et al*, 2015), as redes sociais, facilitam o sucesso da sua divulgação, obtendo resultados muito positivos.

A divulgação desta campanha foi realizada em quatro formatos: (1) vídeo, (2) *reels*², (3) carrosséis³ e (4) *banners*⁴, através das duas redes sociais, nas quais a organização está presente – o Instagram e o Facebook. Para além disso e tendo em conta que a Ludimusic tem loja *online*, também foi disponibilizado conteúdo no seu *site*.

Estas formas de divulgação foram realizadas com o auxílio do Departamento de Criatividade da Ludimusic. O vídeo foi a primeira forma de divulgação desenvolvida, pois mostrou-se a mais difícil de executar, dado que tinha que ser obtida a autorização de todas as marcas envolvidas, para se poderem colocar todas juntas num único vídeo.

O que se apresenta, na Figura 6, são algumas das partes que constituíram o vídeo promocional da *Black Friday*, onde foram inseridos o *slogan* da organização, “Paixão pela Música”, as datas em que iria decorrer a campanha, o nome da campanha, o encorajamento às compras *online* e as marcas representadas ao longo do vídeo.

² Os *reels* são pequenos vídeos, publicados no Instagram, de 15 a 30 segundos, que se reproduzem em constante repetição (Patel, 2021).

³ Os carrosséis são formatos de anúncios de Facebook, que permitem a promoção de 2 a 10 produtos, através de imagens individuais associadas a um *link* (Patel, 2021).

⁴ Os *banners* são uma forma de anúncios pagos, desenhados para se inserirem no início, nas laterais ou no final de um *site* (Patel, 2021).



Figura 7 Frames do vídeo promocional - Black Friday, Ludimusic 2020

Fonte: <https://www.facebook.com/138463769647502/videos/213142743575901> visualizado em abril 2020

Este vídeo foi apenas publicado no Facebook, onde alcançou 9 344 pessoas, ou seja, cerca de 9 344 pessoas viram o vídeo, pelo menos uma vez, sendo 64% desse alcance originado através de publicidade paga e os restantes 36% representaram um alcance orgânico, alcance que é originado pelos interesses que a pessoa demonstra na rede social. Para além disso, teve no total 98 interações, sejam estas gostos, comentários ou partilhas (Figura 7).



Figura 8 Detalhes do vídeo - Black Friday, Ludimusic 2020

Fonte: <https://www.facebook.com/ludimusic/insights/?section=navPosts> visualizado em junho 2020

Após o vídeo estar finalizado, foram realizados os *reels* promocionais. Estes, serviram como contagem decrescente para o início da campanha e, também, tiveram o objetivo de

informar o consumidor, dos produtos que podia esperar encontrar em desconto: os instrumentos clássicos, como por exemplo, os violinos, os pianos e as guitarras.

A Figura 8 apresenta os três *reels* de Instagram que foram publicados e pode verificar-se que o conceito se manteve. O primeiro *reels* lançado foi utilizado para a divulgação dos instrumentos de arco que o consumidor poderia encontrar em desconto, no dia seguinte, os tipos de pianos que seriam abrangidos pela campanha e, por fim, sendo que o mercado chave é a venda de guitarras, o último *reels* informava os consumidores do tipo de guitarras que poderia esperar em desconto. Esta forma de divulgação, terminava sempre da mesma maneira, com as datas em que ia decorrer a campanha e o diretório para o *site* da organização.

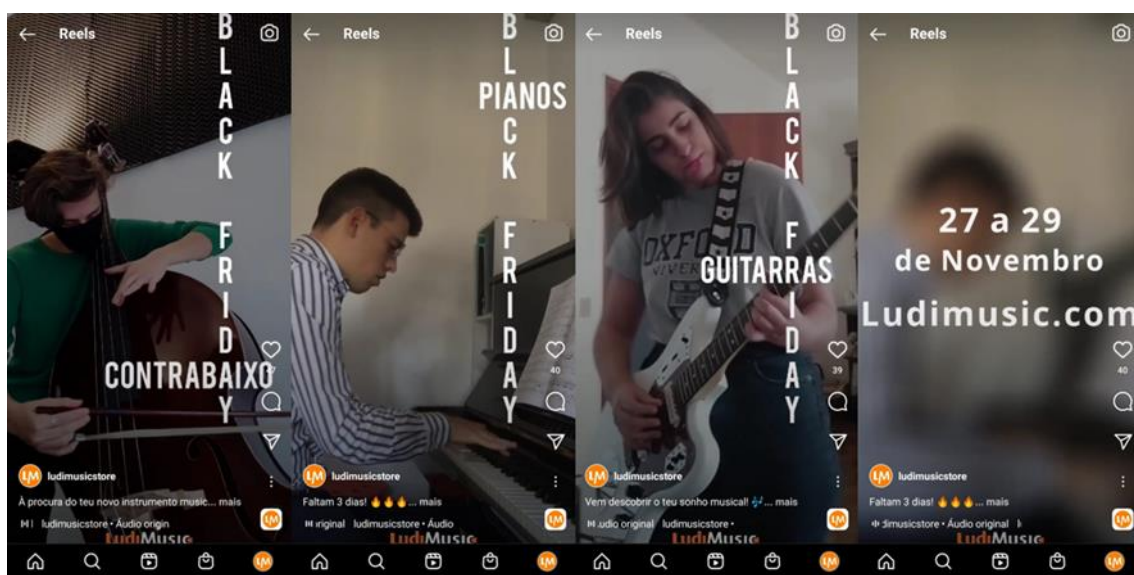


Figura 9 Frames de reels de Instagram, para a divulgação da campanha Black Friday

Fonte: <https://www.instagram.com/ludimusicstore/reels/> visualizado a maio de 2020

No total, este conteúdo teve um alcance de 2 976 pessoas e 126 gostos.

Já no decorrer da campanha, foi possível fazer publicidade à mesma, através de carrosséis no Facebook e através de *banners* dispostos no *site* da organização. Estes, serviram para publicitar os produtos que estavam em desconto, em função das marcas dos mesmos, tendo esse sido considerado um fator influenciador no momento da compra. Para este tipo de conteúdo foram verificadas as marcas mais vendidas, nas “Famílias N1”, dos produtos considerados principais: guitarras, pianos, instrumentos de arco, baterias, instrumentos de sopro e material de DJ; e foram, a partir da relação entre a marca do produto e o seu valor de vendas, escolhidos os produtos que chamariam à atenção do consumidor.

3.2.1.1.4. Resultados e a sua análise

Através das plataformas, *Google Analytics* e do sistema de informação de vendas, foi possível retirar alguns dos resultados mais relevantes. Para a análise de resultados, foram considerados dois períodos de tempo semelhantes: 28 de novembro até 1 de dezembro de 2019 e 26 a 29 de novembro de 2020, períodos que representam os fins-de-semana nos quais a *Black Friday* ocorreu, nos respetivos anos.

Como se pode ver no Gráfico 1, o tráfego no *site* teve um aumento considerável, principalmente no segundo dia de campanha, onde existiu um aumento de 55.2% no valor de tráfego de 2019 para o ano de 2020 (valor obtido no cálculo da taxa de variação de tráfego de 2019 para 2020). O dia em que houve uma menor diferença no tráfego apresentado foi o primeiro dia de campanha, onde houve um crescimento de apenas 38.6%, que se deveu ao facto de que no dia 26 de novembro a *Black Friday* só estar disponível para os consumidores detentores do cartão Ludimusic e, como tal, não foi tão publicitado como nos dias seguintes.

Apesar disso, pode notar-se que, todos os dias da campanha, apresentaram um crescimento significativo de tráfego no *site*. Numa análise da totalidade de tráfego, nesses quatro dias de campanha o tráfego passou de 5.593 – soma dos valores de tráfego do ano 2019 – para 11.187 – soma dos valores de tráfego do ano 2020 – o que representa um crescimento de cerca de 50%.

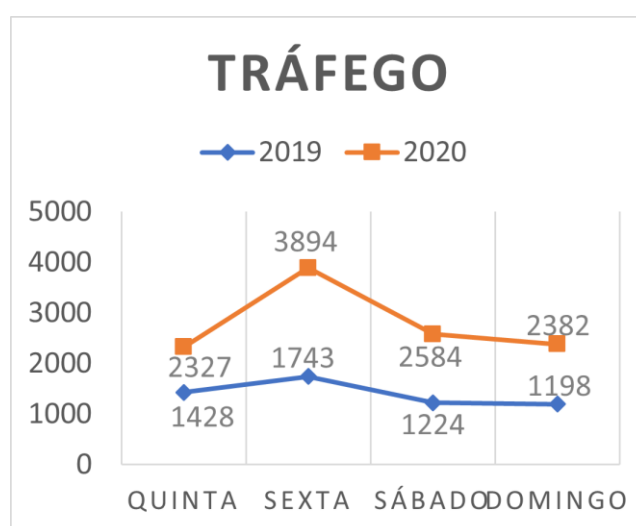


Gráfico 1 Tráfego obtido nos dias referentes à Black Friday, nos anos 2019 e 2020

Fonte: *Google Analytics*

Relativamente à taxa de conversão, representada no Gráfico 2, aconteceu algo semelhante. Todos os dias, em que decorreu a campanha, verificou-se um crescimento no ano de 2020, comparativamente com o de 2019.

O dia em que ocorreu um maior crescimento na taxa de conversão foi na sexta-feira, dia 29 de novembro, onde passou de 0.36 para 1.03, o que representa um crescimento de 65%. Novamente, o dia em que o crescimento apresentado foi menor foi na quinta-feira, dia 26 de novembro, no qual a taxa de conversão passou de 0.56 para 0.65, o que representa um aumento de apenas 13.8%. Esta situação pode ter ocorrido devido ao facto de este dia de campanha estar reservado aos consumidores com cartão Ludimusic e, como tal, não foi tão publicitado como nos dias seguintes.

Em termos médios, a taxa de conversão, apresentada no momento da campanha foi de 0.83 no ano de 2020, o que representa um crescimento de 37.3% relativamente ao ano de 2019.

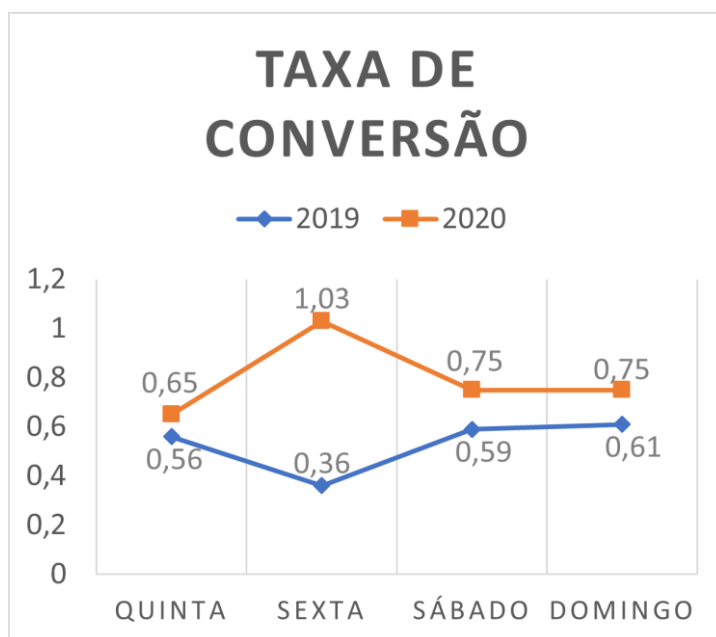


Gráfico 2 Taxa de conversão nos dias referentes à Black Friday, nos anos 2019 e 2020
Fonte: Google Analytics

Quanto à totalidade de vendas, representada no Gráfico 3, verifica-se uma diminuição no ano de 2020, comparativamente com o ano de 2019. Essa diferença notou-se em loja, como demonstra o gráfico, onde houve um decréscimo na quantidade de vendas de 25.5% que pode encontrar a justificação na pandemia, devido às leis estabelecidas pelo governo português. O momento crítico que Portugal atravessava, obrigou a decretar que, todas as lojas de comércio considerado secundário, permanecessem fechadas, o que parece ter

resultado numa desabituação do consumidor em se dirigir às lojas físicas. Esta condição, parece real, ao verificar-se o aumento na quantidade de vendas *online*, de cerca de 46%.

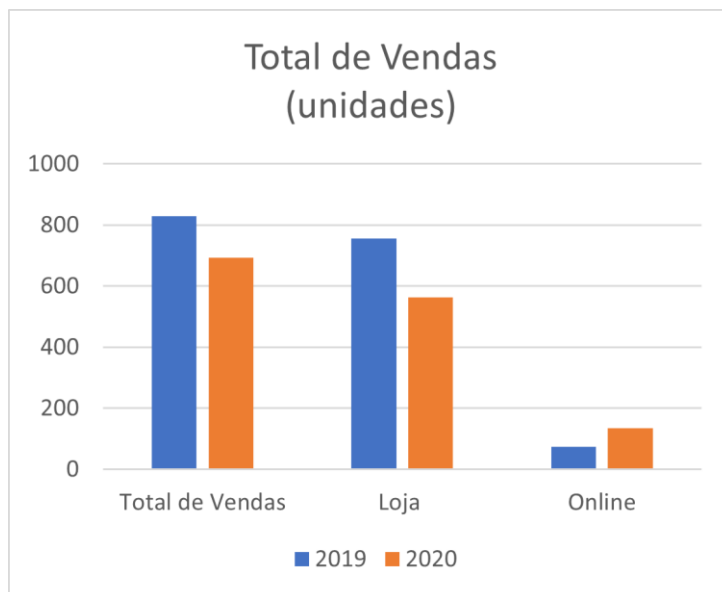


Gráfico 3 Totalidade de vendas, em unidades, no decorrer da Black Friday 2020

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4, temos a representação da percentagem dos produtos que foram comprados com ou sem desconto. Como se pode ver, os produtos que foram vendidos e que estavam inseridos na campanha, representaram apenas 24% da totalidade de produtos vendidos, no período de tempo em que decorreu a campanha.

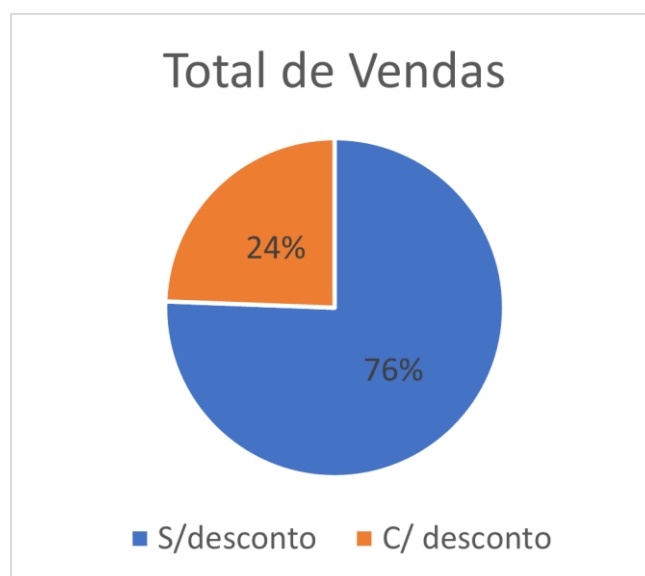


Gráfico 4 Percentagem do total de vendas, das quais tiveram desconto ou não, referentes à Black Friday 2020

Fonte: Elaboração própria

3.2.1.1.5. Conclusões gerais da campanha: *Black Friday*

Todos os resultados desta campanha vão de encontro aos objetivos estabelecidos na mesma e presentes na Tabela 1 apresentada no ponto “3.1 Calendarização e definição de tarefas”. Com os objetivos principais de aumento de tráfego e de vendas, de aumento da rotatividade de *stock* e de dinamização das redes sociais, pode-se afirmar que os mesmos foram cumpridos.

De acordo com o exposto no ponto “3.2.1.1.4. Resultados e a sua análise” o tráfego total teve um crescimento de 50%, relativamente ao ano anterior, assim como a taxa de conversão média que teve um aumento de 37.3%. A totalidade de vendas *online* apresentou um aumento que, em termos percentuais, é maior que o decréscimo de vendas em loja, aumento esse de 46%.

Concluindo, apesar de não terem sido vendidos muitos produtos em desconto, a campanha *Black Friday* acabou por criar uma grande quantidade de tráfego *online*, tráfego esse que resultou em vendas, concretizando-se o objetivo central da campanha.

3.2.1.2. Organização de campanha promocional: Aniversário Ludimusic

O processo de organização da campanha de Aniversário Ludimusic, foi bastante mais simples, visto que a organização da campanha anterior, *Black Friday*, facilitou a definição dos parâmetros para esta campanha. Apesar de existirem muitos parâmetros na campanha anteriormente analisada, esta foi tratada de uma forma diferente, já que foi considerado que ia servir para dar um significado diferente aos festejos de aniversário da organização.

Esta campanha foi dividida em duas partes: “*Countdown* Ludimusic” e “Aniversário Ludimusic”. A primeira parte da campanha decorreu de 26 a 28 de fevereiro de 2021 e consistiu na apresentação de desafios lançados nas redes sociais, com o objetivo central dos seguidores interagirem nas redes para adivinharem o artista que se encontrava representado na imagem apresentada. Essa interação permitia que os consumidores, com cartão Ludimusic, recebessem pontos, para posteriormente, utilizarem em loja. A segunda parte da campanha decorreu de 1 a 7 de março de 2021 e consistiu em colocar cerca de dois mil produtos em desconto.

Desta forma, os objetivos pretendidos foram o aumentar das interações nas redes sociais, o aumento das vendas e, ao mesmo tempo, festejar o aniversário da organização que aconteceria durante essa semana.

3.2.1.2.1. A campanha: “*Countdown Ludimusic*”

Como já foi referido anteriormente, a “*Countdown Ludimusic*” foi uma campanha que consistiu na oferta de pontos, com diferentes valores, para os consumidores poderem gastar em loja. A ideia central seria publicar nas redes sociais uma imagem de um artista e/ou capa de álbum musical marcado com uma sombra e os seguidores teriam de adivinhar que artista/álbum/banda estava representado pela imagem (ver Figura 9). Para a sua participação ser contabilizada, o participante teria de fazer gosto na página da organização e na imagem e fazer um comentário no qual dizia a resposta correta e identificava um amigo na publicação. Posteriormente, era feito um sorteio e o comentário vencedor receberia um determinado valor de pontos, que ia variar de acordo com a dificuldade do desafio, ou seja, quanto mais difícil o desafio, mais pontos eram atribuídos.



Figura 10 Exemplo do desafio proposto nas redes sociais

Fonte: Elaboração própria

Esta campanha, para além de pretender aumentar as interações nas redes sociais, também pretendia fazer a contagem decrescente até ao início da semana de descontos. Isto foi conseguido através das descrições das imagens que se iniciavam sempre com a informação de quantos dias faltavam para o início da campanha “Aniversário Ludimusic” (ver Figura 10).



Figura 11 Exemplo de descrição dos desafios "Countdown Ludimusic"

Fonte: <https://www.instagram.com/p/CLwWZVqK15m/> visualizado em maio de 2020

3.2.1.2.2. Resultados nas redes sociais: Facebook

No Facebook, a "Countdown Ludimusic", foi uma campanha que não teve um impacto tão notável, mas da mesma forma que na campanha da *Black Friday*, ocorreu um aumento nas interações do consumidor com a organização, na rede social.

Como se pode ver no Gráfico 5, verificou-se um aumento na totalidade das visualizações – de 23 a 25 de fevereiro verificou-se uma totalidade de 206 visualizações e de 26 a 28 de fevereiro, esse valor, sofre um crescimento de 19.2%. Este aumento também foi verificado na totalidade de gostos, havendo um aumento de 54 seguidores.

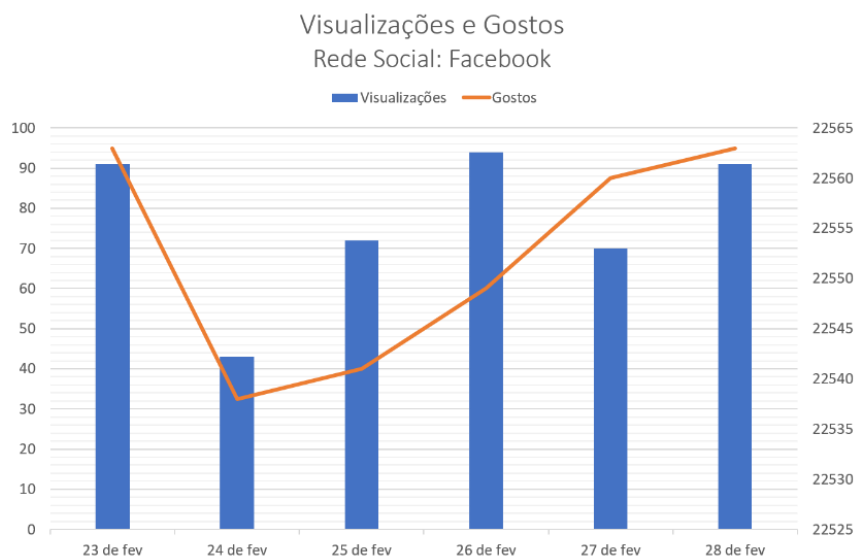


Gráfico 5 Ilustração da quantidade de visualizações e gostos, obtidos no Facebook, no decorrer da campanha "Countdown Ludimusic" e nos três dias anteriores à campanha

Fonte: Elaboração própria

A campanha, em si, resultou toda à volta de publicações orgânicas, isto é, não foi feito qualquer tipo de pagamento para as publicações obterem um maior alcance. Mesmo assim, na totalidade alcançou 4.1 milhares de pessoas (ver Figura 11).




<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Falt...	Boost post	26 February 2021 at 12:30	1691 People reached	121 Post engagements	18 Reactions
<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Já s...	Boost post	27 February 2021 at 12:30	1716 People reached	124 Post engagements	17 Reactions
<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Co...	Boost post	28 February 2021 at 12:30	1907 People reached	124 Post engagements	20 Reactions

Figura 12 Resultados da campanha "Countdown Ludimusic" no Facebook

Fonte: Business Suite – Facebook

A campanha nesta rede social, demorou mais tempo a converter-se em resultados, pois não sendo uma campanha paga, passado algum tempo, deixa de aparecer no Facebook pessoal dos seguidores da organização e não aparece a potenciais seguidores.

3.2.1.2.3. Resultados nas redes sociais: Instagram

No Instagram, a campanha de “Countdown Ludimusic”, ao contrário do Facebook, apresentou resultados imediatos. Obteve um aumento de 611.4% nas interações com os conteúdos da página e houve, também, um aumento de 3.9% de seguidores da página.

Durante a campanha, verificou-se um total de 533 gostos e obteve-se 322 comentários e 13 publicações guardadas pelos nossos seguidores. Quanto à campanha em si, o desafio com maior número de interações foi o de dia 26 de fevereiro, o qual obteve 227 gostos. Aquele que teve um menor número de interações foi o desafio referente ao dia de 28 de fevereiro, que contou com 116 gostos (Ver Figura 12).




<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Falt...	Boost post	26 February 2021 at 12:30	1892 People reached	–	227 Likes
<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Já s...	Boost post	27 February 2021 at 12:30	1582 People reached	–	147 Likes
<input type="checkbox"/>		Aniversário Ludimusic! Co...	Boost post	28 February 2021 at 12:30	1464 People reached	–	116 Likes

Figura 13 Resultados da campanha "Countdown Ludimusic" no Instagram

Fonte: Business Suite – Facebook

3.2.1.3. A campanha: Aniversário Ludimusic

O objetivo principal desta campanha foi celebrar o aniversário da organização e com isso aumentar as vendas no início do mês de março, já que costuma ser um mês com pouco impacto no total de vendas anual. Esta campanha decorreu do dia 1 ao dia 7 de março e

foram colocados em desconto cerca de 2439 produtos, variando o valor de descontos de acordo com certos parâmetros, explicados no ponto “3.2.1.3.1. Definição dos parâmetros de desconto para a campanha: Aniversário Ludimusic”.

Sendo uma campanha considerada de maior importância e na qual se pretendia criar algum impacto, foi definido que haveria descontos até aos 30% e que poderia haver produtos com desconto, ainda que tivessem uma data de entrada em *stock* mais recente. Estes parâmetros foram considerados tendo em conta que, como não era uma campanha esperada pelos consumidores, colocar em desconto produtos que realmente eram do seu interesse e tivessem alguma saída, poderia ser mais atrativo.

3.2.1.3.1. Definição dos parâmetros de desconto para a campanha: Aniversário Ludimusic

Os parâmetros definidos para a campanha de aniversário foram diferenciados, não só pela data de entrada em *stock*, mas também pelo tipo de produto que iria sofrer um desconto. Neste sentido, os produtos em loja, foram divididos em dois grupos: os instrumentos musicais e os acessórios. Esta divisão foi feita, pois os acessórios apresentam uma margem bruta superior aos instrumentos musicais, o que permite uma percentagem superior de descontos.

Como se pode observar na Tabela 3, os descontos aplicados nos acessórios vão até aos 30%, tendo que ter uma margem bruta igual ou superior a 60% e, ao mesmo tempo, registar uma data de entrada em *stock* anterior ao ano de 2019. No caso de a data de entrada em *stock* ser superior ou igual a 2019, foram aplicados valores de desconto inferiores. Esta decisão ocorreu considerando que, os produtos com uma entrada em *stock* mais recente, não devem apresentar descontos superiores àqueles que apresentam uma entrada em *stock* mais antiga, mesmo que apresentem uma margem bruta superior.

Tabela 3 Parâmetros de desconto aplicados nos acessórios selecionados para desconto na campanha "Aniversário Ludimusic"

Data de entrada em <i>stock</i> < 2019		Data de entrada em <i>stock</i> ≥ 2019	
Margem Bruta	Desconto aplicado	Margem Bruta	Desconto aplicado
≤ 30%	10%	< 30%	-
30% - 40%	20%	30% - 40%	5%
40% - 60%	25%	40% - 60%	10%
≥ 60%	30%	≥ 60%	15%

Fonte: Elaboração própria

Os parâmetros aplicados nos instrumentos musicais, conforme a Tabela 4, são muito mais rígidos ao nível do intervalo das margens às quais os descontos foram aplicados, tendo havido alterações na distância dos intervalos de margem bruta, ficando muito menores comparativamente com aqueles que foram descritos nos acessórios, no caso da data de entrada em *stock* fosse inferior a 2019 e maiores para data superior ou igual a 2019.

As percentagens de desconto, neste caso, não foram superiores a 20%, estando essas percentagens associadas a margens brutas entre os 40% e os 60% e uma data de entrada em *stock* anterior a 2019, ou margens brutas superiores ou iguais a 70%, quando os produtos apresentavam uma data de entrada em *stock* superior ou igual a 2019.

Tabela 4 Parâmetros de desconto aplicados nos instrumentos musicais, na campanha "Aniversário Ludimusic"

Data de entrada em <i>stock</i> <2019		Data de entrada em <i>stock</i> ≥ 2019	
Margem Bruta	Desconto aplicado	Margem Bruta	Desconto aplicado
≤ 20%	5%	<30 %	5%
20% - 30%	10%	30% - 50%	10%
30% - 40%	15%	50% - 70%	15%
40% - 60%	20%	≥ 70%	20%

Fonte: Elaboração própria

3.2.1.3.2. Divulgação da campanha – Aniversário Ludimusic

Para além da campanha “*Countdown Ludimusic*”, já descrita no ponto “2.1. A campanha: *Countdown Ludimusic*”, foi necessário divulgar diretamente a campanha “Aniversário Ludimusic”. A divulgação foi feita através de imagens publicadas nas redes sociais e no *site* da Ludimusic (ver Figura 13).



Figura 14 Publicação de divulgação da campanha - Aniversário Ludimusic 2021

Fonte: <https://www.instagram.com/p/CL4EyVyKYho/> visualizado a junho 2021

Esta publicação, para além de ter tido um bom alcance, em ambas as redes sociais, também originou um número relevante de interações por parte dos seguidores.

No Instagram, como se pode observar na Figura 14, a publicação teve um alcance total de 1 121 seguidores e um total de 74 interações. Na mesma figura, conseguimos também observar que a publicação no Facebook obteve um alcance de cerca de 3 milhares de pessoas. Este resultado deve-se ao facto de que, ao haver mais interações com as publicações anteriores, a publicação iria aparecer um maior número de vezes aos que apresentaram interesses em comum com a organização.

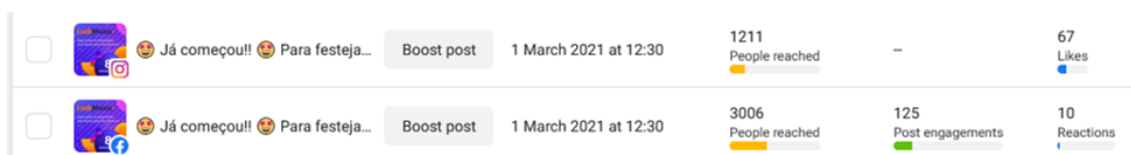


Figura 15 Resultados obtidos na publicação de promoção da campanha "Aniversário Ludimusic", no Instagram e Facebook, respetivamente.

Fonte: Business Suite – Facebook

3.2.1.3.3. Resultados e a sua análise

Em termos de resultados, a campanha “Aniversário Ludimusic”, gerou um aumento de 10% nas vendas. Em termos de quantidade de vendas por unidades, esta campanha, resultou na venda de 692 unidades de produtos. Com um total de 350 transações (ver Figura 15), o que resulta numa média de 2 produtos por compra (média calculada através da divisão da totalidade de produtos vendidos pela totalidade de finalizações de compra).

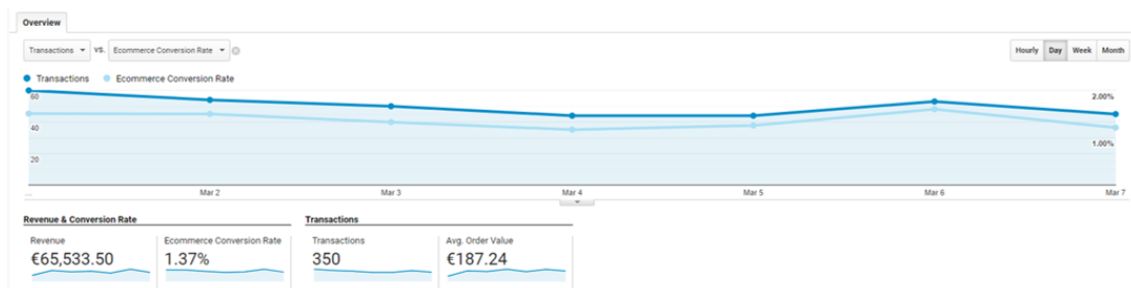


Figura 16 Quantidade de transações feitas no decorrer da campanha Aniversário Ludimusic

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar no Gráfico 6, o dia que originou mais vendas em termos de quantidade foi o último dia de campanha, dia 7 de março, com uma totalidade de vendas de 120 produtos e o dia que originou a menor quantidade foi o dia 5 de março, com apenas 69 produtos vendidos. Numa visão de total de vendas em milhares de euros, pode-se observar no mesmo gráfico que o dia onde houve um maior valor foi o dia 6 de março,

com um total de vendas de 12.1 milhares de euros e o dia com menor total de vendas foi dia 1 de março, com um total de vendas de apenas 5.8 milhares de euros. Pode-se também observar que os dias em que houve uma maior quantidade de vendas, não foram aqueles que apresentaram um maior valor total de vendas. Esta ocorrência pode significar que, os produtos que foram vendidos nesses dias, não eram significativos em termos de valor de venda podendo, na sua maioria, representar por exemplo a venda de acessórios.

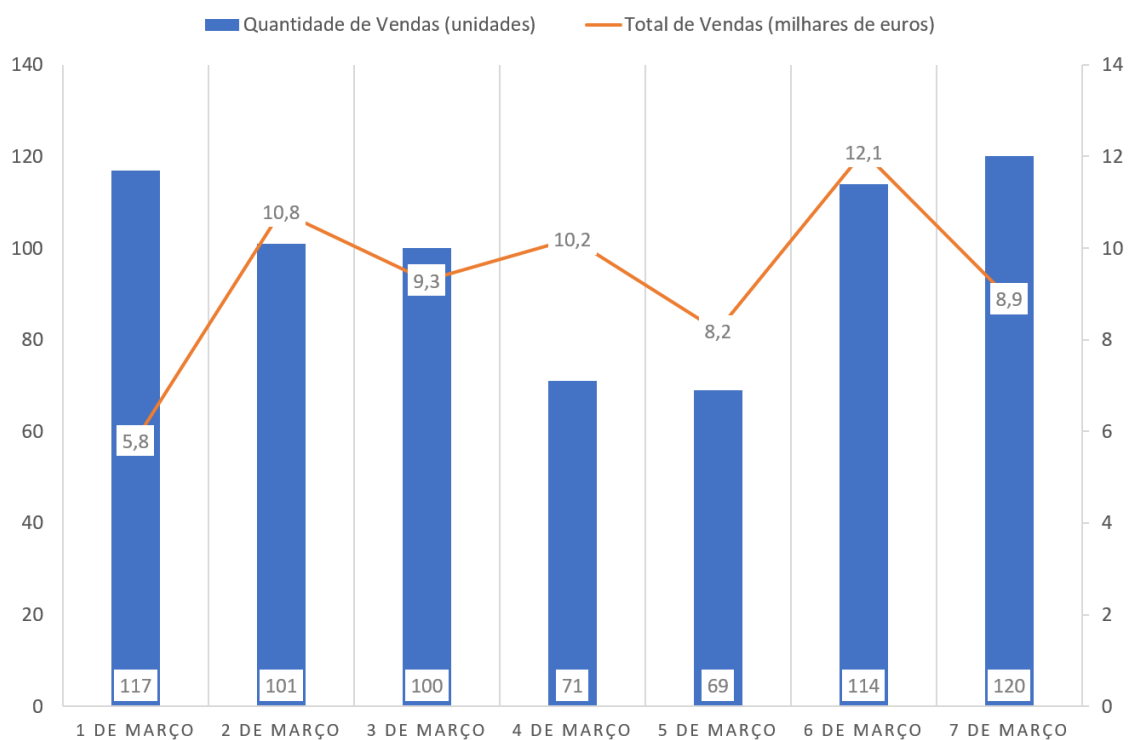


Gráfico 6 Quantidade de vendas (unidades) e Total de Vendas (milhares de euros), no decorrer da campanha Aniversário Ludimusic

Fonte: Elaboração própria

Quanto à taxa de conversão, no decorrer da campanha Aniversário Ludimusic, pode-se observar no Gráfico 7 que, o dia com uma maior taxa de conversão foi 6 de março, onde se obteve uma taxa de conversão de 1.6% e o dia com a menor taxa de conversão foi o dia 4 de março com 1.17% de taxa de conversão. Ao calcular-se a taxa de conversão média, através da divisão da soma das taxas de cada dia pela quantidade de dias em que decorreram a campanha, obtém-se um valor de 1.37% de taxa de conversão média, o que significa que em média em cada transação o consumidor comprou 1.37 produtos.

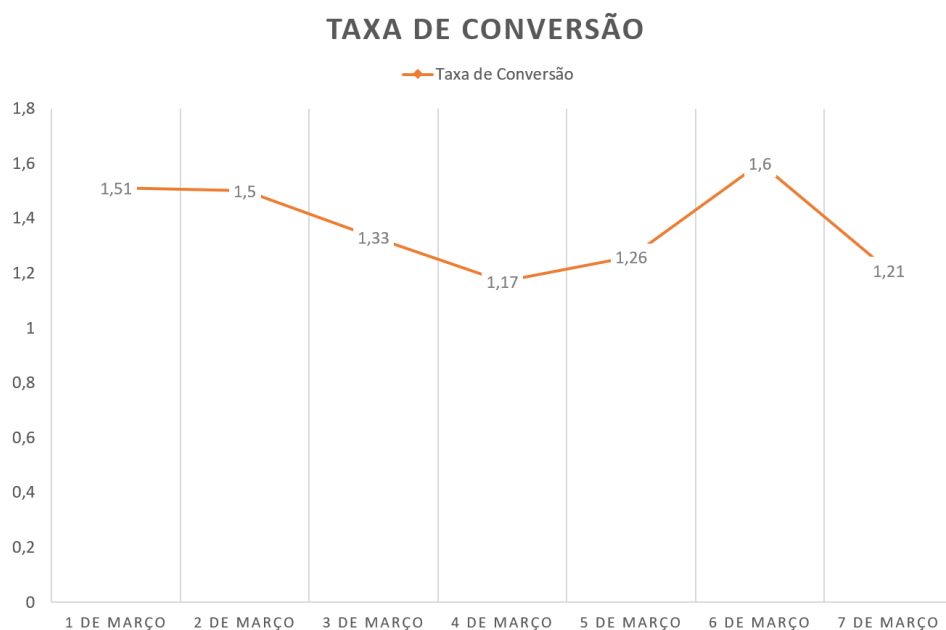


Gráfico 7 Taxa de conversão referente ao decorrer da campanha Aniversário Ludimusic
 Fonte: Elaboração própria

Dos 692 produtos vendidos, apenas 56 estavam inseridos na campanha, o que representa apenas 8% da totalidade de vendas.

3.2.1.3.4. Conclusões Gerais: Campanha Aniversário Ludimusic

Tendo em conta todos os resultados apresentados no ponto “3.2.1.3.3. Resultados e a sua análise”, a questão principal que se levantou foi se havia necessidade de haver tantos produtos em desconto. Esta questão deveu-se ao facto de que, apenas 8% dos produtos que se venderam no decorrer da campanha, estavam inseridos na mesma. Este é um ponto importante, visto que quantos mais produtos estiverem inseridos na campanha, mais tempo é preciso ser despendido na mesma, pois é necessária a análise de cada produto individualmente, de forma a atribuir percentagens de desconto que coincidam com as margens brutas dos produtos e, para além disso, é preciso despende tempo para inserir a campanha no sistema informático do *site*. Apesar disso, com os resultados obtidos e o objetivo de haver tantos produtos em desconto ser chamar à atenção do consumidor, o número de transações e a totalidade de vendas, confirmaram o sucesso da campanha.

Os resultados da campanha de aniversário foram de encontro com os objetivos previamente estabelecidos, principalmente aqueles associados à campanha “*Countdown Ludimusic*”, visto que resultou, da mesma, um aumento significativo nas interações nas redes sociais, entre o consumidor e a organização e, conseqüentemente, na dinamização das redes sociais e promoção da marca.

3.2.2. Área de Gestão de *Stocks*

Uma organização depende de uma boa relação entre a possibilidade de fornecer serviços e/ou produtos ao consumidor e manter a sua boa estabilidade financeira (Wild, 2018). O controlo de *stock* permite que os produtos estejam disponíveis para o consumidor (Whitin, 1957).

Visto que a Ludimusic é uma organização que recebe todos os produtos no “Armazém Central” antes de enviar para os dois pontos de venda, (1) loja de Leiria e (2) loja do Porto, houve a necessidade de se definir quais os produtos que iriam para cada loja e os que deviam permanecer no “Armazém Central”. Este é um processo que se demonstrou bastante complexo, dada a variedade de componentes que influenciam a procura, tais como a expectativa atual e futura do consumidor e as características de mercado (Kumar *et al.*, 2004).

Após uma ida às lojas com o objetivo de verificar a quantidade de *stock* existente, identificou-se um excesso de *stock* nas lojas e, principalmente, em armazém. O espaço livre em loja e/ou armazém era reduzido, eram armazenadas caixas nos cantos mortos e os produtos não se encontravam organizados. Um conjunto de questões levantaram-se, uma vez que a exposição da própria loja já não era considerada atrativa, por parte dos próprios colaboradores de loja.

Neste ponto vai ser apresentado o processo que era aplicado na Gestão de *stocks* da Ludimusic, os problemas que existiam na utilização desse sistema, a solução proposta e todo o processo da sua implementação, bem como as visões futuras para a aplicação do novo sistema de Gestão de *stocks*.

3.2.2.1. Análise do processo de Gestão de *Stocks* aplicado na Ludimusic

Sendo, uma organização que apresenta um grande avanço tecnológico e capacidade de inovação, a Ludimusic, detém um sistema informático que informa o “Armazém Central” dos produtos em falta na loja. A solicitação desta informação ao sistema é feita pelo gestor do “Armazém Central”, todas as semanas. O sistema informático analisa, individualmente, cada local de venda e dá a informação dos produtos que se encontram em *stock*, em cada um deles.

Quando é solicitada a listagem de produtos, o sistema analisa as referências que estão no componente “Armazém Central” e compara-as com as referências existentes nos componentes “Loja Leiria” e “Loja Porto”, individualmente. Após fazer essa análise,

fornece uma sugestão de listagem dos produtos que estão em falta nas lojas. Essa sugestão é baseada no histórico de vendas da organização, conforme o produto seja muito vendido, ou não. Caso seja muito vendido, nesse ponto de venda, o sistema vai, automaticamente, sugeri-lo.

O maior problema identificado no sistema, reside no facto de que toda a análise de *stock* é feita de uma forma individual, ou seja, o sistema tem em conta todas as referências que se encontram em “Armazém Central” e vai distribuí-las pelas lojas. O problema é que o sistema vai sugerir os produtos para a loja de Leiria e depois não tem em conta essa sugestão para, posteriormente, sugerir os produtos para a loja do Porto, o que leva a que o sistema, muitas vezes, sugira a mesma referência para as duas lojas, mesmo quando só existe uma unidade de produto em “Armazém Central”.

Outro problema identificado foi o facto de que a sugestão da listagem de produtos é realizada apenas com base no histórico de vendas. Ao fazê-lo desta forma, o sistema, vai desprezar outros elementos que, também, são importantes, como por exemplo, algumas marcas que precisam de exposição, muitas vezes, não são enviadas para a loja, porque representam uma baixa percentagem no histórico de vendas. Para além disso, se o produto tiver uma percentagem de vendas muito relevante, o sistema vai sugeri-lo novamente, mesmo que já se encontre em loja.

Visto que este sistema não faz a seleção dos produtos que iriam para loja de forma otimizada, tornou-se crucial a criação de um sistema que atribuísse um *score* justo a cada produto, através da análise de cada uma das variáveis definidas como importantes na tomada de decisão do consumidor e que permitem auxiliar na gestão da procura.

3.2.2.2. A solução proposta

A solução para resolver os problemas detetados no sistema informático passou pela análise da tomada de decisão com diferentes alternativas disponíveis que, segundo Xu (2015) e de acordo com o exposto no ponto “1.3. A Gestão de *Stock* e da Procura”, é um processo de duas fases: a escolha das variáveis que vão influenciar a tomada de decisão e o agregar e analisar de toda a informação adquirida, tendo em conta as variáveis selecionadas.

Numa primeira fase, foram incluídas para análise, dezassete variáveis. No entanto, tendo em conta que esta solução implicaria um sistema totalmente renovado, foram selecionadas, pelo Departamento de Marketing, as que se consideraram mais relevantes

na tomada de decisão, diminuindo o número das variáveis para nove. Assim, as variáveis consideradas foram: (1) o total de vendas do produto ou de produtos semelhantes, (2) a quantidade de visualizações apresentadas no *site*, do produto ou de produtos semelhantes, (3) a “Família N2” a qual o produto pertence, que representa a divisão do tipo de produto dentro da “Família N1”, (4) o modelo do produto, (5) a marca do produto, (6) a cor do produto, (7) o preço de venda do produto, (8) o tempo do produto em *stock* e (9) o período de tempo que o produto esteve exposto.

Considerando que o sistema informático tinha que ter a capacidade de avaliar cada produto individualmente, usando uma quantidade considerável de variáveis para a atribuição de um *score*, foram considerados os modelos de tomada de decisão que envolviam mais do que uma variável. Assim, considerou-se o modelo de análise TOPSSI que, como explicado no ponto “1.3. A Gestão de *Stocks* e da Procura” é uma técnica que faz uma análise comparativa e organiza um *ranking* das alternativas para uma solução ideal (Shih *et al*, 2006).

Segundo Hwang *et al* (1981), um dos passos cruciais para a medição da *performance* de cada alternativa é a definição das variáveis que vão influenciar essa *performance* e a importância de cada variável. Assim, as duas questões principais na construção deste sistema foram: (1) Quais as variáveis que vão influenciar a tomada de decisão de compra do consumidor e (2) Qual a importância de cada uma dessas variáveis na *performance* do produto.

Foram selecionadas nove variáveis que iriam influenciar o *score* do produto. Estas variáveis corresponderam ao que o Gestor de Marketing, o Gestor Comercial e a estagiária consideraram que poderia influenciar a tomada de decisão de compra dos consumidores: “Família N2”, o modelo, a marca, o preço e a cor e, em grande parte, iriam influenciar a própria gestão da procura, as vendas e as visualizações dos produtos no *site* e, também, influenciar a gestão de *stock* em termos estratégicos, relativamente ao tempo do produto em *stock* e o período em que já esteve ou não exposto nas lojas.

Escolher o histórico de vendas como variável, foi uma seleção óbvia, até porque a análise do histórico de vendas consegue prever o tipo de produto que o consumidor mais procura (Kumar *et al*, 2004). A quantidade de visualizações dos produtos que são disponibilizados na loja *online*, ajuda a identificar os produtos que os consumidores procuram. Este tipo de informação é possível obter através da base de dados da organização e com o auxílio

do *Google Analytics*, que dá informação das páginas do *site* mais visualizadas, conforme apresentado no ponto “1.2. Redes Sociais como veículo de divulgação de campanhas promocionais”.

Relativamente à “Família N2”, como já foi referido no ponto “2.4. Os produtos”, é a representação do tipo de produto dentro da “Família N1”, por exemplo dentro da família das guitarras, temos guitarras elétricas, guitarras acústicas, entre outras. Para maior facilidade de compreensão, pode ser dado o exemplo de comparação entre duas guitarras, que vai ter em conta se é uma guitarra elétrica ou uma guitarra acústica e classificar o produto de acordo com as vendas de cada tipo de “Família N2”. O modelo do produto, acaba por ser uma questão semelhante à da “Família N2”, em que o modelo daquele instrumento musical vai influenciar em termos da procura, já que há certos produtos que são mais procurados pelos consumidores do que outros.

A marca do produto é considerada, pelo Gestor Comercial, uma variável mais complexa, visto que, apesar de se continuar a ter em conta as vendas é preciso, também, considerar a notoriedade da marca no mercado. A realidade é que existem marcas que se podem vender menos, mas é importante que exista a exposição da marca, uma vez que dão valor à organização, sendo exemplo disso, a *Gibson*. Esta marca não apresenta grande peso nas vendas da Ludimusic, mas continuam a ser um dos fabricantes mais reconhecidos de guitarras no mundo (Barbosa, 2020; Harper, 2021) e, para além disso, em Portugal, a Ludimusic é a única organização que comercializa esta marca em primeira mão.

Outra variável considerada complexa, pelos gestores da organização, é o preço, visto que todos os produtos têm preços muito variados, mesmo dentro da mesma “Família N2”. Visto isso, a única forma, considerada pelo Departamento de Contabilidade e Recursos Humanos, pelo Gestor de Marketing e pela estagiária, de se poder definir o preço esperado para o produto, foi comparar o preço do produto com o que seria esperado pelo consumidor, naquele tipo de instrumento musical. A complexidade mostrou-se ser a determinação desse preço esperado pelo consumidor, já que não há forma concreta de o saber. Assim, foi considerada a mediana de preços da “Família N2”, na qual o produto se insere, para definir este valor, visto que como os preços são muito variados, desta forma, seria possível obter um valor credível de comparação.

Considerando estas condicionantes, a estagiária sugeriu, como forma para viabilizar a classificação, a atribuição de uma pontuação de 1 a 7 aos preços dos produtos, dependente

da percentagem associada à diferença entre a mediana de preços da “Família N2” do produto e o preço do produto, conforme Tabela 5.

Classificação escrita	Classificação numérica	Intervalos Percentuais	Sinal
Extremamente Alto	1	[0,7 – 1]	Negativo
Muito Alto	2	[0,4 – 0,6]	Negativo
Alto	3	[0,1 – 0,3]	Negativo
Médio	4	0	Igual
Baixo	5	[0,1 – 0,3]	Positivo
Muito Baixo	6	[0,4 – 0,6]	Positivo
Extremamente Baixo	7	[0,7 – 1]	Positivo

Tabela 5 Classificação da variável "Preço", relacionando o preço do produto e a mediana dos preços da "Família N2" na qual o produto se insere

Fonte: Elaboração própria

Os espaços temporais, quer relativo ao tempo em que o produto está em *stock*, quer relativo ao tempo de exposição, ajudam a compreender se é necessário aplicar ações de marketing, para encorajar a compra do produto, ou se é necessária uma maior exposição, tanto em loja como nas redes sociais, por exemplo. Estes espaços temporais são considerados variáveis negativas, uma vez que quanto maior for o espaço temporal, pior a classificação do produto, visto que quanto mais tempo decorre entre a data de entrada do produto em *stock* e a venda, mais difícil de vender é considerado o produto.

Todas estas variáveis são consideradas uma base, visto que têm de estar em constante atualização, podendo algumas serem desconsideradas ou novas variáveis adicionadas. O mesmo acontece na importância de cada variável.

Na Tabela 6 é apresentada a importância numérica que o Gestor Comercial, o Gestor de Marketing e a estagiária, atribuíram a cada variável. Um peso de 10, foi atribuído às variáveis percebidas como mais importantes para o *score* do produto, sendo elas as vendas, a “Família N2” e o modelo do produto. O tempo que o produto esteve em exposição, também foi ponderado com um peso significativo, porque a propensão de venda de um produto exposto é sempre superior à do produto que se encontra em armazém.

Variáveis	Importância numérica
Vendas	10
Visualizações	6
“Família N2”	10
Marca	8
Preço	7
Modelo	10
Cor	5
Tempo em <i>stock</i>	7
Tempo em exposição	9

Tabela 6 Variáveis selecionadas e a respetiva importância

Fonte: Elaboração própria

As variáveis com uma menor importância numérica foram o número de visualizações, com uma importância numérica de 6 e a cor com uma importância numérica atribuída de 5. O número de visualizações de produtos no *site* podem ajudar na previsão da procura, mas não é totalmente certo, visto que uma pessoa pode visitar várias páginas referentes aos produtos, na loja *online* e não apresentar intenção de compra. A cor, com uma importância numérica de 5, é considerada a variável com a menor influência, porque apesar de ser uma variável necessária à atribuição de *score* dos produtos, não se consegue definir de forma concreta essa importância e, por isso, foi considerado aceitável avaliar esta variável como um fator de importância média.

Com estas variáveis e a sua importância numérica estabelecida é possível atribuir um *score* para cada produto. Desta forma, ao comparar os *scores* dos produtos, consegue-se compreender quais os produtos que devem estar disponíveis em loja, visto que um produto com um maior *score*, pode apresentar uma maior propensão de venda e, por isso, pode ser um produto proposto para colocar em exposição em loja.

Para o sistema permitir uma otimização da gestão de *stock*, mostrou-se necessário estabelecer um limite de *stock* possível em loja, tanto em armazém, como em exposição. Em loja, este limite foi estabelecido de acordo com o espaço definido para cada “Família N2” de produtos. No entanto, em armazém o mesmo não foi possível, dado que não havia a divisão do espaço por “Família N2”. Apesar disso, o método aplicado foi semelhante

em ambos os locais, tendo sido considerado que o *stock* atual de cada “Família N2”, em loja e no armazém, seria o *stock* máximo.

Esta é uma decisão inicial, visto que se espera que, após toda a implementação do sistema, se consiga perceber quais os produtos que não precisam de estar em loja, isto através dos *scores* atribuídos aos produtos para cada loja. Desta forma, é possível trocar o produto de loja, ou então fazê-lo retornar para o “Armazém Central”.

3.2.2.3. O protótipo

O protótipo, foi pensado para ser algo bastante simples e intuitivo para não confundir os gestores de loja que, numa fase inicial, seria impossível considerá-los especialistas no sistema. O sistema desenvolvido foi, implementado nos dois pontos de venda da Ludimusic, a Loja do Porto e a Loja de Leiria e no “Armazém Central”.

Como se pode ver no Anexo I - Protótipo do novo sistema de gestão de *stocks*, a página do sistema terá um botão para selecionar a loja para onde seriam enviados os produtos. Após a seleção da “loja destino”, apareceria um botão de seleção para “Família N2” e, posteriormente, iriam aparecer duas listagens, uma com o *stock* atual na loja selecionada, em armazém e em exposição e outra com todos os produtos que se encontravam em *stock* no “Armazém Central”, relativos à “Família N2” selecionada.

Cada produto teria as informações básicas, consideradas relevantes para auxiliar a tomada de decisão, como o nome do produto, a quantidade em *stock*, a imagem do produto e o *score* aplicado ao produto. Da mesma forma, teria também a informação se o produto se considera uma “novidade” ou não.

Com estes *scores* e informações, o gestor da loja, terá mais facilidade de decidir quais os produtos que quer adicionar à listagem de *stock*. Após essa decisão, a listagem é enviada para o Gestor Comercial da organização, para ser aprovada e, após essa aprovação, é enviada para o “Armazém Central” para ser tratada pelo gestor de armazém e os produtos serem enviados para a respetiva loja.

Por uma questão de facilidade de recursos e diminuição do risco, este protótipo está a ser testado apenas na biblioteca de livros e partituras musicais. Este sistema é um desenvolvimento que se mostra necessário há alguns anos, visto que a quantidade de *stock* nesta biblioteca é muito elevada e que acaba por dificultar a rotatividade de *stock*. Os livros são considerados produtos de baixo risco, já que têm uma representação nas vendas

muito baixa, logo permite o teste de todo o sistema, sem correr um risco financeiro acrescido, em termos de vendas.

3.2.2.4. Implementação do sistema de auxílio à Gestão de *Stock*

A implementação deste novo sistema, baseado na TOPSSI, numa base informática, como dito anteriormente, está a desenvolver-se por fases e com o auxílio do orientador de estágio.

Apenas três pessoas vão ter acesso ao sistema, o Gestor Comercial e os gestores das duas lojas. Para os gestores de loja, o sistema autoriza o transporte de produtos entre o “Armazém Central” e a loja da qual são responsáveis. Já ao Gestor Comercial, possibilita a rotação de produtos entre lojas.

Numa fase inicial, através da TOPSSI o sistema vai atribuir, automaticamente, o *score* de cada produto e são os gestores de loja que, ao analisarem esses *scores*, vão decidir quais os produtos a serem enviados para a loja. Espera-se que, numa perspetiva de longo prazo, após todo o processo de otimização, para além da atribuição de *scores* automática, o sistema também sugira os produtos a enviar para cada loja, fazendo a comparação entre os *scores* com a quantidade de *stock* de cada produto. A função dos gestores de loja assentará, apenas, na validação dessa listagem.

3.2.2.4.1. O funcionamento do sistema para os gestores de loja

O sistema comporta-se de forma semelhante à esperada na formalização do protótipo. Ao iniciar o sistema, é solicitado aos gestores de loja que selecionem a loja pela qual são responsáveis e é apresentada uma listagem das “Famílias N1”. Nessa listagem, é dada a informação das famílias que necessitam de reposição de *stock* e do local onde tem que ser realizado, em armazém ou em exposição. Depois disto, o gestor vai selecionar a família que necessita de reposição de *stock* e vai de seguida analisar o *stock* das “Famílias N2”.

Ao selecionar a “Família N2”, o sistema vai fornecer duas listagens: a do *stock* que está presente no “Armazém Central” e a do *stock* que está presente em loja, seja este em armazém ou em exposição. O gestor de loja irá analisar o *score* de cada produto e decidir quais os produtos que irão para loja, podendo também escolher produtos que voltem para o “Armazém Central”, enviando esta análise para validação pelo gestor comercial.

3.2.2.4.2. O funcionamento do sistema para o gestor comercial

Após a receção da listagem do gestor de loja, o gestor comercial poderá alterar a mesma, visto que pode ocorrer a possibilidade de o gestor de loja não querer algum produto em loja e o gestor comercial ser da opinião que esse mesmo produto necessite de exposição, seja na loja de Leiria ou na loja do Porto.

Quando o Gestor Comercial acede ao sistema, para além de receber a notificação da existência das listagens para validação, vai também poder analisar e comparar o *stock* em cada loja. O sistema vai tratar a informação de forma semelhante àquela apresentada no ponto “3.2.2.4.1. O funcionamento do sistema para o gestor de loja”, tendo uma diferença, ao permitir comparar de uma forma global o *stock* presente nas duas lojas. Assim, o gestor comercial, pode também solicitar a troca de produtos entre lojas, se chegar à conclusão de que existem produtos que estão na loja de Leiria que podem ter uma maior probabilidade de venda na loja do Porto e vice-versa.

Após a validação destas listagens, estas serão enviadas para o “Armazém Central”, para o gestor de armazém poder preparar as encomendas e os produtos a serem enviados para loja. No caso de rotação de produtos entre lojas, os produtos vêm primeiro para o “Armazém Central” e depois é que são distribuídos para a loja destino.

3.2.2.5. Objetivos futuros para a otimização deste sistema

Como já referido anteriormente, este é um sistema, inicialmente, altamente manual. No futuro, pretende-se que consiga dar a sugestão das listagens automaticamente, através da comparação dos *scores* dos produtos que se encontram em loja. Para além disso, outro objetivo muito relevante e que, de certa forma, promoveu a realização deste sistema, foi a otimização dos processos de controlo e gestão de *stock* para dar resposta à procura do consumidor (Gianesi & Biazzini, 2011) e potenciar a simplificação de processos para a tomada de decisão, tornando-os semelhantes a todos os gestores.

Para além de simplificar o funcionamento interno, espera-se que este sistema tenha aplicação nas compras aos fornecedores, através dos *scores* definidos para os produtos semelhantes. Veja-se assim, se a Ludimusic vender muito de um tipo de instrumento musical, espera-se que o sistema aconselhe o Gestor Comercial a comprar produtos semelhantes àquele. Esta sugestão não visa sugerir produtos para comprar, mas informar o Gestor Comercial se, produtos semelhantes, poderiam ter, ou não, sucesso.

A longo prazo e depois de se otimizarem as compras aos fornecedores, é ambição do grupo, ampliar a sua utilização para a outra organização que se insere no grupo, a Ludmix.com, Lda, que, como foi referido no “Capítulo II – A Apresentação da Organização”, se especializa na comercialização de equipamentos de impressão industriais e respetivos consumíveis e, desta forma otimizar os esforços do Gestor Comercial na tomada de decisão de compra.

Capítulo IV – Apreciação Crítica

O estágio refletiu-se em seis meses de um enorme enriquecimento de competências de trabalho, na área da gestão de *stocks* e na área do marketing. O estágio permitiu desenvolver uma grande rede de contactos, conhecer excelentes profissionais, interagir com o mercado de trabalho e fortalecer os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de licenciatura em Marketing e mestrado em Gestão. No final deste processo o resultado é uma experiência profissional e pessoal muito enriquecedora.

Como se pode observar no Anexo II – Tarefas realizadas e resultados obtidos no decorrer do estágio, os objetivos estabelecidos para a realização de cada tarefa, apresentados no ponto “3.1. Calendarização e definição de tarefas”, foram atingidos. Nas campanhas promocionais, ocorreu um aumento das vendas que acabou por resultar no aumento da rotatividade de *stock*. A promoção da marca foi feita pela divulgação das campanhas promocionais, através de vídeo, imagens e *reels*, que acabou por originar o aumento no tráfego no *site* e dinamizar as redes sociais.

Quanto às tarefas relacionadas com a área da Gestão de *Stocks*, apesar de terem sido finalizadas, em termos de resultados, só podem ser apresentados aqueles que influenciaram a otimização dos processos, tanto da gestão de *stocks*, como da tomada de decisão, conforme foi explicado detalhadamente no ponto “3.2.2.2. A solução proposta”. O sistema desenvolvido e implementado vai medir a *performance* de cada produto, através da atribuição de *scores* e através da comparação dos *scores* atribuídos a cada produto, auxilia a tomada de decisão por parte dos gestores de loja, na medida em que vão poder decidir quais os produtos, que devem estar em loja e/ou em armazém, de forma mais objetiva.

Segundo Steinhart *et al* (2013) o marketing e a gestão de *stocks* apresentam uma ligação muito forte, na decisão relativa à disponibilidade do produto, visto que a gestão conjunta, destas duas áreas, cria um grande potencial para desencadear a intenção de compra do consumidor. Assim, na Ludimusic, com o desenvolvimento e implementação do sistema, a partir do momento em que se prevê quais os produtos que devem estar em loja e/ou em armazém, de forma a responder às necessidades do consumidor, potencializam-se os esforços de marketing e até se permite uma maior rotação de *stock*. A análise de diversas variáveis que influenciam a decisão de compra do consumidor e atribuição de *scores*

conforme a avaliação realizada, permitem disponibilizar produtos que conforme, Steinhart *et al* (2013) referem, tem potencial de desencadear intenções de compra pelos consumidores. Note-se que o desenvolvimento das campanhas promocionais desenvolvidas, pela Ludimusic, durante o período de estágio, foi trabalhoso e moroso na definição dos produtos a incluir e nos que deviam constar em loja. A partir da implementação do sistema, estas tarefas, poderão ser facilitadas e as campanhas, ainda serem mais bem-sucedidas, na influência das intenções de compra dos consumidores e de rotação de stocks, dado que serão tomadas decisões com base em critérios mais objetivos e sugestões mais rápidas de analisar. As duas áreas, marketing e gestão de *stocks*, mostram nesta pequena demonstração do desenvolvimento de campanhas promocionais, a sua complementaridade e que, uma boa articulação, entre elas, pode otimizar os processos, reduzir custos e atender mais eficazmente as necessidades dos consumidores, tal como referido por Mullins & Walker (2010).

A realização do estágio, permitiu fortalecer conhecimento, anteriormente obtido, no decorrer da licenciatura em Marketing e do mestrado em Gestão. A Unidade Curricular (UC) Promoção de Vendas e Publicidade, da licenciatura em Marketing, permitiu compreender a importância da existência de incentivos à compra, como por exemplo a realização de campanhas promocionais e quais os melhores meios de comunicação para sua divulgação. A UC de *WebMarketing*, da mesma licenciatura, ajudou no desenvolvimento do planeamento de toda a divulgação das campanhas desenvolvidas, na análise dos formatos e plataformas mais relevantes para divulgar essas campanhas. Numa visão de gestão de *stocks*, as UCs que ajudaram à tomada de decisão da estagiária foram: a de Comportamento do Consumidor (licenciatura em Marketing), que permitiu conhecer o processo e variáveis que influenciam a decisão de compra do consumidor e a de Gestão de Informação Empresarial, lecionada no Mestrado em Gestão. Esta UC, permitiu compreender a importância da disseminação da informação entre os colaboradores da organização e que essa informação fosse de fácil compreensão. Esta compreensão, fundamentou-se na ideia base do desenvolvimento do sistema de gestão de *stocks* desenvolvido.

O estágio permitiu experienciar o trabalho em equipa e a organização de tarefas estabelecidas entre a equipa, para o funcionamento das campanhas promocionais. A organização dessas campanhas, sendo uma grande parte do trabalho de um gestor de marketing, a compreensão de quando e quais produtos que devem ser incluídos nas

campanhas, foi um aspeto muito positivo do estágio. Para além disso, o desenvolvimento de um projeto como o de gestão de *stocks*, deu à estagiária grandes conhecimentos sobre a otimização de processos operacionais, como auxílio na tomada de decisão, aquando da existência de diversas variáveis influenciadoras na decisão de compra do consumidor. Para além disso, o estágio inseriu-se num mercado que sempre foi de interesse para a estagiária, o que foi uma grande mais-valia, visto que permitiu, para além da iniciação de aprendizagem num mercado de trabalho de interesse, um aumento da rede de contactos no mercado da música.

A maior dificuldade no decorrer do estágio foi a tomada de decisão num mercado desconhecido para a estagiária, em termos de negócios. Definir parâmetros de desconto e os produtos que iriam ser incluídos nas campanhas foram tarefas de grande responsabilidade e, por isso, numa fase inicial, foram norteadas de algum receio de errar. No entanto, esse receio, foi ultrapassado com a ajuda do orientador de estágio, sempre disponível para ajudar na realização de qualquer tarefa.

Por fim, a única limitação, que se verificou no decorrer do estágio, foi a falta de tempo, visto que a implementação de um sistema de gestão de *stocks* implica muita pesquisa e recursos disponíveis. Assim, a duração do estágio não permitiu obter resultados concretos sobre a eficácia do sistema na otimização de processos e auxílio à tomada de decisão dos gestores de loja. Apesar disso, pode-se verificar uma otimização nos processos da gestão de *stocks*, o que foi considerado, pelos responsáveis da área na organização, uma grande mais-valia. Estas ideias encontram-se sintetizadas na Tabela 7.

Tabela 7 Análise Crítica do Estágio

Aspetos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho de Equipa - Organização de campanhas promocionais - Desenvolvimento de projetos - Aumento da rede de contactos - Aquisição de conhecimentos num mercado de interesse - Fortalecimento de conhecimentos obtidos no decorrer do percurso escolar
Dificuldades e limitações	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisões de grande responsabilidade - Período de estágio reduzido

Fonte: Elaboração própria

Por fim, no Capítulo V, serão apresentadas as considerações finais sobre o estágio e relatório desenvolvido.

Capítulo V – Considerações Finais e Recomendações

Com o relatório apresentado procurou-se descrever a experiência e atividades desenvolvidas no decorrer do estágio no grupo Ludimax.com, na sua organização Ludimusic, assim como os desafios enfrentados e as soluções propostas. Os 6 meses de estágio contribuíram para o desenvolvimento profissional da estagiária nas áreas da gestão de marketing e gestão de *stocks*. Foi possível a consolidação dos conceitos teóricos, que foram lecionados durante o período teórico do 2º ciclo em Gestão e a sua aplicação no desempenho das tarefas inerentes à função.

No decorrer do estágio e das atividades a ele associadas, a influência que as campanhas promocionais têm numa organização, no aumento das vendas e na possibilidade de uma maior rotatividade de *stock*, originada por essas vendas, mostrou-se possível e, até significativa. Estas constatações vão de encontro aos objetivos reais das organizações visto que, com o aumento da competitividade de mercado, são pontos cruciais para o seu sucesso.

A existência das redes sociais facilita muito o processo de divulgação das campanhas promocionais, pois há um público, cada vez mais abrangente, que as usa, desde o público-alvo da organização, ao público de interesses semelhantes. Para além disto, o custo associado à divulgação de campanhas nas redes sociais é muito reduzido, existindo a possibilidade de conseguir um alcance orgânico, totalmente gratuito.

A gestão de *stocks* justifica-se na necessidade de otimização do processo, não só numa questão de potenciar as vendas, mas também de facilitar os processos operacionais e de marketing nas organizações.

Mesmo sendo duas áreas de estudo diferentes, o marketing e a gestão de *stocks* têm grandes ligações, já que há a possibilidade do sistema apresentado poder auxiliar o gestor comercial da organização a selecionar os produtos que precisam uma maior exposição ou reforço em armazém e que podem ser incluídos nas campanhas promocionais. Para além disso, as campanhas promocionais ajudam uma maior rotação de *stocks*, que podem ter dificuldade de venda pelo preço de venda “normalizado”.

Assim, para um melhor funcionamento da empresa e devido ao seu crescimento, que é considerado regular e com boas perspetivas de continuar essa tendência, é vista como

uma necessidade que a mesma deixe de ser tratada como uma empresa familiar e adote sistemas de decisão mais racionais e eficientes, que vão permitir libertar a gerência da tomada de decisões. Esses sistemas podem permitir que decisões possam ser efetuadas e controladas por chefias intermédias, tornando alguns processos mais rápidos.

A inexistência de uma ligação concreta entre a sede e as lojas, a existência de uma hierarquia mal definida, como já descrito no “Capítulo II – Apresentação da Empresa” e com a perspectiva de abertura de um novo espaço, em Lisboa, denota-se a necessidade de criar sinergias, para facilitar processos como o da rotação de *stock*.

Em suma, pode-se afirmar que o estágio foi bem-sucedido, visto que os objetivos propostos, inicialmente, foram atingidos. Foram 6 meses extremamente enriquecedores, principalmente pelo facto de haver um objetivo final na formação académica, que é o de se estar preparado para o mercado de trabalho. O estágio, na Ludimusic, permitiu a iniciação desse processo.

Referências

- Agrawal, N & Smith, A (2013), “*Optimal inventory management for a retail chain with diverse store demands*”, *European Journal of Operational Research* 225(3), 393 – 403. <http://www.doi.org/10.1016/j.ejor.2012.10.006>
- Ahmady, G *et al* (2016) “Organizational Structure”, *Procedia – Social Behavioral Sciences* 230, 455–462. <http://www.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Amaldoss, W *et al* (2010), “*Reference groups and product line decisions: Na experimental investigation of limited editions and product proliferation*”, *Management Science*, 56, 621 – 644.
- Baydas, A *et al* (2011), “*Na Empirical Study to Determine the Impact of Black Friday Days on Consumer Purchasing Behavior*” *Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 87-100.
- Bolotaeva, V & Cata, T (2011), “*Marketing Opportunities with Social Networks*”, *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 1 – 8. <http://www.doi.org/10.5171/2011.409860>
- Burke, K (2006), “*Network to Drive Revenue*”, *Target Marketing*, 29(2), 25 – 26.
- Conlon, C.T *et al* (2009) “*Demand estimation under incomplete product availability*”, NBER Working Paper No. W14315.
- Croxton, K *et al* (2002) “*The Demand Management Process*”, *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), 51 – 66. <http://www.doi.org/10.1108/09574090210806423>
- Delcea, C *et al* (2017), “*Are You Really Influencing Your Costumers?: A Black-Friday Analysis*”, *Empirical Studies on Economics Studies on Economics of Innovation, Public Economics and Management*, 225 – 240. http://www.doi.org/10.1007/978-3-319-50164-2_13
- Dias, S *et al* (2014), “*Efeitos das estratégias de marketing de compras coletivas sobre o comportamento impulsivo*”, *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(3), 138 – 151.
- Gianesi, I & Biazzi, J (2011), “*Gestão estratégica dos stocks*”, *Revista de Administração*, 46(3), 290 – 304. <https://doi.org/10.5700/rausp1013>
- Ginting, G *et al* (2017), “*Technical Approach of TOPSIS in Decision Making*”, *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*, 3(8), 58 – 64. <https://www.doi.org/10.23883/IJRTER.2017.3388.WPYUJ>
- Grewal, D *et al* (1998), “*The Effect of store name, brand name and price discounts on consumers’ evaluations and purchase intentions*”, *Journal of Retailing*, 74(3), 331 – 352. [https://doi.org/10.1016/S0022-435\(99\)80099-2](https://doi.org/10.1016/S0022-435(99)80099-2)
- Hwang, K *et al* (1981), “*Multiple Attribute Decision Making*”, Springer-Verlag, Berlim.
- Juttner, U *et al* (2007), “*Demand chain management-integrating marketing and supply chain management*”, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377–392. <http://www.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>.

- Kim, G *et al* (1997), “*Identifying investment opportunities for advanced manufacturing systems with comparative-integrated performance measurement*”, *International Journal of Production Economics*, 50, 23–33.
- Kumar, S *et al* (2004), “*From supply chain to demand chain: The role of lead time reduction in improving demand chain performance*”, *Journal of Operations Management*, 21, 613–627.
- Kwon, H. *et al* (2015), “*The motives, characteristics and experiences of US Black Friday shoppers*”, *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(4), 292-302.
- Lin, Y *et al* (2017), “*Monetary Discount Strategies for Real-Time Promotion Campaign*”, *International World Wide Web Conference Committee*, 1123-1132, April 3 – 7, Perth, Australia. <http://www.doi.org/10.1145/3038912.3052616>
- Macarthy, A (2019), “*500 dicas de marketing nas redes sociais*”, *Editorial Presença*, Lisboa
- Mirvis, P *et al* (2010), “*Vision, mission, values: Guideposts to sustainability*”, *Organizational Dynamics*, 39(4), 316–324. <http://www.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Mullins, J & Walker, O (2010), “*Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*”, McGraw-Hill Education, Nova Iorque.
- Pruitt, S. (2015), “*What’s The Real History Of Black Friday?*”, *History*. (2), 1-16
- Ross, D (2003), “*Driving world-class manufacturing with inventory optimization*”, in APICS INTERNATIONAL CONFERENCE.
- Shiau, W *et al* (2018), “*Examining the core knowledge on Facebook*”, *International Journal of Information Management*, 43, 52 – 63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.006>
- Shih, H *et al* (2006), “*An extension of TOPSIS for group decision making*”, *Mathematical and Computer Modelling*, 45, 801 – 813.
- Spencer, C & Giles, N (2001), “*The planning, implementation and evaluation of an online marketing campaign*”, *Journal of Communication Management*, 5(3), 287 – 299.
- Steinhart, Y *et al* (2013), “*The process by which product availability triggers purchase*”, *Marketing Letters*, 24(3), 217 – 228. <http://www.doi.org/10.1007/s11002-013-9227-4>
- Tellis, G & Zufryden, F (1995), “*Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When and Why?*”, *Marketing Science* 14(3), pp 271-299. <https://doi.org/10.1287/mksc.14.3.271>
- Teo, L *et al* (2018), “*Marketing on Instagram: Social Influence and Image quality on perception of quality and purchase intention*”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2018-0028>
- Tsiotsou, R.H. (2017) “*Black Friday: Attitudes, Behavior and Intentions of Greek Consumers*”, *Conference: International Conference on Advances in National Brand and Private Label Marketing (NB&PL)*, At Barcelona, Spain.
- Whitin, T.M. (1957), “*The Theory of Inventory Management*”, Princeton University Press, Princeton, NJ.

- Wild, T (2018), “*Best Practice in Inventory Management*”, Routledge
- Xu, Z (2015), “*Uncertain Multi-Attribute Decision Making: Methods and Applications*”, Springer.
- Yusuf, J.B. (2010), “*Ethical implications of sales promotion in Ghana: Islamic perspective*”, *Journal of Islamic Marketing*, 1 (3), 220-230. <http://www.doi.org/10.1108/17590831011082400>
- Zhang, T *et al* (2019), “*A discount strategy in word-of-mouth marketing*”, *Commun Nonlinear Sci Numer Simulat*, 74, 167-179. Doi: <http://www.doi.org/10.1016/j.cnsns.2019.03.015>
- Barbosa, M (2020), “*Marcas de guitarra: saiba quais as 5 melhores marcas*”, <https://marcelobarbosa.com.br/website/marcas-de-guitarra-saiba-quais-sao-as-5-melhores-marcas/> visualizado em junho 2021
- Corner, A (2020), “*Mais de 20 modelos de análise SWOT, exemplos e melhores práticas*”, <https://pt.venngage.com/blog/analise-swot-exemplo/> visualizado em junho 2021
- Harper, D (2021) “*The Best Acoustic Guitar Brands Available Today!*”, <https://www.happynewguitarday.com/best-acoustic-guitar-brands/> visualizado em junho 2021
- INE (2007) – Instituto Nacional de Estatística, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt visualizado em junho de 2021
- Patel, N (2021), “*10 Actionable Tips to Use Instagram Reels For Your Brand*”, <https://neilpatel.com/blog/instagram-reels/> visualizado em junho de 2021
- Patel, N (2021), “*15 Examples of Successful Banner Advertising*” in <https://neilpatel.com/blog/banner-advertising/> visualizado em junho de 2021
- Patel, N (2021), “*Why Do You Need to Create an Immersive Ad Experience on Facebook (and How to Create One?)*”, <https://neilpatel.com/blog/why-do-you-need-to-create-an-immersive-ad-experience-on-facebook-and-how-to-create-one/> visualizado em junho de 2021
- SICAE (2020) - Sistema de Informação de Classificação de Atividade Económica, <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx> visualizado em junho de 2021

Apêndices

Apêndice I – Protótipo do novo sistema de gestão de *stocks*

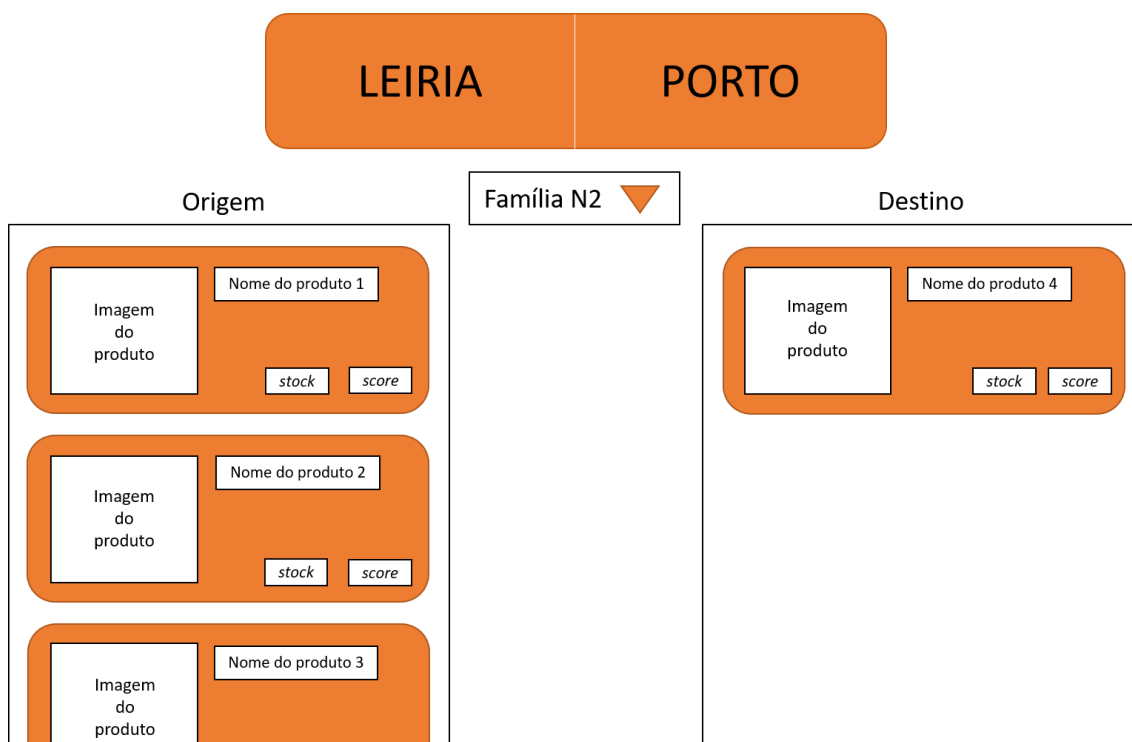


Figura 17 Protótipo do novo sistema de gestão de stocks

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II – Tarefas realizadas e resultados obtidos no decorrer do estágio

Tabela 8 Tarefas realizadas e resultados obtidos no decorrer do estágio

Área	Tarefas		Objetivos	Resultados
Marketing	Organização de campanhas de promoções	<i>Black Friday</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar tráfego <i>online</i> - Aumentar as vendas <i>online</i> - Promover a marca - Aumentar a rotatividade de <i>stock</i> - Dinamizar as redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Foram colocados em campanha 480 produtos; - A campanha foi divulgada através de imagens, vídeos e <i>reels</i> através das redes sociais Facebook e Instagram; - Verificou-se um aumento de 50% no tráfego <i>online</i> - Verificou-se um aumento de 46% das vendas <i>online</i>; - Verificou-se um aumento de 37.3% na taxa de conversão média.
		<i>Countdown Ludimusic</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Campanha realizada através de desafios nas redes sociais; - No Facebook, verificou-se um aumento de 19.2% nas visualizações e um aumento de 54 seguidores; - No Facebook, a campanha, alcançou na totalidade 4.1 milhares de pessoas; - No Instagram, ocorreu um aumento de 611.4% nas interações e de 3.9% nos números de seguidores da página.
		Aniversário <i>Ludimusic</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Foram colocados 2439 produtos em desconto; - A divulgação da campanha foi feita a partir de imagens, publicadas nas redes sociais e no <i>site</i>; - A taxa de conversão média foi de 1.37%; - Resultou na venda total de 690 produtos; - Desses 690 produtos apenas 8% faziam parte da campanha promocional.
Gestão de <i>stocks</i>	Gestão de <i>stock</i> em loja		<ul style="list-style-type: none"> - Otimizar o processo de gestão de <i>stock</i> - Diminuir o <i>stock</i> em loja e armazém - Otimizar o processo de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Foi criado um sistema de gestão de <i>stocks</i> que permitisse a atribuição de <i>scores</i> a cada produto existente, de forma a otimizar a tomada de decisão, por parte dos gestores de loja.

Fonte: Elaboração própria