



**POLITECNICO
SETÚBAL**

DAVID
MONTENEGRO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO
DIGITAL PARA CRIAÇÃO DE UMA
NOVA EMPRESA DE LIMPEZA
NO CONCELHO DE SETÚBAL**

Relatório de projeto aplicado no
âmbito do Mestrado em Gestão de
Marketing

ORIENTADORES

Professor Doutor Paulo Silveira
Professora Susana Galvão

Dezembro de 2025

DAVID
MONTENEGRO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO
DIGITAL PARA CRIAÇÃO DE UMA
NOVA EMPRESA DE LIMPEZA
NO CONCELHO DE SETÚBAL**

JÚRI

Presidente: Professor Doutor Duarte Xara Brasil

Vogal: Professora Carla Sofia Viana

Orientador: Professor Doutor Paulo Silveira

Dezembro de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Milton e Vicência, à minha avó, Francisca, à minha esposa, Lucineide, e aos meus filhos, Brena, Milton Daniel e Sophia, cujo amor, apoio e incentivo foram fundamentais nesta caminhada. A eles, manifesto o meu eterno respeito, carinho e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao Senhor Deus pela força e saúde que me permitiram alcançar esta etapa.

Registro a minha sincera gratidão aos meus orientadores, Professor Doutor Paulo Silveira e Professora Susana Galvão, pelo acompanhamento atento, pelos conselhos e pelas orientações fundamentais durante todo o processo de investigação e redação. Estendo também o meu reconhecimento ao Professor Duarte Xara Brasil, cujos comentários críticos e sugestões foram essenciais para o aperfeiçoamento deste projeto.

Aos entrevistados que gentilmente partilharam as suas perceções e experiências, manifesto o meu apreço pela disponibilidade e contributo valioso.

À minha família, em especial à minha mãe, à minha esposa e aos meus filhos, agradeço a paciência, a compreensão e o apoio incondicional nos momentos de ausência, em que estive inteiramente dedicado a esta investigação.

Finalmente, agradeço à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e aos colegas que me acompanharam ao longo desta jornada. De forma particular, reconheço a amizade e o incentivo de Hélia, Glaykson, Carlos, Brendon e Júnior, cujo apoio foi determinante para a concretização deste trabalho.

RESUMO

O presente projeto aplicado teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação digital para a *Clean Solution*, empresa de serviços de limpeza sediada em Setúbal, com o intuito de fortalecer a presença no mercado, melhorar o posicionamento da marca e potenciar a captação e fidelização de clientes.

A metodologia adotada combinou abordagens qualitativa e quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários, entrevistas semiestruturadas e análise de *benchmarking* competitivo.

Os resultados evidenciaram a importância da comunicação digital estruturada para as pequenas e médias empresas de serviços, identificando três segmentos prioritários: residencial, condomínios e empresarial.

O plano proposto baseou-se nos modelos SOSTAC® e OKR, assegurando coerência entre planeamento, execução e monitorização, e permitindo traduzir objetivos estratégicos em ações mensuráveis.

Conclui-se que a implementação de metodologias integradas de marketing digital contribui para o fortalecimento da marca, a eficiência operacional e a sustentabilidade das PME portuguesas, reforçando o valor prático e académico do estudo.

Palavras-chave: Comunicação digital; Plano de comunicação digital; PME de serviços; *Marketing digital*; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This applied project aimed to develop a digital communication plan for *Clean Solution*, a cleaning services company based in Setúbal, with the purpose of strengthening its market presence, improving brand positioning, and enhancing customer acquisition and retention.

The adopted methodology combined qualitative and quantitative approaches, using questionnaires, semi-structured interviews, and competitive *benchmarking* analysis.

The results highlighted the importance of structured digital communication for small and medium-sized service companies, identifying three priority segments: residential, condominium, and corporate.

The proposed plan was based on the SOSTAC® and OKR models, ensuring consistency between planning, implementation, and monitoring, thus translating strategic objectives into measurable actions.

It is concluded that the implementation of integrated digital marketing methodologies contributes to brand strengthening, operational efficiency, and the sustainability of Portuguese SMEs, reinforcing the practical and academic value of this study.

Keywords: Digital communication; Digital communication plan; Service SMEs
Digital strategy; Performance indicators.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 Comunicação digital em PME de serviços	3
1.2 Modelos de planeamento em comunicação digital	5
1.3 Modelos de definição de metas: SMART, OKR e KPIs	7
1.4 Principais autores e contribuições.....	9
1.5 Métricas digitais e KPIs relevantes	11
1.6 Tendências e desafios nas PME.....	13
1.7 Etapas e componentes de um plano de comunicação digital	14
1.8 Síntese	17
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	18
2.1 Desenho da investigação.....	18
2.2 Técnicas de recolha de dados	19
2.3 Amostra e caracterização	21
2.4 Instrumentos de recolha.....	22
2.5 Tratamento e análise de dados.....	24
2.6 Síntese do capítulo	24
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
3.1 Contextualização do setor de limpeza em Portugal e em Setúbal.....	25
3.2 Caracterização da empresa Clean Solution	27
3.3 Resultados dos questionários	30
3.4 Resultados das entrevistas	34
3.5 <i>Benchmarking</i> competitivo	37
3.6 Integração dos resultados: PESTEL e SWOT.....	39

3.7 Síntese diagnóstico estratégico	41
CAPÍTULO 4 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL	43
4.1 Introdução.....	43
4.2 Objetivos estratégicos	44
4.3 Público-alvo prioritários.....	44
4.4 Estratégia de comunicação digital.....	49
4.5 Plano de ação	49
4.5.1 Fases e cronograma de implementação (M0 a M12).....	<u>51</u>
4.6 Indicadores de monitorização e avaliação	52
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1 Síntese do estudo	56
5.2 Conclusões específicas e cumprimento dos objetivos	56
5.3 Implicações práticas	57
5.4 Limitações e medidas de mitigação	57
5.5 Sugestões para investigações futura	57
5.6 Considerações finais.....	60
Referências bibliograficas.....	61
Apêndice A – Questionário aplicado via Google Forms	63
Apêndice B – Roteiro das entrevistas semiestruturadas	66
Anexo A – <i>Benchmarking</i> competitivo.....	68
Anexo B – Pesquisa secundária e contexto setorial.....	74
Anexo C – Cronograma e recursos operacionais (Plano anual 2026).....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de planeamento em comunicação digital	6
Figura 2 – Principais tendências digitais nas PME	13
Figura 3 - Etapas e componentes de um plano de comunicação digital	15
Figura 4 - Triangulação metodológica	20
Figura 5 - Proposta de valor da Clean Solution	28

Figura 6 - Mapa de posicionamento da Clean Solution no mercado local.....	30
Figura 7 - Canais digitais mais utilizados.....	32
Figura 8 – Matriz SWOT da Clean Solution.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre comunicação digital- PME de serviços e grandes empresas.....	4
Tabela 2 – Comparação entre SMART, OKR e KPI	8
Tabela 3 – Principais autores e contribuições	10
Tabela 4 – Métricas digitais e KPI relevantes	12
Tabela 5 – Perfil da amostra e questionário de entrevistas	22
Tabela 6 – Instrumentos de recolha de dados	23
Tabela 7 – Mapeamento entre objetivos específicos, instrumentos e indicadores.....	23
Tabela 8 – Indicadores do setor de limpeza em Portugal e no concelho de Setúbal	26
Tabela 9 – Tendências digitais do setor de limpeza em Portugal.....	26
Tabela 10 – Correspondência entre perguntas do questionário e critério de decisão.....	29
Tabela 11 – Perfil da amostra por questionário	31
Tabela 12 – Critérios de decisão e aspetos valorizados.....	33
Tabela 13 – Segmentação de mercado.....	33
Tabela 14 – Síntese das entrevistas e principais contributos dos especialistas	35
Tabela 15 – Convergências e divergências entre questionários e entrevistas.....	36
Tabela 16 – <i>Benchmarking</i> competitivo:empresas de limpeza com atuação em Setúbal ...	38
Tabela 17 – Maturidade digitale oportunidades estratégicas no concelho de Setúbal	40
Tabela 18 – Integração PESTEL e SWOT	40
Tabela 19 – Objetivos estratégicos e resultados-chave (OKR 2026).....	44
Tabela 20 – Prioridades dos segmentos.....	46
Tabela 21 – Estratégias, táticas e ações por eixo estratégico.....	48
Tabela 22 – Plano de ação integrado de comunicação digital (M0-M12).....	50

Tabela 22A – Estimativa orçamental por canal e ação,.....	52
Tabela 23 – Cronograma de execução por fase	53
Tabela 24 – Indicadores de desempenho (KPI)avaliação e monitorização 2026).....	54
Tabela 25 – Objetivos específicos e resultados.....	56
Tabela 26 – Principais riscos e medidas de mitigação.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

- APAN** – Associação Portuguesa de Anunciantes
- B2B** – Business to Business
- B2C** – Business to Consumer
- CEO** – Chief Executive Officer
- CPC** – Custo por Clique
- CRM** – Customer Relationship Management
- DESI** – Digital Economy and Society Index
- GA4** – Google Analytics 4
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- IAPMEI** – Agência para a Competitividade e Inovação
- KPI** – Key Performance Indicator
- LTV** – Lifetime Value
- MEO** – Meta Ads / Meta for Business
- NPS** – Net Promoter Score
- OKR** – Objectives and Key Results
- PME** – Pequenas e Médias Empresas
- ROI** – Return on Investment
- SEO** – Search Engine Optimization
- SOSTAC®** – Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action and Control
- SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

INTRODUÇÃO

O setor de serviços representa um dos pilares da economia portuguesa, assumindo papel central na criação de emprego e no crescimento das pequenas e médias empresas (PME). Entre estas, o segmento de serviços de limpeza destaca-se pela elevada concorrência, pela dependência de reputação e pela crescente necessidade de presença digital. Num contexto em que a visibilidade online e a confiança determinam decisões de consumo, a comunicação digital tornou-se um elemento estratégico para a diferenciação das empresas deste setor.

A transformação digital tem imposto novos desafios às PME, exigindo adaptação a ferramentas tecnológicas, planeamento estratégico e competências em marketing digital. Embora a digitalização traga oportunidades de expansão e captação de novos clientes, muitas micro e pequenas empresas portuguesas ainda apresentam baixa maturidade digital e dificuldades em gerir a sua presença online, conforme evidenciam dados do DESI (2023) e do INE (2023)

O estudo adota uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativa e qualitativa, com recolha de dados primários e secundários, de modo a assegurar uma análise integrada entre diagnóstico e planeamento estratégico.

É neste enquadramento que surge a proposta da Clean Solution, uma PME de serviços de limpeza com atividade prevista no concelho de Setúbal. A empresa nasce com o propósito de oferecer serviços de limpeza personalizados, sustentados em qualidade, sustentabilidade e inovação digital. Este projeto aplicado visa elaborar um plano de comunicação digital que permita posicionar a marca no mercado local, fortalecer a sua presença online e atrair clientes residenciais, empresariais e condomínios.

A comunicação digital é aqui compreendida como instrumento de relacionamento e credibilidade, integrando canais como redes sociais, website e mensagens instantânea via WhatsApp Business. O plano de comunicação digital prevê ações estruturadas com horizonte anual até 2026, acompanhadas de mecanismos de avaliação e melhoria contínua

O problema de investigação que orienta este trabalho consiste em compreender de que forma a elaboração de um plano de comunicação digital, fundamentado na literatura de marketing e comunicação, articulado com análise empírica e aplicado ao contexto de uma PME de serviços de limpeza, pode contribuir para o aumento da sua notoriedade e competitividade no mercado local.

Para responder a esta questão, foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

O objetivo geral consistiu em desenvolver um plano de comunicação digital aplicável à Clean Solution, alinhado com as tendências e boas práticas do setor.

Os objetivos específicos visaram: (1) analisar o setor de serviços de limpeza em Portugal, com foco na região de Setúbal; (2) identificar as perceções e expectativas dos clientes; (3) recolher contributos de especialistas e referências de mercado; e (4) integrar os resultados teóricos e empíricos na formulação do plano de comunicação digital.

A investigação adota abordagem mista (quantitativa e qualitativa), integrando questionários, entrevistas e *benchmarking* competitivo, de modo a garantir a validade e a consistência metodológica. O trabalho está estruturado em cinco capítulos:

1. Enquadramento teórico e contextual;
2. Metodologia;
3. Diagnóstico e análise de resultados;
4. Plano de comunicação digital;
5. Conclusões e recomendações.

A proposta final pretende não apenas contribuir para a implementação operacional da Clean Solution, mas também servir de referência prática para outras PME que enfrentam desafios semelhantes no processo de digitalização e gestão de comunicação estratégica.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos: o primeiro apresenta a revisão da literatura; o segundo descreve a metodologia; o terceiro expõe os resultados e a discussão; o quarto desenvolve o plano de comunicação digital; e o quinto reúne as conclusões e recomendações finais.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos, modelos e contributos teóricos que sustentam a elaboração de um plano de comunicação digital para PME de serviços. A análise segue uma lógica progressiva: parte de uma visão geral da comunicação digital em pequenas empresas, passa pela exploração de *frameworks* de planeamento e definição de objetivos, discute métricas e indicadores relevantes, identifica tendências e desafios, e conclui com uma síntese crítica das lacunas de investigação. Esta estrutura assegura que o estudo não se limita a uma abordagem descritiva, mas integra diferentes perspetivas teóricas e práticas que fundamentam a metodologia e a proposta aplicada à Clean Solution.

1.1 Comunicação digital em PME de serviços

A comunicação digital consolidou-se como um dos pilares centrais da competitividade empresarial, permitindo que organizações de diferentes dimensões estabeleçam relações consistentes com os seus públicos e ampliem a sua visibilidade em mercados cada vez mais saturados. A digitalização da economia e a ubiquidade da internet provocaram mudanças significativas no modo como consumidores pesquisam, interagem e decidem adquirir produtos ou contratar serviços. Para as pequenas e médias empresas (PME), esse fenómeno é particularmente relevante: por um lado, abre oportunidades de crescimento com custos relativamente acessíveis; por outro, impõe desafios relacionados à escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

No contexto europeu, a Comissão Europeia (DESI, 2023) tem salientado a importância das pequenas e médias empresas (PME) na economia, destacando que representam mais de 99% do tecido empresarial da União Europeia e são responsáveis por uma parcela significativa do emprego. Em Portugal, a realidade é semelhante: as micro, pequenas e médias empresas representam 99,9% das empresas não financeiras, evidenciando o papel central deste segmento na estrutura económica nacional. Este dado foi destacado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no âmbito das comemorações dos seus 90 anos, assinalando o Dia Internacional das Micro, Pequenas e Médias Empresas, em 27 de junho de 2025. Apesar do seu peso económico, estas empresas enfrentam barreiras estruturais à integração digital, nomeadamente a escassez de competências técnicas e a resistência a mudanças organizacionais, o que conduz a um processo desigual de adoção digital.

Em setores de proximidade, como os serviços de limpeza, a relevância da comunicação digital torna-se particularmente evidente. A decisão de contratação por parte dos consumidores tende a ser influenciada pela presença da empresa em motores de busca, pela percepção de confiança associada a avaliações online e pela facilidade de contacto

através de canais digitais. Para uma PME de serviços, a capacidade de transmitir credibilidade, transparência e rapidez na resposta pode determinar a conquista ou a perda de clientes. Relatórios europeus sobre a economia digital indicam que a utilização eficaz de canais digitais e a acessibilidade da informação desempenham um papel relevante no comportamento do consumidor, sobretudo em mercados locais e de proximidade (Comissão Europeia, DESI, 2023).

A literatura evidencia diferenças significativas entre a comunicação digital desenvolvida por pequenas e médias empresas (PME) e por grandes empresas, sobretudo no que respeita à disponibilidade de recursos, ao grau de formalização estratégica e à complexidade das ações multicanal. Enquanto as grandes empresas dispõem, em regra, de departamentos especializados e orçamentos robustos, capazes de sustentar estratégias digitais integradas, as PME operam com recursos limitados e dependem frequentemente do próprio gestor para gerir a presença digital. Contudo, essa limitação pode ser compensada pela proximidade com os clientes e pela maior flexibilidade para se adaptarem rapidamente a novas tendências e plataformas, permitindo níveis superiores de personalização e relacionamento (Kotler & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

A Tabela 1 compara as principais diferenças entre a comunicação digital em PME e em grandes empresas, evidenciando a necessidade de uma abordagem adaptada à realidade da Clean Solution.

Tabela 1 – Diferenças entre comunicação digital - PME de serviços e grandes empresas

Aspeto	PME de Serviços	Grandes Empresas
Recursos financeiros	Orçamentos reduzidos; dependência de ferramentas gratuitas ou de baixo custo.	Orçamentos elevados; possibilidade de campanhas multicanal de grande alcance.
Profissionalização	Muitas vezes responsabilidade de um colaborador multifuncional ou do próprio gestor.	Departamentos especializados com equipas dedicadas ao marketing digital.
Flexibilidade	Maior rapidez na adaptação a novas plataformas e tendências.	Estruturas mais rígidas; adaptação mais lenta devido à burocracia.
Proximidade com clientes	Relações mais diretas e personalizadas; forte componente de confiança.	Relações mais padronizadas; maior dependência de automação e CRM avançado.
Métricas e monitorização	Avaliação incipiente, baseada em métricas simples (seguidores, cliques).	Avaliação estruturada, baseada em KPIs financeiros e de marketing integrados.
Estratégia de conteúdo	Ações pontuais, muitas vezes reativas.	Planeamento estruturado de médio e longo prazo, alinhado ao <i>branding</i> corporativo.

Fonte: Elaboração própria com base em Kotler e Keller (2016) e Chaffey e Ellis-Chadwick (2019).

As pequenas e médias empresas tendem a concentrar a sua presença digital em canais de fácil implementação, como redes sociais, websites institucionais e ferramentas de comunicação instantânea, nomeadamente o WhatsApp Business, avançando com menor frequência para áreas como automação de marketing, otimização para motores de busca (SEO) ou análise avançada de dados. Este fosso tecnológico resulta não apenas de limitações financeiras, mas também de lacunas ao nível do conhecimento e do planeamento estratégico, aspetos amplamente discutidos na literatura sobre marketing digital e maturidade digital das PME (Kotler & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Por outro lado, a literatura também reconhece vantagens competitivas das PME na adoção de práticas digitais. A proximidade com clientes permite-lhes recolher feedback direto e ajustar rapidamente as suas estratégias. Essa capacidade de resposta rápida e personalizada alinha-se com as exigências do marketing contemporâneo, no qual a confiança e a experiência do cliente são fatores críticos de diferenciação (Grönroos, 2015). No setor da limpeza, por exemplo, a comunicação digital pode ser utilizada não apenas para captar clientes, mas também para reforçar a transparência, divulgar certificações de qualidade, mostrar provas sociais (testemunhos e reviews) e oferecer canais de contacto diretos.

Em síntese, a comunicação digital em PME de serviços apresenta-se como uma área de elevado potencial, mas também de grandes fragilidades. Se, por um lado, a limitação de recursos restringe o alcance de estratégias complexas, por outro, a proximidade com o cliente e a agilidade organizacional oferecem oportunidades únicas de diferenciação. Reconhecer e explorar esse equilíbrio constitui o ponto de partida para a construção de planos de comunicação digital ajustados ao contexto das PME, como se pretende com a Clean Solution.

1.2 Modelos de planeamento em comunicação digital

A literatura em marketing digital apresenta diversos frameworks que orientam o planeamento estratégico da comunicação, entre os quais se destacam os modelos SOSTAC, RACE e PESO, amplamente utilizados em contextos organizacionais distintos (Smith & Zook, 2011; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Estes modelos funcionam como guias estruturantes do processo de planeamento, permitindo organizar objetivos, estratégias e ações de forma coerente, flexível e ajustável ao contexto e aos recursos disponíveis, especialmente relevantes no caso das PME.

Segundo Smith (2011), o modelo SOSTAC® organiza o planeamento em seis etapas: *Situation* (diagnóstico), *Objectives* (metas), *Strategy* (caminho), *Tactics* (ferramentas e canais), *Action* (execução) e *Control* (avaliação). A sua popularidade decorre da flexibilidade e clareza na transição entre análise, decisão e ação. Para as PME, a simplicidade do modelo é uma vantagem, permitindo estruturar planos eficazes com recursos limitados.

O modelo RACE, proposto por Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), estrutura a jornada do cliente em quatro fases — Reach (atingir públicos), Act (estimular interações), Convert (gerar clientes) e Engage (fidelizar) — oferecendo uma abordagem orientada à experiência do cliente e a indicadores concretos de conversão. Esta lógica revela-se particularmente adequada ao setor dos serviços, no qual a fidelização tende a gerar maior valor do que a aquisição pontual.

Já o modelo PESO classifica os canais de comunicação em: *Paid* (mídia paga), *Earned* (conteúdo espontâneo), *Shared* (redes sociais) e *Owned* (canais próprios). Para PME de serviços, é uma ferramenta prática para equilibrar a exposição digital, reduzindo dependência de anúncios pagos e reforçando a reputação conquistada. Nesse sentido, Hambrick e Fredrickson (2005) defendem que a estratégia deve ser vista como um conjunto integrado de decisões interdependentes, e não como soma de etapas isoladas.

A Figura 1 sintetiza os modelos de referência — SOSTAC, RACE e PESO — que estruturam a formulação estratégica adotada neste estudo.

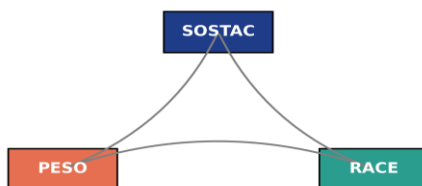


Figura 1 - Modelos de Planeamento em Comunicação Digital

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Smith e Zook (2011) e Chaffey e Ellis-Chadwick (2019).

Apesar das vantagens associadas aos modelos de planeamento, a literatura alerta para a necessidade de uma utilização crítica dessas frameworks, sobretudo no contexto das PME. A adoção acrítica de modelos pode conduzir à aplicação de estruturas excessivamente complexas ou rígidas, sem adequada ligação à realidade organizacional. Assim, em muitos casos, revela-se mais eficaz simplificar a aplicação dos modelos, priorizando etapas essenciais e ajustando-as à capacidade de execução da empresa, em vez de procurar cumprir todas as fases de forma integral (Smith & Zook, 2011; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

No contexto português, observa-se que muitas PME adotam abordagens pragmáticas ao planeamento da comunicação, combinando elementos de diferentes frameworks em função dos seus recursos e objetivos. Essa hibridização evidencia que o essencial não é a

aplicação rígida de um modelo específico, mas a capacidade de assegurar coerência entre análise, objetivos e métricas, alinhando-se à visão de Mintzberg (1994), que define a estratégia como um padrão de decisões ao longo do tempo, e não como um plano fixo.

Aplicados ao setor de limpeza, esses modelos mostram-se especialmente úteis. O SOSTAC estrutura todo o plano de comunicação digital da Clean Solution, desde o diagnóstico do mercado de Setúbal até à definição de métricas de controlo. O RACE orienta as estratégias de relacionamento, organizando a jornada do cliente da captação à fidelização. Já o PESO ajuda a equilibrar os canais de comunicação entre mídias pagas, espontâneas, partilhadas e próprias.

Em síntese, os modelos de planeamento digital são ferramentas indispensáveis para estratégias eficazes. A sua aplicação em PME de serviços requer adaptação e pragmatismo, mas transforma esforços isolados em planos consistentes e orientados por métricas. Para este projeto, recomenda-se o SOSTAC como estrutura central, complementado pelo RACE na jornada do cliente e pelo PESO na gestão de canais. Essa integração assegura coerência teórica e aplicabilidade prática ao contexto da Clean Solution.

Embora concebidos em contextos distintos, esses modelos são amplamente aplicáveis em pequenas e médias empresas que necessitam estruturar estratégias digitais simples e eficientes. No caso da Clean Solution, *frameworks* como SOSTAC e RACE organizam objetivos, ações e métricas, garantindo um plano coerente e mensurável. Assim, a revisão destes modelos oferece base conceptual e guia prático para a construção do plano apresentado no Capítulo 4.

1.3 Modelos de definição de metas: SMART, OKR e KPIs

A definição de metas é central no planeamento da comunicação digital, pois garante que os esforços das organizações estejam orientados para resultados mensuráveis. Sem objetivos claros, a presença digital tende a ser dispersa e de difícil avaliação. Drucker (1954) já defendia que apenas aquilo que pode ser medido pode ser efetivamente gerido, princípio que permanece essencial no contexto do marketing digital.

Entre os principais modelos para estruturar objetivos e métricas destacam-se SMART, OKR e KPI, que, embora distintos, são complementares. Cada um oferece uma abordagem própria para formular e acompanhar metas, podendo ser aplicados em conjunto para aumentar a eficácia da comunicação.

O modelo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), proposto por Doran (1981), destaca-se pela simplicidade e clareza. As metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, evitando objetivos vagos. Por

exemplo, uma PME pode definir “aumentar em 20% os seguidores no Instagram em três meses” em vez de “ganhar notoriedade online”.

Os OKR (*Objectives and Key Results*), popularizados por Doerr (2018), têm caráter mais dinâmico e inspirador. Enquanto o SMART prioriza precisão técnica, o OKR busca alinhamento organizacional em torno de metas ambiciosas com resultados-chave mensuráveis, como “+20% no tráfego do site” ou “+15% de leads qualificadas em seis meses”. A lógica dos OKR combina inspiração e pragmatismo, promovendo foco e alinhamento interno.

Já os KPIs (*Key Performance Indicators*) funcionam como instrumentos de monitorização contínua, avaliando o progresso das metas. Diferem dos modelos anteriores por serem métricas de acompanhamento, não objetivos. No contexto digital, incluem CTR, CPC, taxa de conversão, ROI e NPS. Segundo Parmenter (2015), devem estar alinhados aos objetivos estratégicos, evitando o risco de se tornarem mera “coleção de números” sem utilidade prática.

A Tabela 2 sintetiza as características, vantagens e limitações dos modelos SMART, OKR e KPI, que sustentam a estrutura do plano de comunicação.

Tabela 2 – Comparação entre SMART, OKR e KPI

Modelo	Características principais	Vantagens	Limitações	Exemplo aplicado a PME de serviços
SMART	Objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.	Clareza, simplicidade, foco em metas realistas.	Pode ser demasiado rígido ou simplista.	“Aumentar em 15% os seguidores no Instagram em 3 meses”.
OKR	Objetivos inspiradores acompanhados de resultados-chave quantificáveis.	Flexibilidade, alinhamento organizacional, orientação para resultados.	Exige revisão periódica; risco de metas excessivamente ambiciosas.	“Expandir notoriedade da marca” → +20% tráfego, +10% menções positivas, +15% leads em 6 meses.
KPIs	Indicadores que monitorizam objetivos estratégicos e operacionais.	Avaliação contínua de desempenho, foco em dados.	Dependem da qualidade dos objetivos; risco de foco em métricas de vaidade.	Taxa de conversão de leads, custo por clique, índice de satisfação do cliente.

Fonte: Elaboração própria a partir de Doran (1981), Doerr (2018), Parmenter (2015).

Na prática, a combinação destes três modelos potencia resultados mais consistentes. O SMART assegura a clareza e a objetividade, o OKR inspira e orienta a organização para

resultados mais ambiciosos, e os KPIs garantem a monitorização contínua e disciplinada. A articulação entre eles permite às PME superar a falta de recursos e estruturar planos digitais com foco, realismo e visão de longo prazo.

No setor dos serviços de limpeza, por exemplo, os três modelos podem ser utilizados de forma integrada. Um objetivo SMART poderia ser “aumentar em 20% o número de pedidos de orçamento recebidos via website em quatro meses”. Este objetivo poderia ser enquadrado num OKR mais abrangente, como “tornar-se referência local em serviços de limpeza digital-first”. Para monitorizar esses avanços, a empresa poderia acompanhar KPIs como taxa de conversão do website, tempo médio de resposta a orçamentos e índice de satisfação dos clientes.

Em síntese, SMART, OKR e KPIs não devem ser entendidos como metodologias concorrentes, mas como instrumentos complementares. A eficácia da comunicação digital depende tanto da definição de objetivos claros e alcançáveis, quanto da inspiração de metas mais ambiciosas e da monitorização sistemática do desempenho. Para PME como a Clean Solution, a integração equilibrada destes modelos é essencial para transformar recursos limitados em estratégias digitais eficazes e sustentáveis.

1.4 Principais autores e contribuições

A literatura sobre comunicação digital e marketing é vasta, mas alguns autores têm papel estruturante na consolidação de conceitos e modelos aplicados às organizações contemporâneas. No caso das PME, compreender esses contributos é essencial para que o planeamento de comunicação digital se baseie em fundamentos sólidos e não apenas em práticas intuitivas.

Kotler e Keller (2016) são referências centrais do marketing e da comunicação integrada, defendendo que a comunicação deve alinhar-se à estratégia global, gerar resultados de longo prazo e construir valor de marca. Essa visão é crucial para PME, ao evidenciar a comunicação digital como investimento estratégico, não como custo.

Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) destacam-se pelo modelo SOSTAC e pela integração de múltiplos canais digitais, oferecendo *frameworks* operacionais que PME podem adaptar ao seu contexto.

Grönroos (2015) enfatiza a confiança e o relacionamento no setor de serviços — aspetos determinantes para PME de limpeza, onde o cliente valoriza proximidade, credibilidade e segurança. Assim, a comunicação digital deve reforçar atributos de confiança e profissionalismo.

Aaker (2010) aborda a identidade de marca, afirmando que marcas fortes dependem de consistência e clareza na proposta de valor. Essa perspectiva orienta PME a construir reputação sustentável. Kotler e Keller (2016) reforçam que a consistência e a relevância da comunicação são fundamentais para a construção de valor de marca, sendo o marketing de conteúdo um ativo estratégico nesse processo

Ryan (2016) propõe estratégias digitais simplificadas e acessíveis, adequadas a empresas com restrições financeiras e técnicas, realidade comum às PME portuguesas.

A literatura em marketing digital enfatiza a necessidade de abordagens estratégicas ajustadas à realidade das pequenas e médias empresas, privilegiando modelos simples, flexíveis e orientados para resultados. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) destacam a importância da definição clara de canais e métricas digitais, enquanto Smith e Zook (2011) estruturam o planeamento através de um modelo sistemático que integra análise, definição de objetivos, estratégia, execução e controlo. Complementarmente, Doerr (2018) contribui com uma abordagem de gestão orientada para resultados, por meio do modelo OKR, e Grönroos (2015) ancora o plano na lógica do marketing de serviços, enfatizando a criação de valor e a experiência do cliente.

A seguir, a Tabela 3 sistematiza os autores de maior relevância teórica para este estudo, relacionando as suas contribuições com a aplicação prática no contexto da Clean Solution.

Tabela 3– Principais autores e contribuições

Autor	Contributo principal	Relevância para o plano de comunicação digital
Kotler & Keller (2016)	Integração da comunicação com a estratégia de marketing e orientação para resultados	Base para alinhar os objetivos estratégicos da PME com ações digitais
Chaffey & Ellis-Chadwick (2019)	Frameworks de marketing digital (SOSTAC e RACE) e gestão multicanal	Estrutura prática para o planeamento digital em PME
Smith & Zook (2011)	Modelo SOSTAC® de planeamento estratégico	Organização lógica das etapas do plano de comunicação
Grönroos (2015)	Marketing de serviços, criação de valor e confiança	Essencial para PME de serviços como a Clean Solution
Aaker (2010)	Identidade de marca e construção de credibilidade	Diferenciação e posicionamento digital
Doran (1981)	Definição de objetivos SMART	Clareza e mensurabilidade dos objetivos
Doerr (2018)	Gestão por objetivos (OKR)	Orientação para resultados e foco estratégico
Parmenter (2015)	Definição e monitorização de KPIs	Controlo de desempenho e avaliação contínua

Fonte: Elaboração própria, com base em Kotler e Keller (2016), Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), Smith e Zook (2011), Grönroos (2015), Aaker (2010), Doran (1981), Doerr (2018) e Parmenter (2015).).

Em complemento, Kaplan e Haenlein (2010) destacam o papel das redes sociais digitais como espaço de cocriação de valor. Estes autores mostram que a comunicação online não é apenas promoção, mas envolve interação e relacionamento com clientes, transformando-os em embaixadores da marca. Para PME como a Clean Solution, este aspeto é decisivo, pois permite ampliar a visibilidade a baixo custo e reforçar a reputação através de testemunhos positivos.

Assim, a revisão da literatura demonstra que, embora a comunicação digital seja um campo recente e em constante transformação, existe uma base teórica consolidada que orienta a aplicação prática em PME. Esses autores oferecem contributos complementares, que vão desde a formulação estratégica até a execução operacional e ao relacionamento com clientes.

1.5 Métricas digitais e KPIs relevantes

A comunicação digital, ao contrário da tradicional, distingue-se pela monitorização em tempo real e pela avaliação precisa do impacto das ações. Assim, as métricas digitais e os KPIs tornam-se centrais na gestão da performance, permitindo ajustar estratégias e otimizar recursos com base em evidências concretas.

Segundo Parmenter (2015), os KPIs constituem um conjunto restrito de indicadores críticos que traduzem os fatores determinantes de sucesso de uma organização, devendo ser cuidadosamente selecionados para evitar métricas de vaidade com baixo impacto na tomada de decisão. Kotler e Keller (2016) reforçam que esses indicadores devem estar diretamente alinhados com os objetivos estratégicos, assegurando coerência entre planeamento, execução e avaliação dos resultados.

No contexto das pequenas e médias empresas, este alinhamento torna-se particularmente relevante, uma vez que a limitação de recursos exige foco em métricas simples, mensuráveis e orientadas para a sustentabilidade do negócio. Dados do Digital Economy and Society Index (DESI) indicam que uma parcela significativa das PME portuguesas apresenta baixa maturidade na utilização estruturada de métricas digitais, concentrando-se frequentemente em indicadores isolados, como visitas ou seguidores, sem relação direta com conversão, satisfação do cliente ou retorno financeiro (Eurostat, 2023).

Entre as categorias mais relevantes de métricas digitais destacam-se:

- Alcance e Visibilidade → avaliam a capacidade de exposição da marca, incluindo indicadores como impressões, tráfego do website e alcance orgânico em redes sociais.
- Envolvimento → medem a interação do público com a marca, como taxas de cliques (CTR), comentários, partilhas ou tempo médio de permanência no site.

- Conversão → traduzem a capacidade de transformar visitantes em clientes, com métricas como taxa de conversão, leads gerados, custo por lead (CPL) e custo de aquisição de cliente (CAC).
- Retenção e Fidelização → acompanham a continuidade da relação com o cliente, incluindo taxa de recompra, Net Promoter Score (NPS) e avaliações online.
- Eficiência Financeira → analisam o retorno das ações digitais, com indicadores como retorno sobre investimento (ROI) e custo por clique (CPC).

Com o propósito de orientar a avaliação do desempenho, a Tabela 4 reúne as principais métricas e KPIs que suportam a monitorização das ações propostas.

Tabela 4—Métricas digitais e KPIs relevantes

Categoria	Métricas / KPIs	Objetivo estratégico associado	Exemplo aplicado a PME de serviços
Alcance e Visibilidade	Impressões, visitas ao site, alcance orgânico.	Aumentar notoriedade da marca.	Número de visitas ao site em campanhas locais.
Engajamento	Taxa de cliques (CTR), comentários, partilhas.	Promover interação com o público.	Percentagem de seguidores que interagem em publicações.
Conversão	Taxa de conversão, leads geradas, CPL, CAC.	Gerar novos clientes.	Percentagem de pedidos de orçamento recebidos via website.
Retenção e Fidelização	Taxa de recompra, NPS, reviews online.	Melhorar satisfação e fidelização.	Avaliação média dos clientes em plataformas digitais.
Eficiência Financeira	ROI, CPC, custo por aquisição.	Garantir sustentabilidade financeira.	Comparar investimento em anúncios com contratos fechados.

Fonte: Elaboração própria a partir de Parmenter (2015), Kotler & Keller (2016), DESI (2023).

A literatura destaca a importância de selecionar poucos indicadores, mas altamente relevantes, evitando sistemas de monitorização complexos e pouco práticos. Parmenter (2015) defende que os KPIs devem ser claros e compreensíveis para gestores e colaboradores, orientando decisões diárias. Nas PME, a utilidade dos indicadores vai além da medição: está na sua capacidade de gerar aprendizagem organizacional e promover melhoria contínua.

No setor de serviços de limpeza, métricas como tempo médio de resposta a orçamentos, percentagem de leads qualificadas e taxa de recompra são especialmente relevantes. Esses indicadores avaliam não só o impacto da comunicação digital na visibilidade, mas também a sua eficácia em gerar confiança e fidelizar clientes.

Em síntese, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) ligam estratégia e execução, apoiando a monitorização das ações e a tomada de decisão. Parmenter (2015) e Kotler e

Keller (2016) destacam a importância do foco nos fatores críticos de sucesso e do alinhamento entre métricas e objetivos estratégicos, permitindo ajustes contínuos em contextos competitivos e de recursos limitados.

1.6 Tendências e desafios nas PME

As pequenas e médias empresas têm recebido crescente atenção na literatura de marketing digital, devido ao impacto da transformação digital nos hábitos de consumo e na concorrência. A presença digital deixou de ser um diferencial e passou a ser um requisito para a competitividade, sobretudo em mercados altamente concorrenciais e com consumidores mais exigentes (Kotler & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Segundo o Digital Economy and Society Index (DESI), a adoção de tecnologias digitais pelas PME é desigual e concentrada em níveis básicos. Apesar do uso de ferramentas elementares, a integração estratégica e a utilização sistemática de dados e métricas continuam limitadas face às grandes empresas, devido a restrições financeiras, técnicas e de competências internas (Comissão Europeia, 2023).

Entre as tendências mais relevantes para o contexto das PME destacam-se:

- Mobile-first, com websites e campanhas adaptadas ao uso por dispositivos móveis;
- Inteligência artificial e automação, que otimizam atendimento, captação de leads e personalização de campanhas;
- Marketing de conteúdo e SEO local, essenciais para a visibilidade em mercados de proximidade;
- Redes sociais e mensagens instantâneas, como canais de interação direta e fortalecimento da reputação.

A seguir, a Figura 2 sintetiza as principais tendências tecnológicas e comportamentais observadas entre as PME, permitindo visualizar os fatores de transformação que influenciam a comunicação digital no contexto atual.

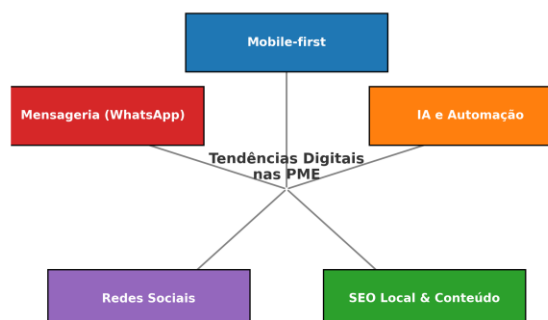


Figura 2 – Principais tendências digitais nas PME

Fonte: Elaboração própria, com base em Kotler e Keller (2016), Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) e Comissão Europeia (2023).

As PME enfrentam limitações financeiras, técnicas e humanas que dificultam a adoção estratégica da comunicação digital, sobretudo num contexto de elevada concorrência online. A literatura destaca que, nesses cenários, a diferenciação depende menos da complexidade tecnológica e mais da confiança, da proximidade com o cliente e da reputação digital (Kotler & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Comissão Europeia, 2023).

No setor de serviços locais, como o de limpeza e manutenção, essas tendências ganham dimensão prática. O SEO local e as avaliações online são decisivos na escolha do cliente, e as redes sociais funcionam como espaços de relacionamento e credibilidade. Empresas com equipas pequenas enfrentam o dilema entre manter preços competitivos e investir em comunicação digital.

A Clean Solution, ao iniciar operações em Setúbal, insere-se neste cenário. Para conquistar visibilidade e confiança, a empresa deve alinhar a sua comunicação às práticas digitais valorizadas pelos consumidores — rapidez de resposta, transparência e reputação positiva — transformando desafios em oportunidades.

Em síntese, as PME têm hoje o maior potencial de crescimento através da comunicação digital, mas também enfrentam os maiores obstáculos à sua implementação. Antecipar essas dinâmicas é fundamental para construir um plano de comunicação digital realista, mensurável e ajustado à realidade local, como será detalhado nos Capítulos 3 e 4.

1.7 Etapas e componentes de um plano de comunicação digital

O planeamento de comunicação digital requer uma abordagem estruturada que permita às organizações transformar os seus objetivos estratégicos em ações concretas e mensuráveis. Diferentemente das práticas pontuais ou intuitivas, um plano digital bem concebido integra etapas sequenciais que vão do diagnóstico inicial ao controlo final, garantindo coerência, eficiência e capacidade de adaptação.

Diversos autores convergem quanto às etapas fundamentais de um plano, ainda que utilizem nomenclaturas distintas (Smith, 2011; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kotler & Keller, 2016). Em síntese, podem ser identificados cinco grandes componentes que organizam esse processo:

1-Análise e diagnóstico – corresponde à avaliação da situação interna e externa, incluindo estudo do mercado, concorrência, perfil dos clientes e análise PESTEL. Esta etapa permite identificar oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas da organização.

2-Definição de objetivos – traduz a visão estratégica em metas concretas, normalmente estruturadas a partir de modelos como SMART ou OKR, acompanhadas de KPIs relevantes.

3-Formulação de estratégias – estabelece o posicionamento da empresa, os segmentos-alvo e a proposta de valor, definindo o caminho para alcançar os objetivos.

4-Implementação de táticas e ações – envolve a escolha de canais, ferramentas e campanhas específicas (redes sociais, SEO, publicidade paga, e-mail marketing etc.), bem como a calendarização das iniciativas.

5-Monitorização e controlo – garante a avaliação contínua, através de KPIs que permitem verificar o desempenho das ações e reajustar estratégias sempre que necessário.

Com base na literatura analisada, a Figura 3 apresenta de forma esquemática as etapas essenciais do processo de planeamento digital, evidenciando a sequência lógica entre diagnóstico, objetivos, estratégia, ação e controlo.

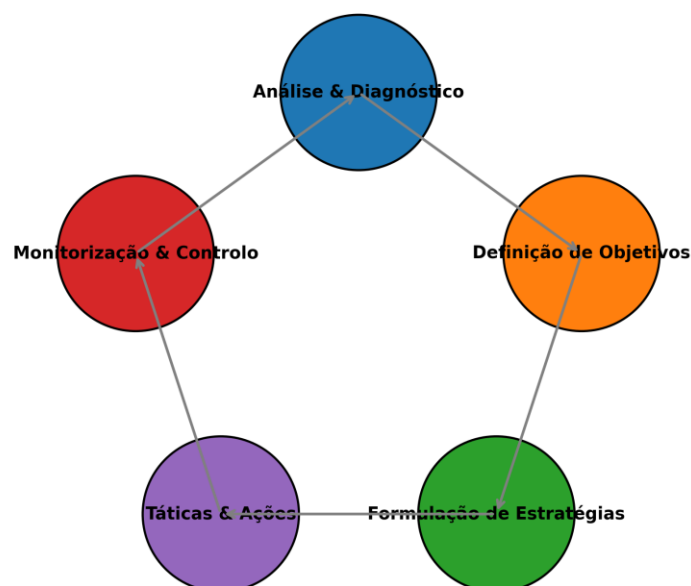


Figura 3 – Etapas e componentes de um plano de comunicação digital

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Smith & Zook (2011), Chaffey & Ellis-Chadwick (2019), Kotler & Keller (2016).

A relevância destas etapas é ainda maior no contexto das PME, uma vez que estas empresas muitas vezes operam com recursos limitados e necessitam de disciplina para evitar a dispersão de esforços. Enquanto uma grande empresa pode gerir erros ou ajustar estratégias a posteriori, uma PME dificilmente dispõe dessa margem, exigindo que o planeamento inicial seja mais criterioso. A literatura destaca que, no contexto das PME, o planeamento da comunicação digital assume particular relevância, uma vez que estas organizações operam com recursos limitados e menor margem para erro, exigindo maior rigor na definição de objetivos, estratégias e controlo das ações (Smith & Zook, 2011; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kotler & Keller, 2016).

No setor dos serviços de proximidade, como a limpeza, cada componente adquire especificidades práticas:

- Na análise, destaca-se a importância do estudo do mercado local, como o concelho de Setúbal, e a caracterização das necessidades de clientes residenciais e empresariais.
- Na definição de objetivos, a clareza temporal e a ligação com métricas tangíveis são fundamentais para avaliar o sucesso do lançamento da empresa.
- Na formulação de estratégias, é essencial reforçar atributos como confiança, rapidez e transparência, que constituem diferenciais competitivos relevantes.
- Na implementação de ações, a aposta em canais digitais de proximidade (Google Business Profile, WhatsApp, redes sociais) ganha destaque sobre grandes campanhas de *branding*.
- Na monitorização, a simplicidade dos indicadores deve prevalecer, focando em métricas de geração de leads, satisfação de clientes e retorno sobre investimento.

A literatura enfatiza ainda a necessidade de coerência e integração entre as etapas. Smith & Zook (2011) alerta que muitas falhas em planos de *marketing digital* decorrem de desalinhamentos: objetivos mal definidos, estratégias desconectadas ou ausência de controlo. Para evitar tais erros, recomenda-se que cada componente seja documentado e periodicamente revisto, assegurando que o plano não seja estático, mas um processo dinâmico e iterativo.

Em síntese, as etapas e componentes de um plano de comunicação digital configuram um roteiro estruturado, que transforma diagnósticos em resultados práticos. No caso da Clean

Solution, a aplicação disciplinada dessas etapas permitirá não apenas a entrada consistente no mercado de Setúbal, mas também a construção de uma base sólida para expansão futura, alinhando teoria e prática de forma integrada.

1.8 Síntese

A revisão de literatura sistematizou conceitos, modelos e contributos que sustentam o plano de comunicação digital aplicado a PME de serviços. Constatou-se que a comunicação digital estruturada é fator crítico de competitividade, sobretudo em mercados locais, mas a realidade das PME difere da das grandes empresas, exigindo adaptação e pragmatismo na aplicação dos modelos.

Foram analisados modelos de planeamento (SOSTAC, RACE, PESO), metodologias de definição de objetivos (SMART e OKR) e a importância dos KPIs como ferramentas de monitorização. Destacam-se contributos de Kotler, Chaffey, Grönroos e Aaker, que fornecem bases sólidas para compreender a comunicação digital em contextos competitivos. Discutiram-se ainda métricas digitais, tendências e desafios das PME no contexto português e europeu.

A literatura confirma que, embora existam *frameworks* consolidados, a sua aplicação em PME requer simplificação e adaptação. Identifica-se uma lacuna de estudos sobre PME de serviços de proximidade em Portugal, especialmente no setor da limpeza, onde a comunicação digital é pouco explorada academicamente, apesar da sua crescente relevância prática.

Este projeto procura colmatar essa lacuna, aplicando os modelos identificados ao caso da Clean Solution, PME de limpeza em Setúbal. A metodologia propõe articulação entre teoria e prática, oferecendo contributos académicos e empresariais. Assim, a revisão cumpre dupla função: fornecer o enquadramento teórico e justificar a abordagem aplicada adotada nos capítulos seguintes.

Em síntese, a literatura evidencia que o planeamento de comunicação digital para PME exige domínio conceitual e adaptação setorial. No caso da Clean Solution, o plano de comunicação digital foi estruturado com horizonte anual até 2026, contemplando um ciclo de execução e avaliação. Essas abordagens fundamentam o plano alinhado aos objetivos de entrada no mercado e às expectativas do público-alvo, assegurando a ligação entre o referencial teórico (Cap. 1) e a formulação prática (Cap. 4).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

A metodologia constitui um elemento fundamental em qualquer investigação científica, pois define os caminhos a serem seguidos para responder à questão de investigação e atingir os objetivos delineados. O presente estudo caracteriza-se por uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, o que permite integrar mensuração e interpretação dos dados de forma complementar. A clareza metodológica assegura não apenas a validade do estudo, mas também a sua replicabilidade, permitindo que outros investigadores compreendam e avaliem os procedimentos adotados.

No caso deste projeto, a metodologia adquire relevância adicional por se tratar de uma investigação aplicada, orientada para a resolução de um problema concreto: a formulação de um plano de comunicação digital para a Clean Solution, PME de serviços em fase de criação no concelho de Setúbal.

A recolha de dados foi concebida segundo uma lógica de triangulação metodológica, integrando diferentes fontes para aumentar a robustez e a validade dos resultados. Foram aplicados questionários online (Google Forms) distribuídos por três segmentos de público (residencial, empresarial e condominial), realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor, efetuado *benchmarking* competitivo com empresas concorrentes e exploradas fontes secundárias (INE, Eurostat, APAN, DESI, entre outras). Essa combinação permite cruzar perspetivas qualitativas e quantitativas, oferecendo uma visão abrangente e contextualizada do problema de investigação.

O presente capítulo está estruturado em seis secções. Na primeira (2.1), apresenta-se o desenho da investigação, especificando a natureza do estudo. Na segunda (2.2), descrevem-se as técnicas de recolha de dados. Na terceira (2.3), caracteriza-se a amostra selecionada. A quarta (2.4) expõe os instrumentos utilizados. Na quinta (2.5), detalham-se os procedimentos de tratamento e análise dos dados. Finalmente, a sexta (2.6) sintetiza a coerência metodológica, reforçando a adequação da abordagem ao problema em estudo.

2.1 Desenho da investigação

O presente estudo enquadra-se numa investigação aplicada de abordagem mista (métodos quantitativos e qualitativos), sustentada num estudo de caso sobre a criação da empresa Clean Solution no concelho de Setúbal. Esta configuração metodológica permite compreender o fenómeno em profundidade e, simultaneamente, quantificar perceções e padrões comportamentais dos públicos-alvo, assegurando a coerência entre o problema de investigação e os objetivos definidos.

A abordagem mista foi adotada por combinar as vantagens das duas vertentes metodológicas:

- O método qualitativo permite interpretar significados, percepções e práticas a partir de entrevistas semiestruturadas com especialistas e da análise de *benchmarking* competitivo, que oferecem uma leitura interpretativa e contextual das estratégias de comunicação digital no setor de serviços de limpeza.
- O método quantitativo, por meio da aplicação de questionários online (Google Forms) a 59 respondentes distribuídos entre clientes residenciais, empresariais e do segmento de condomínios, possibilita a quantificação de tendências e padrões de comportamento, fornecendo uma base empírica mensurável para o diagnóstico.

A adoção de uma abordagem metodológica mista justifica-se pela necessidade de integrar dados objetivos e interpretações subjetivas. O método quantitativo recorre a um questionário online estruturado, enquanto o qualitativo envolve análise de conteúdo, observação do contexto e dados secundários, permitindo uma compreensão aprofundada do fenómeno. Esta integração reforça a validade dos resultados por meio da triangulação dos dados (Creswell, 2014; Yin, 2018).

A natureza aplicada do estudo deriva do seu propósito de propor um plano de comunicação digital exequível e replicável para uma PME real, respondendo a um problema concreto de mercado. O carácter exploratório decorre da escassez de literatura sobre comunicação digital em PME de serviços de proximidade em Portugal, justificando a combinação de métodos e a observação direta do contexto.

Assim, o desenho metodológico integra dados primários e secundários e combina análise descritiva (quantitativa) com interpretação de conteúdo (qualitativa), garantindo uma visão holística que sustenta a formulação do plano estratégico desenvolvido nos capítulos seguintes.

2.2 Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados foi organizada segundo o princípio da triangulação metodológica, que, conforme Yin (2018) e Flick (2015), reforça a robustez e validade da investigação ao cruzar diferentes fontes e técnicas, proporcionando uma compreensão mais ampla do fenómeno estudado.

Foram utilizadas cinco técnicas principais:

- a) Revisão bibliográfica- Realizada em bases como Google Scholar, B-on e Scopus, abrangeu artigos, livros e relatórios de referência. Autores como Kotler, Keller,

Chaffey, Grönroos e Ryan fundamentaram o enquadramento teórico, enquanto DESI (2023), INE e APAN forneceram dados atualizados sobre a digitalização das PME em Portugal

- b) Pesquisa secundária-Incluiu estatísticas do INE e Eurostat, relatórios da APAN e indicadores do DESI, contextualizando a atuação da *Clean Solution* no panorama nacional e europeu.
- c) Questionários- Aplicados via Google Forms, recolheram 59 respostas de clientes residenciais, empresariais e segmento de condomínios, identificando perceções sobre serviços de limpeza, expectativas de comunicação digital e critérios de escolha. O instrumento combinou questões fechadas e abertas, permitindo análise quantitativa
- d) Entrevistas semiestruturadas– Conduzidas com cinco especialistas em *marketing digital*, gestão de PME e serviços, possibilitaram aprofundar temas emergentes. Foram gravadas, transcritas e analisadas segundo a análise de conteúdo, garantindo consistência interpretativa.
- e) Benchmarking competitivo
Realizou-se uma análise– Avaliou empresas concorrentes em Setúbal e região, observando presença digital, canais de comunicação, posicionamento, preços e reputação online. O processo identificou boas práticas e lacunas estratégicas relevantes para o plano de comunicação.

A Figura 4 demonstra a articulação entre as diferentes técnicas de recolha de dados — questionários, entrevistas e *benchmarking* — evidenciando a triangulação metodológica que assegura a validade dos resultados



Figura 4 – Triangulação metodológica

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Yin (2018), Creswell (2014) e Flick (2015)

Nesta investigação recorreu-se a inquérito por questionário (abordagem quantitativa), aplicado online via Google Forms, com 59 respostas válidas distribuídas pelos segmentos residencial, empresarial e condominial. O objetivo foi compreender critérios de escolha, hábitos de procura digital e perceções sobre comunicação online, fornecendo base empírica para o diagnóstico e o plano de comunicação.

Os resultados foram tratados por estatística descritiva e cruzamentos por segmento, garantindo comparabilidade e clareza interpretativa. Esta técnica integrou-se na abordagem mista do estudo, articulando procedimentos quantitativos (questionários) e qualitativos (entrevistas e *benchmarking*), assegurando robustez e profundidade analítica.

2.3 Amostra e caracterização

A definição da amostra teve como objetivo compreender perceções e práticas de comunicação digital entre os diferentes perfis de clientes e especialistas do setor. Optou-se por uma amostra não probabilística e intencional, selecionada pela relevância dos perfis para a investigação.

Foram recolhidos 59 questionários distribuídos entre três grupos de clientes:

- Residenciais (particulares que contratam serviços de limpeza doméstica);
- Empresariais (pequenas e médias empresas que recorrem a serviços de limpeza profissional);
- Administradores de condomínios (responsáveis pela contratação de serviços coletivos).

Esta segmentação reflete a diversidade do público-alvo da Clean Solution e possibilita compreender diferenças de expectativas e critérios de decisão.

Além dos questionários, foram entrevistados cinco especialistas com experiência em *marketing digital*, gestão de PME, serviços de proximidade e consultoria estratégica, assegurando diversidade de perspetivas.

O *benchmarking* competitivo analisou cinco empresas de limpeza em Setúbal e arredores, representando diferentes perfis: serviços residenciais, empresariais, gestão de condomínios, modelos *low-cost* e prestadores regionais de maior porte. Essa variedade possibilitou uma visão abrangente do mercado e a identificação de práticas contrastantes de comunicação digital.

A Tabela 5 apresenta o perfil da amostra e os instrumentos utilizados, garantindo a representatividade dos dados recolhidos.

Tabela 5—Perfil da amostra de questionários e entrevistas

Instrumento	Segmento / Perfil	Quantidade	Observações
Questionários (Google Forms)	Clientes residenciais	22	Famílias e particulares que contratam serviços de limpeza doméstica.
	Clientes empresariais	20	Pequenas e médias empresas da região de Setúbal.
	Administradores de condomínios	17	Responsáveis pela contratação de serviços coletivos.
Entrevistas semiestruturadas	Especialistas em <i>marketing digital</i>	2	Consultores e professores com experiência em PME.
	Especialistas em gestão de PME	2	Gestores com atuação em empresas de serviços.
	Especialista em setor de serviços de proximidade	1	Profissional ligado ao setor de limpeza e manutenção.

Fonte: Elaboração própria a partir da amostra definida para o estudo (questionários e entrevistas).

2.4 Instrumentos de recolha

Para garantir a validade e consistência da recolha de dados, foram utilizados quatro instrumentos principais: questionário online, entrevistas semiestruturadas, benchmarking competitivo e pesquisa bibliográfica.

O questionário, elaborado pelo autor e aplicado via Google Forms (setembro–outubro/2025), obteve 59 respostas válidas em três versões — residencial, empresarial e condominial —, com seis dimensões comuns: critérios de escolha, canais de procura, tempo e canal de contacto, avaliação pós-serviço e critérios de valorização. As adaptações foram apenas linguísticas, assegurando comparabilidade conceptual (Apêndice A).

As entrevistas semiestruturadas basearam-se em contributos de Kotler e Keller (2016), Grönroos (2015) e Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), garantindo enquadramento teórico em marketing, serviços e marketing digital. O desenho metodológico seguiu Saunders et al. (2019) e Yin (2018), com análise de conteúdo segundo Bardin (2016), tendo sido realizadas cinco entrevistas com especialistas em Portugal e no Brasil (Apêndice B).

O benchmarking competitivo analisou cinco empresas de limpeza em Setúbal, avaliando presença digital, frequência de publicações, reputação online e política de preços, identificando boas práticas e lacunas de mercado.

A pesquisa bibliográfica recorreu a bases académicas (Google Scholar, B-on, Scopus) e relatórios oficiais (INE, Eurostat, APAN, DESI 2023), assegurando enquadramento teórico e contextual.

A Tabela 6 sintetiza os instrumentos aplicados e respetivos objetivos, demonstrando a complementaridade entre abordagens quantitativa e qualitativa e a coerência metodológica do estudo.

Tabela 6– Instrumentos de recolha de dados (exemplos resumidos)

Instrumento	Exemplos de perguntas / critérios	Objetivo
Questionário (Google Forms)	<ul style="list-style-type: none"> • “Com que frequência contrata serviços de limpeza?” • “Quais os canais que utiliza para procurar este tipo de serviço (Google, redes sociais, WhatsApp, indicações)?” • “Classifique de 1 a 5 a importância da reputação online na sua decisão de escolha.” 	Identificar hábitos de consumo, canais digitais preferenciais e critérios de decisão dos clientes (residenciais, empresariais e condomínios).
Entrevistas semiestruturadas (5 especialistas)	<ul style="list-style-type: none"> • “Quais os maiores obstáculos/barreiras para as PME na comunicação digital?” • “Quais as principais tendências digitais que devem ser consideradas pelas PME?” • “Para uma empresa de limpeza, quais seriam os canais digitais prioritários?” 	Recolher <i>insights</i> qualitativos de especialistas em <i>marketing digital</i> , PME e setor de serviços, explorando experiências práticas e recomendações aplicáveis.
Benchmarking competitivo (5 empresas em Setúbal)	Critérios: canais digitais utilizados, frequência de publicação, reputação online, posicionamento da marca, política de preços.	Comparar estratégias digitais de concorrentes diretos para identificar boas práticas e lacunas a explorar no plano da <i>Clean Solution</i> .

Fonte: Elaboração própria (2025), a partir dos questionários, entrevistas e *benchmarking* competitivo.

Para reforçar a coerência entre os objetivos específicos e os instrumentos metodológicos utilizados, apresenta-se a Tabela 7, que relaciona cada objetivo ao respetivo instrumento, indicador e resultado esperado.

Tabela 7– Mapeamento entre objetivos específicos, instrumentos e indicadores

Objetivo específico	Instrumento de recolha	Indicadores de análise	Resultados esperados
1. Analisar o setor de serviços de limpeza em Portugal e em Setúbal	Pesquisa bibliográfica e secundária (INE, Eurostat, APAN, DESI) + <i>Benchmarking</i> competitivo	Maturidade digital, presença online, reputação e política de preços	Diagnóstico contextual e identificação de oportunidades estratégicas
2. Identificar perceções e expectativas dos clientes residenciais, empresariais e segmento de condomínios	Questionário online (Google Forms)	Critérios de escolha, canais de procura, reputação online, avaliação pós-serviço	Padrões de comportamento e fatores decisivos de contratação
3. Recolher contributos de especialistas sobre comunicação digital e PME	Entrevistas semiestruturadas (5 especialistas)	Tendências digitais, barreiras à digitalização, canais prioritários, mensagens de confiança	<i>Insights</i> qualitativos para fundamentar o plano de comunicação
4. Integrar resultados empíricos e teóricos no plano de comunicação digital	Triangulação de dados (questionário + entrevistas + <i>benchmarking</i>)	Convergência entre dados e literatura	Estruturação do plano ajustado à realidade da <i>Clean Solution</i>

Fonte: Elaboração própria (2025), com base nos objetivos e instrumentos da investigação.

2.5 Tratamento e análise de dados

Os dados foram analisados segundo a lógica dos métodos mistos, combinando abordagens quantitativas, baseadas em estatística descritiva (frequências, percentagens e médias), e qualitativas, sustentadas na análise de conteúdo e interpretação de padrões temáticos. Essa integração assegura uma leitura holística do fenómeno, articulando mensuração e interpretação.

Os questionários online, aplicados a 59 respondentes dos segmentos residencial, empresarial e condominial, foram tabulados no Google Sheets/Excel e analisados por estatística descritiva, identificando tendências como canais digitais preferidos e importância da reputação online. As entrevistas semiestruturadas com cinco especialistas foram analisadas segundo Bardin (2016), agrupando categorias como desafios das PME, tendências digitais, canais prioritários e mensagens de confiança. O *benchmarking* competitivo avaliou presença digital, frequência de publicações e reputação online de empresas do setor, identificando boas práticas e lacunas de mercado. Os dados secundários do INE, Eurostat, APAN e DESI (2023) complementaram a análise, oferecendo enquadramento macroeconómico e digital.

Em síntese, a análise baseada na abordagem mista integrou métodos quantitativos e qualitativos de forma coerente, reforçando a validade interna e a consistência entre objetivos, técnicas e resultados apresentados nos capítulos seguintes.

2.6 Síntese do capítulo

O presente capítulo detalhou a metodologia utilizada para a elaboração do plano de comunicação digital da Clean Solution, assegurando a coerência entre os objetivos e os procedimentos adotados.

O estudo foi desenvolvido segundo uma abordagem mista e natureza aplicada, recorrendo a triangulação metodológica (questionários, entrevistas, *benchmarking* e fontes secundárias) que reforça a robustez e a representatividade local dos resultados.

A diversidade de públicos inquiridos e a integração entre dados primários e secundários conferem solidez ao estudo e sustentam o diagnóstico estratégico apresentado no Capítulo 3, base para a formulação do plano de comunicação digital no Capítulo 4.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos na investigação, articulando-os com a fundamentação teórica desenvolvida no Capítulo 1.

A análise baseia-se em dados primários — recolhidos através de 59 questionários (22 residenciais, 20 empresariais e 17 do segmento de condomínios,) e entrevistas semiestruturadas —, bem como em dados secundários de fontes reconhecidas (INE, Eurostat, DESI e APAN), complementados por *benchmarking* competitivo entre empresas do setor em Setúbal.

Seguindo a triangulação metodológica descrita no Capítulo 2, o estudo observa o setor dos serviços de limpeza em Setúbal sob várias perspetivas: enquadramento macroeconómico e setorial, caracterização da Clean Solution, perceções dos clientes, contributos de especialistas e comparação com concorrentes.

A discussão vai além da descrição estatística, relacionando os resultados com a literatura e identificando convergências e divergências. Esta abordagem garante que os dados são interpretados à luz dos modelos e tendências estudados, permitindo uma leitura crítica e aplicada da realidade.

Em síntese, o capítulo organiza-se em seis secções interligadas — 3.1 Contextualização do setor, 3.2 Diagnóstico de mercado e posicionamento competitivo, 3.3 Resultados dos questionários, 3.4 Entrevistas, 3.5 *Benchmarking* competitivo e 3.6 Integração analítica (PESTEL e SWOT) —, que, em conjunto, constroem o diagnóstico estratégico necessário à formulação do plano de comunicação digital da Clean Solution, apresentado no Capítulo 4.

3.1 Contextualização do setor de limpeza em Portugal e em Setúbal

O setor dos serviços de limpeza profissional em Portugal é fragmentado e dominado por micro e pequenas empresas, que representam mais de 95% do total (INE, 2022, 2023). Num contexto nacional orientado para os serviços, o DESI (2023) indica uma maturidade digital inferior à média europeia, enquanto a APAN (2022) assinala o aumento da externalização destes serviços.

No concelho de Setúbal, o mercado reflete esta mesma estrutura: fragmentação, informalidade e baixa maturidade digital. Antes de aprofundar os dados empíricos, a Tabela 8 apresenta os principais indicadores socioeconómicos que contextualizam o setor a nível nacional e local, evidenciando a relevância das microempresas e o reduzido investimento em transformação digital.

Tabela 8 –Indicadores do setor de limpeza em Portugal e em Setúbal

Indicador	Portugal	Setúbal	Fonte
% de micro e pequenas empresas no setor de limpeza	>95%	>97%	INE (2023)
Peso do setor de serviços no tecido empresarial	76%	82%	INE (2022)
Grau de digitalização das PME (DESI)	Abaixo da média UE	Idem	DESI (2023)
Tendência de externalização de serviços de limpeza	Crescente	Crescente	APAN (2022)
Presença digital estruturada das empresas	Reduzida	Muito reduzida	APAN / análise local

Fonte: Elaboração própria a partir de INE (2022, 2023), Eurostat (2023), DESI (2023), APAN (2022).

As informações da Tabela 8 confirmam o predomínio de estruturas empresariais de pequena escala e a limitada adoção de práticas digitais. Essa realidade é corroborada pelos resultados dos 59 questionários aplicados no âmbito desta investigação: 63 % dos inquiridos afirmaram conhecer prestadores de limpeza por recomendação pessoal, e apenas 27 % através da Internet. Estes dados demonstram a dependência do marketing informal e a oportunidade de diferenciação através de uma presença digital profissional e integrada.

Paralelamente, observa-se a mudança no perfil de consumo. Tanto clientes residenciais como empresariais manifestam crescente interesse por produtos ecológicos e práticas sustentáveis — 71 % dos respondentes consideraram este fator “importante” ou “muito importante”. A tendência, alinhada com relatórios da APAN e do Eurostat, reforça a expansão da consciência ambiental no consumo de serviços.

Outro elemento central é a confiança no prestador: conceitos como profissionalismo, pontualidade e credibilidade foram mencionados por mais de dois terços dos participantes, mostrando que o valor percebido depende sobretudo da qualidade e fiabilidade do serviço, e não apenas do preço.

Para sintetizar as dinâmicas identificadas, a Tabela 9 sistematiza as principais tendências do setor, articulando-as com as perceções recolhidas nos questionários e com as fontes secundárias analisadas.

Tabela 9–Principais tendências digitais aplicáveis ao setor de limpeza em Portugal

Tendência	Fonte	Implicações para Setúbal
Adoção crescente de SEO local	DESI (2023)	Maior visibilidade em pesquisas online por serviços locais
Uso de WhatsApp Business	APAN (2021)	Comunicação direta e ágil com clientes residenciais e de condomínios
Automação de marketing	Eurostat (2022)	Redução de custos e maior personalização no relacionamento

Tendência	Fonte	Implicações para Setúbal
Avaliações online (Google, FB)	INE (2022)	Diferenciação pela reputação digital e confiança do cliente
Comunicação de práticas verdes	APAN (2023)	Alinhamento com exigências de sustentabilidade e RSE

Fonte: Elaboração própria, a partir de DESI (2023), APAN (2021, 2023), Eurostat (2022), INE (2022).

A leitura da Tabela 9 evidencia quatro eixos determinantes: digitalização e reputação online, confiabilidade e profissionalismo, sustentabilidade ambiental e proximidade com o cliente. Estes fatores correspondem às dimensões mais valorizadas pelo mercado e constituem a base do posicionamento competitivo analisado no ponto 3.2.

Em síntese, o mercado setubalense caracteriza-se por elevada concorrência, fraca digitalização e crescente valorização da sustentabilidade e da confiança. Estes elementos criam condições favoráveis ao posicionamento da Clean Solution como marca inovadora, profissional e ambientalmente responsável, em consonância com as expectativas reveladas nos questionários e as tendências atuais do setor.

3.2 Caracterização da empresa Clean Solution

A Clean Solution é um projeto empresarial em fase de criação, concebido para atuar no setor de limpeza profissional em Setúbal. Surge da constatação de que o mercado local carece de prestadores que combinem profissionalismo, sustentabilidade ambiental e digitalização dos serviços — atributos cada vez mais valorizados pelos consumidores e ainda pouco explorados pelos concorrentes.

A futura empresa pretende oferecer serviços de limpeza personalizados nos segmentos residencial, empresarial e condominial, com enfoque em eficiência operacional, qualidade ambiental e experiência digital do cliente. O modelo de funcionamento assenta em processos padronizados, equipas qualificadas e tecnologia de apoio à gestão, assegurando maior transparência e controlo.

A missão da Clean Solution é oferecer serviços de limpeza com padrões de excelência, integrando sustentabilidade, confiança e inovação tecnológica.

A visão define-se como ser reconhecida em Setúbal e na região envolvente como referência em qualidade, credibilidade e responsabilidade ambiental no setor de limpeza profissional.

Os valores centrais da marca incluem ética, transparência, eficiência, responsabilidade ambiental, valorização das pessoas e foco no cliente.

Estes princípios sustentam a proposta de valor do projeto, que reflete a forma como a Clean Solution pretende diferenciar-se no mercado ao alinhar as expectativas dos clientes com as suas vantagens competitivas. Essa relação é ilustrada na Figura 5, apresentada de seguida.

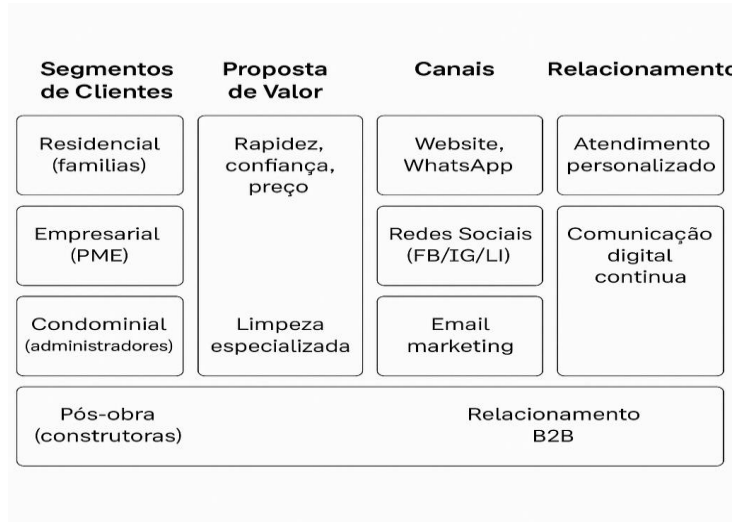


Figura 5 –Proposta de valor da Clean Solution

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010).

A Figura 5 demonstra que a proposta de valor da Clean Solution assenta na integração de três pilares complementares: sustentabilidade ambiental, profissionalismo e confiança e digitalização dos processos. Estes elementos representam o modo como a futura empresa pretende responder às lacunas identificadas no mercado, oferecendo soluções modernas, ecológicas e orientadas para o cliente.

O pilar da sustentabilidade ambiental traduz-se no uso de produtos biodegradáveis, na racionalização de recursos e na redução de resíduos, alinhando a atuação da marca com as metas europeias de economia verde.

O profissionalismo e a confiança refletem-se na formação contínua das equipas, na comunicação transparente e na padronização dos serviços, garantindo qualidade e credibilidade. Já a digitalização simplifica a experiência do cliente por meio de orçamentos online, gestão automatizada e acompanhamento em tempo real.

A combinação destes três eixos gera benefícios tangíveis — tranquilidade, segurança e eficiência —, reforçando a diferenciação da Clean Solution enquanto projeto inovador e socialmente responsável.

Considerando os atributos mais valorizados pelos inquiridos (Cap. 3.3) e as tendências do setor (Cap. 3.1), a empresa posiciona-se como marca de alta confiabilidade e sustentabilidade, apoiada em práticas profissionais e soluções tecnológicas.

Assim, o mapa ilustra a posição relativa da Clean Solution face aos concorrentes, com base em atributos percebidos pelo mercado, assegurando uma leitura alinhada às percepções reais de valor, confiança e responsabilidade ambiental.

As respostas às questões 5 a 8 do questionário — sobre confiabilidade, qualidade, sustentabilidade e reputação digital — fundamentaram a construção do Mapa de Posicionamento (Figura 6), cujos eixos “Confiabilidade Profissional” e “Sustentabilidade e Responsabilidade Ambiental” refletem as percepções mais valorizadas pelos consumidores.

Essas questões definiram os critérios de decisão do mapa:

- Q5 – confiabilidade e qualidade percebida;
- Q6 – valorização de práticas sustentáveis;
- Q7 – reputação digital e confiança online;
- Q8 – intenção de recomendação e fidelização.

Os resultados identificaram as dimensões perceptivas prioritárias dos inquiridos, que estruturam o posicionamento competitivo da Clean Solution.

A seguir, apresenta-se a correspondência entre as perguntas do questionário (Q5 a Q8) e os critérios de decisão do Mapa de Posicionamento, evidenciando como cada variável contribuiu para definir os eixos competitivos da Clean Solution.

Tabela 10–Correspondência entre perguntas do questionário e critérios de decisão

Questão	Variável medida	Aplicação no estudo	Tipo de análise
Q5	Confiabilidade Profissional	Eixo X do mapa de posicionamento	Quantitativa (frequências)
Q6	Sustentabilidade / Responsabilidade Ambiental	Eixo Y do mapa de posicionamento	Quantitativa + interpretativa
Q7	Reputação Digital	Critério de decisão e percepção de valor	Qualitativa (entrevistas e benchmark)
Q8	Intenção de Recomendação	Validação das percepções de confiança e reputação	Quantitativa (percentual médio)

Fonte: Elaboração própria (2025), com base nas respostas ao questionário Google Forms (set. 2025) e nos referenciais teóricos de Kotler & Keller (2016), Grönroos (2007) e Chaffey & Ellis-Chadwick (2019)



Figura 6 –Mapa de posicionamento da Clean Solution no mercado local

Fonte: elaboração própria (2025).

Os eixos do mapa de posicionamento foram definidos a partir das respostas do questionário online (Google Forms, setembro de 2025), correspondentes às questões Q5 a Q8. O eixo X representa a Confiabilidade Profissional — percepção de competência e confiança —, enquanto o eixo Y traduz a Sustentabilidade e Responsabilidade Ambiental, ou seja, a valorização de práticas ecológicas.

A Figura 6 mostra a Clean Solution no quadrante superior direito, associando profissionalismo elevado e compromisso ambiental consistente, área de maior valor percebido pelo mercado. A House Shine destaca-se pelo profissionalismo; a EcoLimpa, pela vertente ecológica; UniversalClean e Exposerve mantêm posições intermédias; e a Setúbal Limpezas permanece com práticas tradicionais e fraca digitalização.

O posicionamento da Clean Solution revela-se diferenciado e realista, ao combinar competência técnica, responsabilidade ambiental e inovação digital — fatores alinhados com as expectativas do público e as lacunas competitivas observadas em Setúbal, sustentando a análise empírica desenvolvida no Capítulo 3.3.

3.3 Resultados dos questionários

Este subcapítulo apresenta os resultados dos questionários aplicados aos três segmentos-alvo do projeto Clean Solution — residencial (22 respostas), empresarial (20) e condominial (17) — totalizando 59 respostas válidas.

O objetivo foi compreender as motivações, comportamentos e critérios de decisão dos diferentes públicos na contratação de serviços de limpeza no concelho de Setúbal. Os dados primários recolhidos complementam as fontes secundárias (INE, Eurostat, APAN, DESI) e o *benchmarking* competitivo, constituindo a base empírica do diagnóstico (3.6) e do plano de comunicação digital (Capítulo 4).

A Tabela 11 apresenta a composição da amostra utilizada nos questionários, permitindo identificar a representatividade de cada segmento e a diversidade dos respondentes.

Tabela 11 –Perfil da amostra dos questionários

Segmento	Nº de Respostas	Percentagem	Caracterização
Residencial	22	37 %	Famílias e particulares.
Empresarial	20	34 %	Pequenas e médias empresas locais.
Condominial	17	29 %	Administradores e gestores de condomínios.
Total	59	100 %	—

Fonte: Elaboração própria (2025).

A amostra demonstra distribuição equilibrada entre os três segmentos, o que assegura pluralidade de perspetivas e consistência na análise comparativa.

Fatores de decisão: A amostra demonstra distribuição equilibrada entre os três segmentos, o que assegura pluralidade de perspetivas e consistência na análise comparativa. O primeiro bloco do questionário procurou identificar os critérios mais relevantes na escolha de uma empresa de limpeza. Os resultados evidenciam o peso da confiança e da segurança como fatores determinantes, à frente do preço e da rapidez de execução.

- Residencial: 86,4 % indicaram *confiança e segurança*, 9,1 % *preço competitivo* e 4,5 % *cumprimento de horários*.
- Empresarial: 85 % valorizaram *confiança e segurança* e 15 % *preço competitivo*.
- Condominial: Confiança e segurança (53 %), preço competitivo (17,6 %) e conformidade legal e seguros (12 %).

Estes resultados demonstram que o posicionamento da Clean Solution deve enfatizar profissionalismo, certificação e transparência, elementos que sustentam a confiança e fortalecem a reputação no mercado.

Canais de contratação: O segundo bloco dos questionários analisou onde os clientes procuram a primeira empresa de limpeza, revelando o canal de origem mais frequente de cada segmento. O padrão indica uma forte dependência das indicações pessoais (marketing de confiança), enquanto o Google se consolida como o principal canal digital.

- Residencial: Indicação 59 %; Google 36 %; Instagram 5 %.
- Empresarial: Indicação 50 %; Google 45 %; Instagram 5 %.
- Condominial: Indicação 52 %; Google 29 %; Redes/ WhatsApp 12 %, Instagram 5 %.

A Figura 7 ilustra de forma comparativa os principais canais de contratação identificados nos três segmentos.

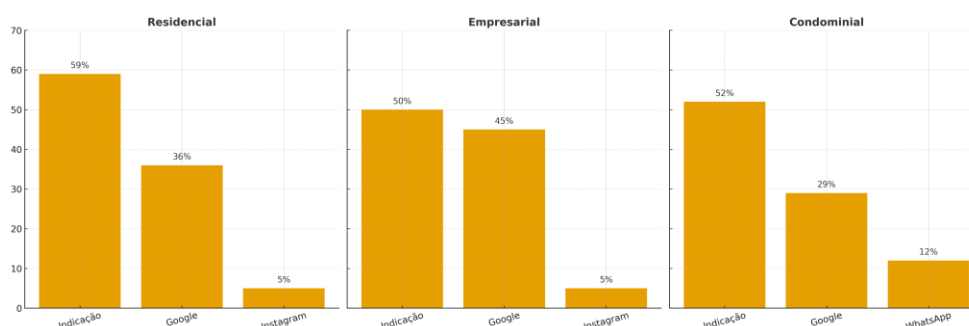


Figura 7 –Canais digitais mais utilizados

Fonte: elaboração própria (2025). a partir dos resultados dos questionários.

Verifica-se que, embora o Google já seja uma fonte relevante de contacto, a indicação pessoal ainda predomina, evidenciando a necessidade de consolidar a reputação digital e converter a recomendação tradicional em confiança online, por meio de avaliações e testemunhos verificados.

Comportamentos digitais: O terceiro bloco do inquérito avaliou hábitos e preferências digitais — tempo de resposta, meio de contacto e disposição para avaliações online.

A maioria dos inquiridos considera até quatro horas o tempo máximo aceitável para resposta a orçamentos, associando rapidez a profissionalismo.

O WhatsApp é o canal de contacto preferido, seguido do email, confirmando a preferência por comunicação direta e imediata.

Mais de metade dos participantes afirmaram que deixariam uma avaliação online, revelando abertura ao feedback digital e à recomendação pública, oportunidade relevante para ações de marketing relacional.

Aspetos valorizados além da limpeza: Os clientes atribuem valor à imagem, sustentabilidade e confiança interpessoal, reforçando que a percepção de qualidade vai além da execução técnica do serviço.

- Residencial: descrição e profissionalismo (41 %), preço competitivo (36 %), pontualidade (23 %).
- Empresarial: cuidado com bens (47 %), flexibilidade de horários (38 %), produtos ecológicos (15 %).
- Condominial: profissionalismo da equipa (47 %), uniformização e identificação (39 %), cumprimento de prazos (14 %).

A Tabela 12 sintetiza os principais critérios de decisão e os aspetos mais valorizados, permitindo observar padrões comparativos entre segmentos.

Tabela 12 – Critérios de decisão e aspetos valorizados

Segmento	Principais critérios	Aspetos mais valorizados
Residencial	Confiança (86 %), Preço (9 %), Horários (5 %)	Profissionalismo, descrição, pontualidade.
Empresarial	Confiança (85 %), Preço (15 %)	Cuidado com bens, flexibilidade, sustentabilidade.
Condominial	Confiança (53 %), Preço (18 %), Legalidade (12 %)	Profissionalismo, uniformização, prazos.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados (2025).

Os resultados reforçam que o valor percebido do serviço está diretamente ligado à imagem profissional, à relação interpessoal e à responsabilidade ambiental, dimensões essenciais para a diferenciação no mercado.

Segmentação de mercado: Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar três segmentos principais de mercado para os serviços de limpeza no concelho de Setúbal — residencial, empresarial e condominial. Esta segmentação resulta da análise das respostas relativas às necessidades, critérios de decisão e canais de contacto, e permite compreender as especificidades de cada público, servindo de referência para o diagnóstico (3.6) e o plano de comunicação digital (Capítulo 4).

A Tabela 13 sintetiza os principais elementos identificados em cada segmento.

Tabela 13– Segmentação de mercado

Segmento	Perfil típico	Necessidades	Critérios de decisão	Canais preferenciais
Residencial	Famílias e particulares	Limpeza regular, confiança, preço acessível	Reputação, rapidez de resposta	Google, WhatsApp

Segmento	Perfil típico	Necessidades	Critérios de decisão	Canais preferenciais
Empresarial	PME e escritórios	Limpeza profissional e formalizada	Contrato, credenciais, compliance	Google, Website, LinkedIn
Condominial	Administradores e gestores	Regularidade, previsibilidade, fiabilidade	Rotinas claras, SLA, preço competitivo	Google, WhatsApp, reuniões presenciais

Fonte: elaboração própria (2025)

Esta síntese permite constatar que, embora os três segmentos partilhem a confiança como fator essencial, cada um possui expectativas distintas:

- o público residencial valoriza a relação de proximidade e o preço acessível;
- o empresarial prioriza a formalização e o cumprimento de normas contratuais;
- e o condominial enfatiza a fiabilidade, a comunicação contínua e a conformidade operacional.

Tais diferenças confirmam a necessidade de estratégias de comunicação diferenciadas, ajustadas ao perfil e comportamento de cada grupo.

A análise dos questionários demonstra que o mercado setubalense de limpeza profissional é orientado por relações de confiança e reputação interpessoal, embora evidencie uma transição gradual para a digitalização.

O projeto Clean Solution, ao combinar profissionalismo, sustentabilidade e presença digital estruturada, posiciona-se como uma resposta direta às lacunas identificadas, oferecendo soluções alinhadas com as expectativas e comportamentos dos diferentes segmentos.

Estes resultados constituem uma base empírica sólida para o diagnóstico competitivo (3.6) e orientam as decisões estratégicas do plano de comunicação digital (Capítulo 4).

3.4 Resultados das entrevistas

Os especialistas entrevistados foram selecionados com base na sua experiência prática consolidada nas áreas de comunicação e marketing digital e na gestão de pequenas e médias empresas, em contextos diretamente relacionados com o objeto deste estudo, sendo apresentados de forma anonimizada.

A diversidade de experiências profissionais representadas nas entrevistas contribui para uma triangulação metodológica mais robusta, ao integrar diferentes perspetivas de natureza académica e prática. Esta pluralidade de olhares permite enriquecer a interpretação dos resultados, reforçando a validade analítica das conclusões e assegurando uma leitura crítica e contextualizada dos dados recolhidos.

O primeiro momento da análise qualitativa consistiu na sistematização das principais ideias compartilhadas pelos especialistas entrevistados.

A Tabela 14 apresenta uma síntese das barreiras identificadas, oportunidades observadas e tendências destacadas, evidenciando convergências relevantes entre as experiências relatadas.

Tabela 14—Síntese das entrevistas e principais contributos dos especialistas

Especialistas	Barreiras	Oportunidades	Tendências
E1	Foco excessivo em métricas de vaidade e pouca análise de resultados reais.	Automação de processos e integração de CRM.	Uso estratégico da IA e definição de KPIs de desempenho.
E2	Falta de tempo e recursos para estratégias digitais consistentes.	Consolidação do Google e do WhatsApp como canais-chave de captação.	Crescimento do conteúdo em vídeo curto e micro campanhas locais.
E3	Ausência de equipas especializadas em comunicação digital nas PME.	Potencial de influência local e gestão de reviews.	Valorização do marketing de proximidade e SEO local.
E4	Falta de planeamento estratégico e integração entre plataformas.	Aplicação prática da inteligência artificial na comunicação.	Digitalização acelerada das PME e uso de automação.
E5	Resistência cultural à mudança e ausência de processos estruturados.	Formação e parcerias locais como instrumentos de profissionalização.	Crescimento do setor de serviços e maior exigência do cliente.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base nas entrevistas

Em síntese, os especialistas convergem na perceção de que o setor carece de planeamento estratégico, capacitação digital e integração tecnológica, embora reconheçam o potencial de crescimento sustentável das empresas que conseguirem alinhar inovação, reputação e atendimento humanizado.

As respostas reforçam o papel central da formação contínua, da automatização de processos e da profissionalização da comunicação digital como fatores de diferenciação.

O segundo momento da análise qualitativa consistiu em comparar os resultados obtidos nos questionários com as percepções dos especialistas, identificando pontos de convergência e divergência.

Esta comparação permite validar as conclusões quantitativas e extrair implicações diretas para o plano de comunicação digital da Clean Solution.

A Tabela 15 sintetiza esses pontos de articulação e suas implicações práticas.

Tabela 15– Convergências e divergências entre questionários e entrevistas

Tema	Resultados dos Questionários	Percepção dos Especialistas	Implicações para o Plano de Comunicação
Critério de escolha	Confiança e preço são determinantes.	Confiança, reputação e credibilidade local são essenciais.	Reforçar storytelling, prova social e comunicação transparente.
Canal preferencial	WhatsApp e Google lideram a preferência.	Confirmação, com ênfase na integração de Google Ads e WhatsApp Business.	Estratégia multicanal coordenada e atendimento automatizado.
Contratos regulares	Valorizados por empresas e condomínios.	Confirmados como fatores de fidelização.	Criação de pacotes de serviços e rotinas de acompanhamento digital.
Avaliações online	Relevância reconhecida, sobretudo em condomínios.	Consideradas decisivas para reputação digital.	Implementar programa de recolha de reviews e feedbacks verificados.
Sustentabilidade	Pouco relevante para clientes.	Tendência de valorização futura.	Comunicar gradualmente o diferencial sustentável.

Fonte: Elaboração própria, a partir de questionários e entrevistas (2025).

As entrevistas reforçam a consistência dos resultados empíricos, demonstrando que o mercado de limpeza profissional em Setúbal valoriza empresas fiáveis, transparentes e com presença digital estruturada.

Os especialistas destacam a integração de canais digitais (Google, WhatsApp, redes sociais) e o uso criterioso da inteligência artificial como ferramentas estratégicas para aumentar visibilidade, eficiência e confiança.

As principais barreiras permanecem associadas à falta de planeamento e de recursos humanos especializados, enquanto as maiores oportunidades residem na formação, na automatização de processos de contacto e na gestão ativa da reputação online.

Conclui-se que o setor caminha para uma transformação digital gradual, onde a vantagem competitiva dependerá da capacidade das empresas de equilibrar tecnologia, sustentabilidade e proximidade humana.

3.5 Benchmarking competitivo

Este subcapítulo analisa comparativamente o posicionamento digital e comunicacional das principais empresas de limpeza em Setúbal, identificando boas práticas, fragilidades e oportunidades estratégicas para o plano de comunicação da Clean Solution.

O *benchmarking* competitivo resultou da observação direta de quatro empresas do setor de serviço de limpeza com atuação consolidada no concelho de Setúbal, avaliando presença digital (websites e redes sociais), coerência das mensagens, reputação online e integração de canais, sendo as entidades identificadas de forma anonimizada para efeitos de padronização académica.

A recolha de dados ocorreu em setembro de 2025, com base em informações públicas disponíveis nas plataformas digitais (Google, Instagram, Facebook e websites corporativos). Integrada no diagnóstico estratégico, a análise avaliou o nível de maturidade digital e a diferenciação competitiva do setor, evidenciando como as empresas comunicam valores, constroem reputação e gerem visibilidade online. Foram definidos critérios de comparação padronizados para assegurar objetividade e correlação com os dados das pesquisas primárias.

As dimensões consideradas incluem:

- Presença digital institucional, observando a existência e qualidade de websites e redes sociais ativas;
- Avaliação no Google, como indicador da perceção de satisfação e confiança dos clientes;
- Frequência e consistência das publicações, representando o nível de envolvimento digital;
- Clareza da proposta de valor, relacionada à forma como a empresa comunica os seus diferenciais competitivos;
- Uso de conteúdo sustentável, que reflete a incorporação de valores ambientais e práticas ecológicas na comunicação;
- Integração omnicanal, avaliando a coerência entre os diferentes pontos de contacto digitais.

A análise destas dimensões permite identificar tendências, lacunas e padrões de desempenho entre as empresas concorrentes, funcionando como uma ferramenta de apoio à formulação das estratégias digitais e de posicionamento da Clean Solution.

Neste sentido, a Tabela 16 apresenta o benchmarking competitivo padronizado do setor de serviços de limpeza em Setúbal, sintetizando os principais indicadores de desempenho digital e comunicacional observados nas empresas analisadas.

Tabela 16–Benchmarking competitivo: empresas de limpeza com atuação no concelho de Setúbal

Empresa	Presença Digital	Avaliação Google	Frequência de Publicações	Clareza da Proposta de Valor	Conteúdo Sustentável	Integração Omnicanal	Síntese Interpretativa
A	Elevada (website completo, redes sociais ativas e campanhas regulares)	★ 4,7 / 5 (320 reviews)	3–4 posts/semana	Comunicação institucional consistente e profissional	Dicas ecológicas e certificações ambientais	Integração entre site, Google Business e redes sociais	Referência local em reputação e consistência digital. Modelo de maturidade a seguir.
B	Média (Instagram ativo e site simples)	★ 4,4 / 5 (180 reviews)	1–2 posts/semana	Foco em limpeza ecológica e ética ambiental	Alta coerência temática e linguagem verde	Integração parcial entre redes e website	Diferencia-se pela coerência ecológica, mas falta amplitude de canais.
C	Alta (multicanais e campanhas segmentadas)	★ 4,6 / 5 (290 reviews)	2–3 posts/semana	Comunicação moderna e orientada ao cliente	Menção pontual a sustentabilidade	Boa integração entre Facebook, Instagram e Google	Equilíbrio entre inovação e proximidade com o público.
D	Fraca (Facebook desatualizado e sem site ativo)	★ 4,2 / 5 (95 reviews)	1 post/mês	Comunicação irregular, sem padrão visual	Não aborda sustentabilidade	Ausência de integração entre plataformas	Baixa maturidade digital; precisa de reposicionamento e <i>rebranding</i> .

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em observação direta dos websites e redes sociais (Setúbal, setembro de 2025).

A análise comparativa evidencia dois padrões principais. A Empresa A apresenta a presença digital mais consistente, com publicações frequentes e reputação sólida, demonstrando maturidade operacional. A Empresa B destaca-se pela comunicação ambiental e conteúdos sustentáveis, embora com menor integração omnicanal. As demais empresas mantêm níveis médios de atualização e propostas de valor pouco definidas.

Este cenário confirma a oportunidade para a Clean Solution posicionar-se como marca de profissionalismo e sustentabilidade, explorando o espaço deixado pela concorrência entre qualidade percebida e responsabilidade ambiental.

Empresas com presença digital consolidada, como Empresa B e a Empresa A, exibem maior visibilidade e reputação, associando a marca à confiança, qualidade e responsabilidade ambiental — atributos valorizados pelos consumidores de Setúbal. Em contrapartida, Empresa C e Empresa D revelam fraca integração de canais e comunicação irregular.

Embora em fase inicial, a Clean Solution demonstra potencial competitivo baseado em sustentabilidade, inovação digital e proximidade com o cliente. O uso de métricas (KPIs), planeamento omnicanal e práticas sustentáveis oferece vantagem frente às marcas consolidadas.

O benchmarking identificou padrões de desempenho e oportunidades estratégicas, reforçando a necessidade de consolidar uma comunicação digital focada em confiança e diferenciação ambiental. As conclusões fundamentam a matriz SWOT e a integração PESTEL–SWOT, que sintetizam os fatores críticos para o plano de comunicação digital da empresa.

3.6 Integração dos resultados: PESTEL e SWOT

A integração dos resultados obtidos constitui uma etapa essencial do diagnóstico estratégico, pois permite articular de forma coerente as análises do ambiente externo (PESTEL, *benchmarking* competitivo) e do ambiente interno (recursos, capacidades e maturidade digital) da Clean Solution. Esta integração fornece uma visão abrangente sobre as condições que moldam a atuação da empresa no concelho de Setúbal, identificando as oportunidades e ameaças externas, bem como as forças e fraquezas internas que influenciam o seu posicionamento competitivo.

O cruzamento das evidências provenientes das diferentes dimensões da investigação — quantitativa, qualitativa e competitiva — possibilita compreender de que modo o contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal impacta o setor de serviços de limpeza e como a Clean Solution pode adaptar-se de forma proativa.

Para apoiar esta análise integrada, elaborou-se a Tabela 17, que apresenta a maturidade digital das empresas analisadas e as oportunidades estratégicas identificadas no concelho de Setúbal, servindo de base para o desenvolvimento do plano de comunicação digital no capítulo seguinte.

Tabela 17—Maturidade digital e oportunidades estratégicas no concelho de Setúbal

Empresa	Nível de Maturidade Digital	Oportunidades Estratégicas Identificadas
A	Elevado	Consolidar liderança digital e reforçar comunicação de sustentabilidade.
B	Elevado	Expandir portefólio e parcerias empresariais sustentáveis.
C	Médio	Melhorar integração digital e reforçar proposta de valor ecológica.
D	Médio-Baixo	Profissionalizar presença digital e comunicar diferenciais.

Fonte: elaboração própria (2025), adaptado do *benchmarking* comparativo com base em observação direta no concelho de Setúbal.

A análise da maturidade digital revela forte correlação entre a consistência da presença digital e o posicionamento competitivo das empresas analisadas. As empresas A e B demonstram níveis elevados de maturidade digital, caracterizados por comunicação regular, atuação omnicanal e alinhamento com práticas de sustentabilidade. Em contraste, as empresas C e D mantêm práticas digitais limitadas e baixo envolvimento com o público, o que reduz o seu alcance e potencial competitivo no contexto local.

Os resultados da análise da maturidade digital sustentam a leitura estratégica apresentada na Tabela 18, que integra fatores do contexto externo (PESTEL) e elementos internos (SWOT), permitindo uma visão unificada das principais condicionantes e oportunidades do setor no concelho de Setúbal.

Tabela 18– Integração PESTEL e SWOT

Dimensão PESTEL	Impacto Identificado	Relação com a SWOT	Implicações Estratégicas para a Clean Solution
Político-Legal	Exigências fiscais e normas de segurança mais rigorosas.	Ameaça	Necessidade de conformidade legal e certificação para reforçar credibilidade.
Económica	Crescimento do mercado de serviços terceirizados.	Oportunidade	Possibilidade de expansão para condomínios e empresas privadas.
Sociocultural	Maior valorização da sustentabilidade e da confiança.	Oportunidade	Reforçar discurso ecológico e práticas transparentes.
Tecnológica	Adoção crescente de ferramentas digitais e plataformas de agendamento.	Força/Oportunidade	Implementar sistemas digitais integrados e automatizar processos.
Ecológica	Preocupação ambiental crescente e procura por produtos biodegradáveis.	Força	Destacar uso de produtos ecológicos como diferencial de marca.
Legal	Reforço das normas laborais e ambientais.	Ameaça/Oportunidade	Cumprimento rigoroso aliado à comunicação da conformidade legal.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em INE, Eurostat, APAN e DESI (2023).

A seguir apresenta-se a Matriz SWOT da Clean Solution, que consolida visualmente os principais resultados do diagnóstico estratégico.

A figura sintetiza as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças identificadas nas análises PESTEL, *benchmarking* e entrevistas, servindo de base para o plano de comunicação digital do capítulo seguinte.

SWOT	
<p style="text-align: center;">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência e qualificação em limpeza • Parceria com entidade ambiental local • Elevada taxa de satisfação nos serviços 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa notoriedade da marca nos canais digitais • Recursos humanos limitados • Ausência temporária de reviews orgânicos
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do marketing digital nas PME • Procura acentuada por serviços sustentáveis • Incremento dos apoios à transição digital 	<p style="text-align: center;">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com forte presença digital • Estagnação económica pós-pandemia • Aumento das exigências regulamentares

Figura 8 – Matriz SWOT da Clean Solution

Fonte: elaboração própria (2025), a partir da triangulação de dados primários e secundários

A integração entre as análises PESTEL, *benchmarking* e SWOT evidencia que o ambiente do setor de limpeza em Setúbal apresenta oportunidades de diferenciação baseadas em sustentabilidade, inovação e proximidade com o cliente, mas também desafios relacionados com notoriedade e estrutura operacional.

A Clean Solution possui vantagens competitivas relevantes — posicionamento digital estruturado, gestão orientada por métricas e foco em produtos ecológicos —, porém deve concentrar esforços em consolidar notoriedade e em expandir recursos humanos e tecnológicos.

Esta leitura integrada confirma que a empresa atua num contexto favorável à diferenciação pela sustentabilidade e profissionalização digital, e que a sua estratégia deve traduzir essas forças em ações comunicacionais concretas. As conclusões obtidas neste subcapítulo constituem a base do plano de comunicação digital desenvolvido no Capítulo 4, que visa fortalecer a presença de marca, aumentar a visibilidade e consolidar a reputação da Clean Solution no mercado de Setúbal.

3.7 Síntese diagnóstico estratégico

Este capítulo consolidou os resultados da investigação aplicada, reunindo evidências quantitativas, qualitativas e competitivas que reforçam o caráter híbrido do estudo. A análise

do setor de serviços de limpeza em Portugal, com foco em Setúbal, permitiu compreender as dinâmicas locais de oferta e procura, as tendências de consumo e os fatores que moldam a competitividade. A caracterização da Clean Solution enquadrou o seu posicionamento inicial e condições internas de operação.

As pesquisas primárias — questionários e entrevistas — revelaram padrões consistentes de comportamento do consumidor e percepções sobre confiança, sustentabilidade e qualidade do serviço. As pesquisas secundárias, conduzidas pelo *benchmarking* competitivo, identificaram práticas de comunicação e diferenciação de outras empresas do setor. Esses resultados foram complementados pela análise PESTEL e pela matriz SWOT, que sintetizaram fatores internos e externos que influenciam a Clean Solution.

A integração dessas análises proporcionou uma visão global do diagnóstico estratégico, confirmando que a empresa atua num ambiente favorável à diferenciação pela sustentabilidade, profissionalização e digitalização. Contudo, as limitações de notoriedade e recursos exigem um plano estruturado de comunicação digital para reforçar a presença da marca e consolidar o posicionamento competitivo. Este diagnóstico encerra a etapa de investigação e sustenta o Capítulo 4, dedicado ao Plano de Comunicação Digital da Clean Solution.

CAPÍTULO 4 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

4.1 Introdução

Este capítulo apresenta o plano de comunicação digital elaborado com base no diagnóstico estratégico desenvolvido no Capítulo 3, o qual integrou dados obtidos por questionários, entrevistas e *benchmarking* competitivo. O objetivo é converter as evidências empíricas em ações concretas e mensuráveis, orientadas pelos quatro eixos estratégicos identificados: notoriedade, reputação, diferenciação e fidelização. O plano tem horizonte temporal de doze meses (M0–M12), iniciando-se com a fase de pré-lançamento em dezembro de 2025 e prosseguindo com execução integral ao longo de 2026, conforme cronograma estabelecido. A estrutura segue a hierarquia Objetivos → Estratégias → Táticas → Ações, permitindo alinhar o planeamento à implementação e ao controlo de resultados.

As ações propostas respondem diretamente às lacunas identificadas no diagnóstico: baixa maturidade digital dos concorrentes, ausência de diferenciação em sustentabilidade, pouca gestão de reputação online e insuficiente monitorização de indicadores de desempenho. Assim, o plano procura consolidar a Clean Solution como uma empresa de serviços de limpeza orientada para a confiança, eficiência e comunicação digital integrada, posicionando-a no mercado de Setúbal com uma imagem sólida, sustentável e próxima dos clientes.

4.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos do plano de comunicação digital foram definidos a partir das lacunas e oportunidades identificadas no diagnóstico (Capítulo 3), em particular a baixa visibilidade digital das empresas concorrentes, a escassez de provas sociais consistentes, a ausência de diferenciação sustentável e a falta de ações sistemáticas de fidelização.

Para garantir foco, mensurabilidade e acompanhamento, adotou-se a metodologia OKR – *Objectives and Key Results*, proposta por Doerr (2018) e amplamente utilizada em contextos empresariais de planeamento ágil. Neste modelo, cada Objetivo (O) traduz um resultado anual desejado e inspira a ação estratégica, enquanto os Resultados-Chave (KR) definem métricas quantitativas que permitem medir o progresso em intervalos regulares. Conforme Parmenter (2015), a utilização de indicadores-chave (KPIs) vinculados aos KRAs assegura um sistema de controlo contínuo e transparente.

Assim, os objetivos estratégicos da Clean Solution são anuais (horizonte de 12 meses, M0–M12) e subdividem-se em Resultados-Chave trimestrais (KRAs), acompanhados mensalmente através de métricas operacionais e trimestralmente por indicadores

consolidados. Essa cadência trimestral foi escolhida por permitir ajustes rápidos sem comprometer a visão anual do plano — alinhando-se à estrutura de fases (Pré-lançamento, Lançamento e Execução) apresentada no cronograma (secção 4.5.3).

A Tabela 19 sintetiza os quatro eixos estratégicos que norteiam o plano, os respectivos Objetivos anuais e os Resultados-Chave trimestrais, diretamente relacionados aos indicadores de monitorização definidos na secção 4.6.

Tabela 19– Objetivos estratégicos e resultados-chave (OKR 2026)

Eixo Estratégico	Objetivo (Anual – O)	KR-Q1 (M1–M3)	KR-Q2 (M4–M6)	KR-Q3 (M7–M9)	KR-Q4 (M10–M12)	KPI de Controlo	Origem no Diagnóstico
1. Notoriedade	Aumentar em 50 % a visibilidade digital da Clean Solution no mercado de Setúbal.	+10 % sessões orgânicas; calendário de 12 publicações/mês ativo.	+25 % sessões; 2 palavras-chave locais no top-10 SEO.	+40 % sessões; CTR orgânico ≥ 3 %.	+50 % sessões; 3 keywords locais no top-10.	Sessões GA4; CTR; ranking SEO.	Benchmarking mostrou baixa presença digital dos concorrentes e fraca otimização SEO.
2. Reputação	Elevar a confiança e a credibilidade digital da marca.	Média $\geq 4,3$ ★; 15 reviews; 80 % respostas < 24 h.	Média $\geq 4,4$ ★; 30 reviews; 85 % respostas < 24 h.	Média $\geq 4,5$ ★; 45 reviews; 90 % respostas < 24 h.	Manter $\geq 4,5$ ★; 60 reviews; ≥ 90 % respostas < 24 h.	Avaliação Google; nº de reviews; TMR (Tempo Médio de Resposta).	Questionários e entrevistas apontaram confiança e rapidez como fatores decisivos.
3. Diferenciação	Posicionar-se como referência em sustentabilidade e profissionalismo.	Página “Sustentabilidade” publicada; 4 conteúdos eco.	12 conteúdos eco; CVR LP Cond. $\geq 2,5$ %.	24 conteúdos eco; CVR ≥ 3 %.	36 conteúdos eco; CVR ≥ 3 % mantido.	% posts eco; sessões pág. Sustentabilidade; CVR LP.	SWOT indicou diferenciação sustentável como oportunidade estratégica.
4. Fidelização	Aumentar a taxa de renovação e a recomendação de clientes.	Programa de indicações ativo; NPS baseline.	50 % contratos com plano recorrente.	Renovação ≥ 60 %; 10 % vendas por indicação.	Renovação ≥ 70 %; 15 % vendas por indicação; NPS ≥ 60 .	Taxa de renovação; % indicações; NPS.	Entrevistas e questionários revelaram potencial de recompra e de indicação.

Fonte: Elaboração própria a partir de Doerr (2018), Parmenter (2015) e dados empíricos do diagnóstico (2025).

A aplicação do modelo OKR permite que a Clean Solution alinhe seus esforços de comunicação digital com objetivos estratégicos tangíveis, integrando-os a indicadores de performance (KPIs) que sustentam decisões baseadas em dados. A cadência trimestral proporciona ciclos curtos de aprendizagem e melhoria contínua, conforme defendem Parmenter (2015) e Doerr (2018), enquanto o horizonte anual mantém a visão de médio prazo necessária a PME em fase de implantação.

Os quatro eixos definem o quadro de prioridades do plano – construir notoriedade, reforçar reputação, promover diferenciação sustentável e consolidar fidelização –, assegurando coerência entre o diagnóstico, as ações operacionais e a monitorização de resultados apresentada na seção 4.6.

4.3 Públicos-alvo prioritários

A definição dos públicos-alvo é elemento central para o planejamento estratégico da comunicação digital. Conforme Kotler e Keller (2016), a eficácia de uma estratégia depende da sua capacidade de segmentar, selecionar e posicionar (modelo STP), de modo que as ações comunicacionais estejam alinhadas às necessidades específicas de cada público.

No contexto da Clean Solution, a segmentação baseou-se na triangulação de fontes: resultados dos questionários aplicados a clientes residenciais, empresariais e segmento de condomínios, contributos das entrevistas semiestruturadas com especialistas e evidências do *benchmarking* competitivo. Essa combinação confirmou a existência de três segmentos prioritários:

1. Administradores de Condomínio – caracterizados por alta exigência contratual, foco em confiabilidade e regularidade dos serviços.
2. Pequenas e Médias Empresas (PME) – valorizam agilidade, transparência e cumprimento de prazos, priorizando soluções personalizadas e contratos B2B com SLA.
3. Clientes Residenciais – orientados por conveniência, preço e confiança, com comportamento digital fortemente influenciado por avaliações e indicações.

A análise empírica revelou que condomínios e PME geram maior previsibilidade e valor ao longo do tempo, enquanto o público residencial atua como gerador de visibilidade e volume. Essa diferença sustenta a priorização estratégica, explicada a seguir.

O LTV (Lifetime Value) representa o valor total que um cliente gera durante o relacionamento com a empresa, considerando receitas recorrentes, frequência de recompra e duração média do contrato (Kumar & Reinartz, 2016).

Em setores de serviços, o LTV é um dos principais indicadores de sustentabilidade financeira e competitividade (Kotler & Keller, 2016), pois permite priorizar segmentos que oferecem retorno prolongado e previsível.

No caso da Clean Solution, os administradores de condomínio e as PME apresentam LTV elevado, uma vez que contratam serviços recorrentes, possuem baixo índice de rotatividade e geram relação contínua de confiança. Já o segmento residencial apresenta LTV mais curto, dependente de sazonalidade e preço. Essa diferença fundamenta a priorização adotada.

Tabela 20–Prioridade dos segmentos

Ordem de Prioridade	Segmento	Justificação Estratégica	Foco Temporal no Plano (M0–M12)
1	Administradores de Condomínio	Alto LTV; contratos mensais; exigem reputação e SLA; geram previsibilidade de receita.	Foco inicial e contínuo (M0–M12).
2	Pequenas e Médias Empresas (PME)	Contratos B2B estáveis; valorizam profissionalismo e sustentabilidade; reforçam diferenciação.	A partir do lançamento (M3–M12).
3	Clientes Residenciais	Elevam notoriedade e alcance; fortalecem prova social; impulsionam indicações.	Consolidação e expansão (M6–M12).

Essa priorização é coerente com os resultados do diagnóstico (Capítulo 3): os administradores e gestores segmento de condomínios, demonstraram maior propensão à contratação contínua e confiança digital, enquanto os clientes residenciais, embora numerosos, concentram-se em contratações pontuais. O plano, portanto, segue uma lógica de escalonamento — começar com segmentos de maior previsibilidade (condomínios e PME) e expandir gradualmente para o mercado residencial, que reforça notoriedade e reputação.

A identificação das personas permite alinhar o conteúdo, os canais e as mensagens às motivações e expectativas de cada público (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Cada persona está associada a um objetivo específico, a uma estratégia de abordagem, a ações táticas concretas e a KPIs para mensuração de resultados.

Persona A – Administrador de condomínio (prioridade 1)

Elemento	Descrição
Objetivo	Gerar leads qualificadas e fechar contratos de manutenção condominial.
Estratégia	Reforçar credibilidade técnica e prova social, demonstrando eficiência e confiabilidade.
Ações	• Produção do Guia PDF “Checklist para Contratação de Limpeza Condominial” (M1).• <i>Landing Page</i> Condominial (LP) com formulário e CTA “Peça o seu orçamento em 24h” (M1–M2).• Implementação de rotina pós-serviço com QR Code para recolha de reviews (M1→).• Publicação de casos (cases) no site e nas redes, com fotos “antes e depois” e depoimentos (M3→).
KPIs	Leads/mês; CVR (taxa de conversão da LP); TMR (tempo médio de resposta < 24h); nº de reviews; taxa de fecho.
Fundamentação	Questionários e entrevistas apontaram confiança e rapidez como fatores decisivos na escolha do prestador de serviços no segmento de condomínios.

Persona B – Pequena e média empresa (PME) (prioridade 2)

Elemento	Descrição
Objetivo	Aumentar contratos B2B e fortalecer o posicionamento profissional da marca.
Estratégia	Destacar eficiência operacional e cumprimento de SLA, utilizando canais corporativos e conteúdo institucional.
Ações	• Calendário LinkedIn (4 publicações/mês) com cases empresariais, boas práticas e bastidores (M2→).• Oferta de entrada (“primeira semana sem fidelização”) para estimular testagem do serviço (M3).• Email de proposta comercial com SLA e checklist de segurança (M3→).
KPIs	Leads B2B/mês; nº de reuniões agendadas; taxa de fecho (%); retenção de contratos (≥ 6 meses).
Fundamentação	Entrevistas com gestores locais indicaram necessidade de profissionalismo e clareza contratual, reforçando a importância de conteúdo técnico e políticas de SLA.

Persona C – Cliente residencial (prioridade 3)

Elemento	Descrição
Objetivo	Aumentar pedidos de orçamento e recompras periódicas.
Estratégia	Promover proximidade e confiança por meio de conteúdos visuais e interativos em redes sociais.
Ações	• Série de Reels semanais “Dicas de Limpeza Segura” (M2→).• Criação da <i>Landing Page</i> Residencial com planos mensal e trimestral (M2).• Implementação do Programa de Indicação (“Indique e ganhe 10 % OFF”) (M4→).
KPIs	Pedidos de orçamento/mês; CVR das LPs; % de clientes recorrentes; % de vendas por indicação.
Fundamentação	Questionários indicaram que reputação digital e recomendações são fatores decisivos para clientes residenciais, justificando o investimento em prova social e campanhas de indicação.

A definição das personas e a priorização dos segmentos asseguram que o plano de comunicação digital mantenha coerência entre diagnóstico, objetivos e execução. O foco inicial em condomínios e PME garante sustentabilidade e previsibilidade financeira (LTV elevado), enquanto o mercado residencial reforça notoriedade e reputação por meio da prova social e da expansão orgânica da marca. Essa combinação equilibra valor de longo prazo e

alcance de curto prazo, permitindo à Clean Solution consolidar a sua presença digital e operacional no concelho de Setúbal ao longo de 2026.

Para cada segmento definem-se indicadores de sucesso específicos que permitem monitorizar o impacto das ações de comunicação:

- Residencial – tempo médio de resposta ≤ 24 h e taxa de conversão ≥ 10 %.
- Condomínios – taxa de renovação de contrato ≥ 70 % e satisfação média ≥ 4,5/5
- Empresarial – tempo médio de negociação ≤ 7 dias e ticket médio ≥ 250 €.

Estes indicadores quantitativos complementam o perfil comportamental de cada persona e permitem avaliar a eficácia da comunicação direcionada.

4.4 Estratégia de comunicação digital

A estratégia de comunicação digital da Clean Solution foi concebida de forma integrada, articulando quatro eixos — notoriedade, reputação, diferenciação e fidelização — diretamente vinculados aos objetivos estratégicos definidos na secção 4.2.

Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), a eficácia de um plano digital depende da coerência entre o propósito estratégico (por quê), as táticas de execução (como) e as ações operacionais (o quê, onde, quando). Essa estrutura hierárquica, conhecida como “Estratégia → Tática → Ação”, garante clareza de execução e facilita a monitorização de resultados.

Cada eixo estratégico apresenta, portanto, um conjunto de estratégias-guia, acompanhadas de táticas mensuráveis e ações concretas, permitindo a operacionalização do plano num horizonte anual de 12 meses (M0–M12).

Para consolidar a execução do plano, foram definidas as estratégias e táticas correspondentes a cada eixo estratégico, conforme demonstra a Tabela 21. Este quadro permite visualizar de forma integrada as ações planeadas e a sua relação com os objetivos de comunicação definidos.

Tabela 21 – Estratégias, táticas e ações por eixo estratégico

Eixo Estratégico	Estratégia (Por quê)	Tática (Como)	Ação (O quê, Onde, Quando)	KPI de Avaliação
1. Notoriedade	Aumentar a visibilidade digital e o reconhecimento local da marca.	Aplicação de SEO local e criação de conteúdo relevante.	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do Google Business (categorias, serviços, fotos, FAQ) – M1–M2. • Blog corporativo com 4 artigos/mês sobre limpeza condóminial, PME e 	Sessões GA4; alcance orgânico; CTR; ranking SEO local.

Eixo Estratégico	Estratégia (Por quê)	Tática (Como)	Ação (O quê, Onde, Quando)	KPI de Avaliação
			sustentabilidade – M2→.• Calendário Meta (IG/FB) com 12 publicações/mês (3 por semana) – M2→.	
2. Reputação	Fortalecer a confiança e a credibilidade digital.	Gestão ativa de reviews e garantia de resposta rápida (SLA).	• Rotina pós-serviço com QR Code para reviews e mensagem-modelo – M1→.• Implementação do SLA digital (respostas <24h via WhatsApp/Email) – M1→.• Publicação de cases mensais no site e nas redes (fotos + mini-métricas) – M3→.	Nº de reviews; média ★; TMR <24h; taxa de resposta.
3. Diferenciação	Posicionar a Clean Solution como empresa sustentável e tecnicamente confiável.	Comunicação de práticas ecológicas e certificações.	• Criação da página “Sustentabilidade” no site (equipamentos, produtos, selos) – M2.• Produção de conteúdos eco (1/semana) com selo visual – M2→.• Lançamento de <i>Landing Page</i> Condominial com checklist técnico e CTA de orçamento – M1–M2.	% posts eco; sessões página “Sustentabilidade”; CVR LP Condominial.
4. Fidelização	Manter e ampliar a base de clientes ativos e promotores da marca.	Implementação de programas de recompra e recomendação.	• Criação de planos de serviço residenciais (mensal/trimestral) e planos PME com SLA – M3→.• Programa de Indicações (“Indique e ganhe 10 % OFF”) – M4→.• Ciclo de comunicação pós-serviço (email/WhatsApp M+30) com dicas e upsell – M4→.	Taxa de renovação; % vendas por indicação; NPS; taxa de recompra.

Fonte: Elaboração própria com base em Chaffey & Ellis-Chadwick (2019), Kotler & Keller (2016) e dados empíricos do diagnóstico (2025).

Cada eixo estratégico foi concebido para atuar de forma sinérgica:

- Notoriedade cria visibilidade e atrai novos públicos;
- Reputação converte essa visibilidade em confiança;
- Diferenciação reforça a proposta de valor sustentável e técnica;
- Fidelização garante a continuidade da receita e a prova social.

O plano operacionaliza essas dimensões num ciclo de aprendizagem contínuo, em que as ações são monitorizadas mensalmente e ajustadas a cada trimestre, conforme os Resultados-Chave (KR) definidos na secção 4.2. Essa abordagem iterativa permite que a Clean Solution mantenha agilidade estratégica, essencial para PME de serviços que operam em mercados locais altamente competitivos.

4.5 Plano de ação

O plano de ação operacionaliza as estratégias de comunicação digital apresentadas na secção anterior, traduzindo-as em atividades concretas, mensuráveis e calendarizadas. Segundo Drucker (2007), um plano eficaz deve transformar intenções em execução, definindo quem faz, o quê, quando e com que resultado.

Seguindo as recomendações de Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), as ações foram estruturadas de modo a garantir clareza, mensurabilidade e alinhamento aos objetivos OKR definidos na secção 4.2. Cada ação está associada ao eixo estratégico correspondente (notoriedade, reputação, diferenciação e fidelização) e aos indicadores de desempenho (KPIs) que serão monitorizados conforme a metodologia descrita na secção 4.6.

A Tabela 22 apresenta o plano consolidado de ações, distribuído em fases (M0–M12), com identificação dos responsáveis, canais de execução e metas esperadas. Com base nas táticas apresentadas no plano de ação integrado, torna-se essencial estimar os recursos financeiros necessários à sua execução.

Tabela 22– Plano de ação integrado de comunicação digital (M0–M12)

What (O quê)	Where (Canal)	For whom (Público)	Who (Responsável)	When (Prazo)	Expected result (Resultado esperado)	KPI (Indicador)
Lançamento da LP Condominial com CTA “Peça o seu orçamento em 24h”	Website + Google Business	Administradores de Condomínio	Gestor Digital + Subcontratação de Serviços (Web Design)	M1–M2	LP ativa e convertido de leads qualificados	CVR ≥ 3 %; nº de leads/mês
Otimização do Google Business (categorias, fotos, FAQ e serviços)	Google Business	Todos os segmentos	Gestor Digital	M1–M2	Perfil completo e atualizado	Nº de visitas, cliques e chamadas

What (O quê)	Where (Canal)	For whom (Público)	Who (Responsável)	When (Prazo)	Expected result (Resultado esperado)	KPI (Indicador)
Calendário Meta (IG/FB) com 12 publicações/mês	Meta (IG/FB)	Residencial e PME	Gestor Digital	M2→	+30 % de alcance orgânico e interação	Alcance; engajamento/post
Blog corporativo – 4 artigos/mês (condomínio, PME, sustentabilidade)	Website (Blog)	Todos os segmentos	Subcontratação de Serviços (Redator de Conteúdo)	M2→	+50 % sessões orgânicas em 12 meses	Sessões GA4; ranking SEO
Rotina pós-serviço com QR Code para recolha de reviews	Google Business	Todos	Comercial / Operacional	M1→	+60 reviews/ano; média ≥ 4,5★	Nº de reviews; média ★
Implementação do SLA digital (respostas < 24h via WhatsApp/Email)	WhatsApp / Email	Todos	Comercial	M1→	90 % respostas < 24h	TMR; taxa de resposta
Publicação de cases mensais (com fotos e métricas)	Website + LinkedIn	PME e Condomínios	Gestor Digital	M3→	12 cases publicados até M12	Visualizações; tempo médio
Página “Sustentabilidade” com selo e práticas ecológicas	Website	Todos	Gestor Digital + Subcontratação (Design)	M2	Página publicada e indexada	Sessões; tempo médio na página
Programa de Indicações (“Indique e ganhe 10 % OFF”)	Website + WhatsApp	Residencial e PME	Comercial + Administrativo	M4→	≥ 15 % vendas por indicação	% vendas por indicação
Planos de Serviço Residencial e PME (SLA incluso)	Website + CRM	Residencial / PME	Comercial	M3→	Renovação ≥ 70 % dos contratos	Taxa de renovação
Ciclo de comunicação pós-serviço (Email/WhatsApp M+30)	CRM / WhatsApp	Clientes ativos	Administrativo	M4→	Aumentar taxa de recompra	% recompra; CTR

Fonte: Elaboração própria com base em Drucker (1954), Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) e dados empíricos do diagnóstico (2025).

A Tabela 22-A apresenta a estimativa orçamental por canal e ação, considerando médias de mercado aplicáveis às pequenas e médias empresas de serviços em Portugal.

Esta projeção visa demonstrar a viabilidade económica e operacional do plano de comunicação digital, assegurando coerência entre o investimento previsto e os resultados esperados.

Além disso, a estimativa orçamental permite estabelecer prioridades de investimento, otimizar a alocação de recursos e apoiar a tomada de decisão estratégica, reforçando a sustentabilidade financeira das iniciativas propostas.

Tabela 22-A – Estimativa orçamental por canal e ação (2026)

Canal / Ação	Descrição resumida	Custo estimado (€ / mês)	Pressupostos básicos
Meta Ads (Facebook / Instagram)	Campanhas de alcance e geração de leads.	150 €	CPC médio 0,20 €; CTR 2 %; investimento escalável por trimestre.
Google Ads (Pesquisa Local)	Captação de clientes com intenção de compra.	100 €	CPC médio 0,30 €; taxa de conversão 5 %.
Email Marketing (Automação e Follow-up)	Fluxos automatizados via Mailchimp / Brevo.	30 €	Plano standard até 1.000 envios / mês.
Website e SEO Local	Atualização de conteúdos e otimização trimestral.	50 €	2 h / mês a 25 € / h.
Design e Conteúdos	Criação gráfica e copywriting mensal.	70 €	Freelancer 35 € / h, 2 h / mês.
Total Mensal Estimado	—	400 €	—
Reserva técnica (contingência 10 %)	—	40 €	—
Orçamento Global Anual (M0–M12)	—	≈ 5.280 €	Valor total estimado para execução completa do plano.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) para a estrutura do planeamento digital, benchmarks operacionais das plataformas Google e Meta, e enquadramento institucional do IAPMEI e da Comissão Europeia (DESI).

Os valores apresentados correspondem a estimativas médias de mercado para pequenas e médias empresas do setor de serviços em Portugal, baseadas em custos por clique (CPC) entre 0,20 € e 0,30 €, taxas de conversão entre 2 % e 5 % e custos técnicos entre 25 € e 35 € por hora.

O orçamento global anual, estimado em cerca de 5.280 €, garante a exequibilidade financeira do plano e a coerência entre o volume de ações, o alcance projetado e os indicadores de desempenho definidos na Tabela 23 (KPI).

Este orçamento encontra-se alinhado com o cronograma (Figura C1) e com os recursos humanos e técnicos descritos no Anexo C, assegurando consistência entre planeamento, execução e monitorização.

4.5.1 Fases e cronograma de implementação (M0–M12)

As ações do plano foram organizadas em três fases, conforme o ciclo operacional de implantação e consolidação da marca Clean Solution no mercado de Setúbal. Essa distribuição permite equilibrar a construção de presença digital (fase 1), o lançamento comercial (fase 2) e a expansão e fidelização (fase 3).

O cronograma operacional detalha a sequência temporal das ações propostas, assegurando a coerência entre as fases do plano e a capacidade de execução da empresa. A Tabela 23 apresenta a calendarização mensal das principais atividades e responsáveis.

Tabela 23 – Cronograma de execução por fase

Fase	Período	Principais Atividades	Marco (Milestone)
Fase 0 – Pré-lançamento	Dez/2025 – Feb/2026	Identidade visual, definição de marca, website (one-page), perfis digitais	Website e perfis publicados
Fase 1 – Lançamento	Mar – Jun/2026	Publicações regulares, campanhas de engajamento, depoimentos, primeiros anúncios	1ª campanha lançada + primeiros leads
Fase 2 – Consolidação	Jul – Set/2026	Otimização de anúncios, conteúdos de prova social, integração WhatsApp Business, diretórios locais	Taxa de conversão a subir
Fase 3 – Avaliação e Ajustes	Out – Dez/2026	Relatórios de KPIs, revisão de estratégias, plano 2027	Relatório anual + plano 2027

Fonte: Elaboração própria (2025)

Ao final de 12 meses, será realizada revisão global de desempenho com base nos KPIs definidos na Tabela 27 (secção 4.6), de modo a ajustar o plano para o ciclo estratégico seguinte.

Quando a execução exigir competências especializadas externas (como design, web development ou redação de conteúdo), adota-se a designação “Subcontratação de Serviços”, em conformidade com as orientações dos professores orientadores e com a prática recomendada pelo IPS.

Essa abordagem assegura qualidade técnica e otimização de recursos, mantendo o controlo estratégico e a coerência comunicacional sob responsabilidade direta da gestão da empresa.

O plano de ação traduz o posicionamento estratégico da Clean Solution em tarefas concretas, mensuráveis e calendarizadas. As ações propostas contemplam os diferentes estágios do funil de comunicação digital — atração, conversão, retenção e fidelização — e são acompanhadas de indicadores de desempenho que permitem avaliar resultados de forma contínua.

Essa abordagem combina planejamento estratégico (OKR) com execução operacional (KPI), garantindo que cada atividade contribua diretamente para os eixos definidos: notoriedade, reputação, diferenciação e fidelização. A estrutura cíclica do plano (M0–M12) assegura aprendizagem progressiva e capacidade de adaptação ao mercado local.

4.6 Indicadores de monitorização e avaliação

A monitorização de resultados assegura a coerência entre o planejamento e a execução. Segundo Parmenter (2015), os *Key Performance Indicators* (KPI) devem traduzir os objetivos estratégicos em métricas de desempenho que permitam decisões rápidas e correções em tempo útil.

O modelo aplicado à Clean Solution combina a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), de Doerr (2018), com a monitorização contínua por KPI, equilibrando visão estratégica e controlo operacional. Cada objetivo anual desdobra-se em Resultados-Chave trimestrais e indicadores operacionais mensais, trimestrais e semestrais.

A Tabela 24 apresenta os principais KPI e OKR, respetivas fontes de medição, periodicidade, valores de referência (*baseline*) e metas trimestrais para 2026.

Tabela 24 – Indicadores de desempenho (KPI) avaliação e monitorização 2026

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fonte / Métrica	Periodicidade	Baseline (2025)	Meta 2026 (T1–T4)
Aumentar a notoriedade digital da marca	Alcance mensal médio (impressões)	Meta Ads / <i>Insights</i> Facebook	Mensal	0 (empresa nova)	30.000 / 60.000 / 90.000 / 120.000
Gerar leads qualificados	Taxa de conversão de leads (%)	Google Ads / Formulários	Mensal	0 %	5 % / 10 % / 15 % / 20 %
Aumentar tráfego no website	Visitas únicas mensais	Google Analytics	Mensal	0	500 / 800 / 1.000 / 1.200
Melhorar o <i>engagement</i> nas redes sociais	Taxa de interação (%)	Meta <i>Insights</i> / Instagram	Mensal	0 %	2 % / 3 % / 4 % / 5 %
Fortalecer a fidelização de clientes	Percentagem de clientes recorrentes	CRM / Base de Dados	Trimestral	0 %	10 % / 25 % / 40 % / 50 %

Aumentar a taxa de satisfação	Índice NPS (Net Promoter Score)	Inquéritos digitais	Semestral	—	70 / 75 / 80 / 85
-------------------------------	---------------------------------	---------------------	-----------	---	-------------------

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Chaffey & Ellis-Chadwick (2019) , Doerr (2018).

A Tabela 24 apresenta os indicadores-chave de desempenho (KPI) associados aos objetivos estratégicos do plano, abrangendo notoriedade, conversão, fidelização e satisfação do cliente.

Inclui as colunas baseline (valores de 2025) e metas trimestrais para 2026 (T1–T4), assegurando monitorização contínua e alinhamento com o cronograma operacional. Essa estrutura permite acompanhar o progresso das ações e ajustar estratégias com base em resultados mensuráveis.

A Tabela 24 evidencia a evolução dos indicadores e o alinhamento com o cronograma operacional (Figura C1) e com os objetivos definidos nas secções 4.2 e 4.5, reforçando o controlo estratégico previsto nos modelos SOSTAC® e OKR.

Os indicadores serão acompanhados em diferentes periodicidades:

- Mensal: métricas operacionais (sessões, alcance, interação);
- Trimestral: progresso médio (reviews, SEO, taxa de conversão);
- Semestral: satisfação e fidelização (NPS, recompra).

Os resultados serão consolidados em relatórios de controlo trimestrais, com análise de desvios e propostas de ajustamento, assegurando um plano dinâmico, baseado em evidências e alinhado à gestão por objetivos e resultados.

4.7 Síntese

Em síntese, o plano de comunicação digital desenvolvido para a Clean Solution traduz, de forma estruturada e mensurável, as evidências recolhidas no diagnóstico estratégico. As ações propostas respondem diretamente às lacunas identificadas — visibilidade limitada, fragilidade reputacional, ausência de diferenciação sustentável e baixa fidelização — e articulam objetivos, estratégias e indicadores num horizonte de doze meses (M0–M12).

A implementação deste plano consolida o posicionamento da marca no mercado de Setúbal e integra mecanismos de acompanhamento baseados em métricas objetivas (KPIs). Assim, este capítulo encerra o ciclo de planeamento estratégico e sustenta as conclusões e recomendações apresentadas no Capítulo 5.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Síntese do estudo

O presente projeto teve como objetivo geral elaborar um plano de comunicação digital para a Clean Solution, uma empresa de serviços de limpeza com atuação na região de Setúbal. A partir de um diagnóstico do mercado e da análise de *benchmarking* com empresas concorrentes, foi possível compreender o posicionamento atual do setor e propor ações estratégicas de comunicação digital alinhadas às necessidades e potencialidades da marca.

O plano foi estruturado com base nos modelos SOSTAC (Smith, 2011), RACE (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) e OKR (Doerr, 2018), assegurando uma abordagem integrada entre planeamento estratégico, execução e monitorização de resultados

A investigação permitiu identificar oportunidades de diferenciação, lacunas na presença digital e caminhos de posicionamento estratégico que favorecem a notoriedade e a geração de leads qualificados.

5.2 Conclusões específicas e cumprimento dos objetivos

O objetivo geral foi integralmente atingido por meio da elaboração do Plano de Comunicação Digital 2026 (Capítulo 4), que traduziu os resultados do diagnóstico (Capítulo 3) em ações estruturadas por eixos: notoriedade, reputação, diferenciação e fidelização.

O plano foi desenvolvido com base nos modelos SOSTAC, RACE e OKR, garantindo uma metodologia integrada entre análise situacional, definição de objetivos, execução e controlo.

Para avaliar a eficácia do plano, a Tabela 24 relaciona cada objetivo específico às ações realizadas e aos resultados obtidos, permitindo uma leitura clara da taxa de cumprimento global.

Tabela 25– Objetivos específicos e resultados

Objetivo Específico	Como foi atingido	Resultado obtido
1. Diagnosticar o posicionamento digital da Clean Solution e do setor local.	<i>Benchmarking</i> com cinco concorrentes, aplicação de questionários (n=59) e entrevistas semiestruturadas (n=6).	Identificação de baixa maturidade digital no setor e ausência de diferenciação sustentável.
2. Definir objetivos mensuráveis e indicadores (OKR).	Aplicação do modelo OKR (Doerr, 2018), com objetivos anuais e resultados-chave trimestrais, e integração de indicadores (KPI) por periodicidade.	Criação da Tabela 23 – Indicadores de Avaliação, garantindo mensurabilidade e controlo contínuo.
3. Elaborar estratégias e ações digitais (RACE).	Estruturação segundo o modelo RACE (<i>Reach, Act, Convert, Engage</i>),	Implementação de ações em quatro eixos (Tabela 20),

Objetivo Específico	Como foi atingido	Resultado obtido
	assegurando cobertura de todo o funil digital.	abrangendo atração, conversão e fidelização.
4. Desenvolver plano operacional e cronograma (SOSTAC).	Aplicação do modelo SOSTAC nas etapas <i>Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action e Control</i> .	Elaboração do Plano de Ação (Tabela 21) e do Cronograma (Tabela 22), com horizonte de 12 meses.
5. Definir indicadores de monitorização e controlo.	Integração dos KPIs ao modelo OKR, com dados provenientes de GA4, Meta, Google Business e CRM.	Estrutura de monitorização contínua (4.6), com metas e responsáveis definidos.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Doerr (2018), Chaffey e Chadwick (2019) e Smith (2011).

Todos os objetivos específicos foram alcançados e devidamente documentados, demonstrando coerência entre as metas estabelecidas e as evidências obtidas. O plano revelou consistência teórica, metodológica e operacional, em conformidade com a natureza aplicada do estudo.

As principais conclusões indicam que o diagnóstico de mercado e o *benchmarking* permitiram identificar padrões competitivos e boas práticas, confirmando a necessidade de um posicionamento digital estruturado. A definição do público-alvo resultou numa segmentação validada em três perfis — residencial, condomínios e empresarial —, o que reforçou a eficácia da estratégia multicanal adotada.

No desenvolvimento do plano, o modelo SOSTAC® orientou as etapas *Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action e Control*, enquanto o RACE assegurou coerência entre *Reach, Act, Convert e Engage*. A mensuração de resultados, apoiada nos indicadores OKR, possibilitou acompanhar a execução e o impacto das ações implementadas.

Por fim, a integração prática demonstrou que as iniciativas foram alinhadas às metas operacionais da empresa, promovendo sinergia entre *branding*, tráfego digital e geração de *leads*.

Essas evidências confirmam que o plano é consistente e aplicável, contribuindo para o fortalecimento da marca e para a profissionalização da comunicação digital no setor de serviços.

5.3 Implicações práticas

As implicações práticas deste estudo reforçam a importância de integrar metodologias consolidadas de *marketing digital* à realidade operacional das empresas de serviços. Na Clean Solution, a aplicação dos modelos SOSTAC®, RACE e OKR orientou a definição de objetivos, indicadores de desempenho e ações táticas do plano de comunicação digital.

O modelo SOSTAC® (Smith, 2011) estruturou o enquadramento estratégico global, articulando as etapas *Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action* e *Control*, assegurando coerência entre diagnóstico, metas, plano de ação e monitorização.

O RACE (Chaffey, 2019) organizou a execução operacional em quatro fases — *Reach, Act, Convert* e *Engage* — permitindo estruturar ações de captação, conversão e fidelização, bem como os principais KPIs e o cronograma de campanhas.

A metodologia OKR (Doerr, 2018) atuou como sistema de acompanhamento, definindo *Objectives* claros e *Key Results* mensuráveis, garantindo metas realistas, desafiadoras e alinhadas à estratégia organizacional.

A integração desses modelos proporcionou uma visão holística da comunicação digital, unindo planeamento estratégico, execução e monitorização. Ao articular SOSTAC®, RACE e OKR, o plano demonstrou a aplicabilidade de *frameworks* internacionais à realidade das PME portuguesas, fortalecendo a ligação entre teoria e prática e oferecendo um modelo replicável no setor de serviços.

Por fim, o estudo evidencia que a adoção estruturada dessas metodologias aumenta a eficácia, reduz riscos e fomenta decisões baseadas em dados — pilares essenciais para a sustentabilidade e o crescimento das PME no mercado atual.

5.4 Limitações e medidas de mitigação

As limitações do estudo consolidam os principais condicionamentos metodológicos e operacionais observados no desenvolvimento do plano. A primeira refere-se à dimensão da amostra, restrita ao concelho de Setúbal, o que limita a generalização dos resultados. A segunda está ligada à ausência de dados financeiros históricos, que impediu uma análise quantitativa detalhada do retorno das ações propostas. Por fim, o plano ainda não foi executado, impossibilitando a medição empírica dos resultados.

Apesar dessas restrições, o plano mantém validade prática e relevância estratégica, pois baseia-se em dados atualizados e em *frameworks* reconhecidos de *marketing digital*. As conclusões aplicam-se sobretudo às PME de serviços de limpeza, podendo ser adaptadas a outros setores mediante ajustes contextuais.

Cientes dos desafios de implementação, foram identificados riscos potenciais e medidas de mitigação, sintetizados na Tabela 26, com o objetivo de antecipar cenários críticos, reduzir impactos negativos e reforçar a capacidade de resposta da Clean Solution durante a execução do plano.

Tabela 26—Principais riscos e medidas de mitigação

Risco identificado	Probabilidade	Impacto	Medida de mitigação
Atrasos no desenvolvimento do website e LPs.	Média	Alto	Subcontratação de serviços técnicos especializados e acompanhamento semanal.
Baixo engajamento inicial nas redes sociais.	Alta	Médio	Investimento em conteúdo relevante e campanhas de tráfego pago nos primeiros 3 meses.
Dificuldade de recolha de reviews dos clientes.	Média	Médio	Rotina pós-serviço automatizada com QR Code e incentivo à avaliação.
Sobrecarga do gestor digital.	Média	Alto	Definição clara de funções e possibilidade de apoio pontual externo.
Variação de custos operacionais e orçamentais.	Baixa	Médio	Revisão trimestral dos investimentos conforme resultados e ROI.

Fonte: Elaboração própria (2025),

A identificação dos riscos e das medidas de mitigação segue as orientações de Smith (2011) e de Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), permitindo à Clean Solution atuar preventivamente sobre os fatores críticos de sucesso e garantir a coerência entre planeamento e execução. A adoção dessa abordagem preventiva reforça a consistência metodológica do estudo e contribui para a viabilidade de implementação do plano no primeiro ano de operação.

Em síntese, as limitações e riscos identificados não comprometem a validade do estudo, mas destacam a importância de uma gestão contínua, adaptativa e orientada por dados. O reconhecimento antecipado desses desafios permitirá à Clean Solution ajustar o ritmo de implementação, otimizar recursos e maximizar os resultados esperados das ações propostas.

5.5 Sugestões para investigações futuras

Considerando as limitações identificadas, este estudo abre espaço para novas investigações que aprofundem os resultados.

Futuras pesquisas devem centrar-se na implementação prática do plano de comunicação digital da Clean Solution, avaliando a eficácia das ações e a validade dos indicadores, de modo a ajustar o modelo conforme a resposta do mercado.

Outra vertente propõe ampliar a amostra geográfica e setorial, aplicando o modelo a diferentes regiões e segmentos — como manutenção, jardinagem ou *facilities management* — para testar a adaptabilidade dos *frameworks* SOSTAC®, RACE e OKR.

Sugere-se ainda comparar empresas que utilizem ou não metodologias estruturadas de planeamento digital, medindo o impacto no desempenho e na fidelização de clientes, bem

como investigar o papel da inteligência artificial (IA) nas estratégias de marketing, especialmente na automação e análise preditiva do comportamento do consumidor.

Por fim, estudos longitudinais poderão acompanhar a evolução digital das empresas de serviços, identificando padrões de crescimento e boas práticas replicáveis.

Em síntese, as propostas apresentadas reforçam o contributo teórico e prático do projeto e estimulam novas investigações sobre a aplicação de *frameworks* estratégicos de *marketing digital* em PME portuguesas.

5.6 Considerações finais

O projeto teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação digital para a Clean Solution, empresa de serviços de limpeza em Setúbal, com foco em fortalecer a presença no mercado, melhorar o posicionamento e captar novos clientes.

A partir de uma metodologia de investigação mista, baseada em dados primários e secundários, diagnosticou-se o setor, identificaram-se oportunidades de diferenciação e definiram-se ações estratégicas sustentadas em *frameworks* reconhecidos. A aplicação integrada dos modelos SOSTAC®, RACE e OKR garantiu coerência entre planeamento, execução e monitorização, resultando num plano sólido e adaptável à realidade das PME portuguesas.

Os resultados demonstram que uma gestão orientada por dados favorece a profissionalização da comunicação digital, aumentando a eficiência e a previsibilidade dos resultados. O plano configura-se como ferramenta prática para gestores que buscam implementar estratégias digitais com objetivos claros e mensuráveis.

O estudo reforça a integração entre teoria e prática, evidenciando que modelos clássicos de planeamento, quando adaptados ao contexto local, mantêm relevância e aplicabilidade. Também contribui para a literatura nacional ao abordar o *marketing digital* no setor de limpeza, ainda pouco explorado em Portugal.

Apesar da ausência de dados financeiros históricos e da não execução imediata do plano, as medidas de mitigação e as propostas de investigação futura permitem validar e aprofundar empiricamente os resultados.

Em síntese, o projeto destaca o planeamento estratégico digital como instrumento de competitividade e sustentabilidade empresarial, demonstrando como o conhecimento científico pode ser convertido em prática de gestão e valor para as PME portuguesas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. Free Press.
- APAN – Associação Portuguesa do Ambiente Natural. (2022). *Relatórios e indicadores ambientais*. Lisboa.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Comissão Europeia. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023 – Portugal*. União Europeia.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Eurostat. (2023). *Digital economy and society statistics*. Comissão Europeia.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (2nd ed.). Sage Publications.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Harvard Business Review*, 83(4), 51–62.
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação. (2023). *PME em Portugal: Indicadores de competitividade e inovação*. Lisboa: IAPMEI.
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do setor dos serviços em Portugal*. Lisboa: INE.

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *As micro, pequenas e médias empresas representam 99,9% das empresas não financeiras em Portugal*. Comunicação institucional no âmbito das comemorações dos 90 anos do INE e do Dia Internacional das Micro, Pequenas e Médias Empresas (27 de junho de 2025). Lisboa: INE.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). Kogan Page.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Smith, P. R. (2011). *SOSTAC® guide to your perfect digital marketing plan*. PR Smith.

Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). *Marketing communications: Integrating offline and online with social media* (5th ed.). Kogan Page.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO VIA GOOGLE FORMS

O presente questionário foi desenvolvido com o objetivo de recolher informações relevantes e detalhadas sobre critérios de escolha, hábitos de procura digital e perceções sobre a comunicação online no setor de serviços de limpeza em Setúbal. O instrumento foi aplicado online, através da plataforma Google Forms, entre setembro e outubro de 2025, no âmbito do Projeto Aplicado do Mestrado em Gestão de Marketing do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS/ESCE).

Foram elaboradas três versões do questionário, de acordo com os segmentos-alvo da Clean Solution:

- Versão 1 – Clientes Residenciais: particulares que contratam serviços domésticos.
- Versão 2 – Clientes Empresariais: pequenas e médias empresas que recorrem a serviços de limpeza profissional.
- Versão 3 – Administradores de Condomínios: responsáveis pela contratação de serviços coletivos.

O presente questionário foi desenvolvido com o objetivo de recolher informações relevantes e detalhadas sobre critérios de escolha, hábitos de procura digital e perceções sobre a comunicação online no setor de serviços de limpeza em Setúbal. O instrumento foi aplicado online, através da plataforma Google Forms, entre setembro e outubro de 2025, no âmbito do Projeto Aplicado do Mestrado em Gestão de Marketing do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS/ESCE).

Cada questionário manteve uma estrutura-base comum, composta por seis dimensões centrais:

- 1 Critério de escolha;
- 2 Canais de procura;
- 3 Tempo de resposta;
- 4 Canal de contacto;
- 5 Avaliação pós-serviço;
- 6 Critérios complementares de valorização.

As perguntas foram adaptadas conforme o contexto e o perfil de cada público, garantindo coerência e comparabilidade entre os resultados obtidos.

Estrutura-base do questionário (modelo comum)

- 1** Qual é o fator mais importante na escolha de uma empresa de limpeza?
 (a) Confiança / Segurança (b) Preço competitivo (c) Rapidez / Pontualidade (d) Avaliações / Referências (e) Atendimento digital eficiente
- 2** Onde costuma procurar empresas de limpeza?
 (a) Google (b) Instagram (c) WhatsApp (d) Indicação / Redes de contactos
- 3** Qual o tempo de resposta aceitável para orçamento?
 (a) Menos de 1 hora (b) Até 4 horas (c) Até 24 horas
- 4** Qual a sua preferência de contacto?
 (a) WhatsApp (b) Ligação telefónica (c) E-mail corporativo
- 5** Deixaria uma avaliação online após o serviço?
 (a) Sim (b) Não
- 6** Além da limpeza, o que mais valorizaria?
 (a) Profissionalismo (b) Cumprimento de horários (c) Equipa uniformizada (d) Flexibilidade (e) Preço competitivo

Adaptações específicas por público

Público	Variações introduzidas	Foco principal
Residencial	Termos como “discrição”, “confiança” e “rapidez de orçamento”.	Segurança e conveniência doméstica.
Empresarial	Ênfase em “pontualidade”, “atendimento digital” e “avaliações corporativas”.	Eficiência e formalização contratual.
Condominial	Inserção de “seguro RC”, “referências de outros condomínios” e “flexibilidade de horário”.	Conformidade legal e reputação entre administradores

Correspondência entre as versões dos questionários

Dimensão central	Residencial	Empresarial	Condominial	Observações
1 Critério de escolha	✓ Pergunta 1	✓ Pergunta 1	✓ Pergunta 1	Presente em todas as versões.
2 Canais de procura	✓ Pergunta 2	✓ Pergunta 2	✓ Pergunta 2	Idêntica estrutura de opções.
3 Tempo de resposta	✓ Pergunta 3	✓ Pergunta 3	✓ Pergunta 3	Igual em todas as versões.
4 Canal de contacto	✓ Pergunta 4	⚠ Integrado na 1. ^a questão (“atendimento digital”)	✓ Pergunta 4	Implícito no empresarial.

Dimensão central	Residencial	Empresarial	Condominial	Observações
5 Avaliação pós-serviço	✓ Pergunta 5	⚠ Integrado na 1. ^a questão (“avaliações de outros clientes”)	✓ Pergunta 5	Equivalência conceitual mantida.
6 Critérios complementares	✓ Pergunta 6	⚠ Integrado em “pontualidade” e “profissionalismo”	✓ Pergunta 6	Mantém coerência conceptual.

Notas sobre o questionário empresarial

No caso do questionário empresarial, algumas dimensões — como canal de contacto e avaliação pós-serviço — foram tratadas de forma mais sintética, integrando-se noutras perguntas.

Essa decisão decorre da natureza mais objetiva do público B2B, cujo processo de decisão se centra na pontualidade, eficiência e atendimento digital. Apesar disso, todas as seis dimensões conceptuais permanecem representadas, garantindo validade comparativa entre os segmentos estudados.

Os questionários completos encontram-se disponíveis para consulta mediante solicitação.

APÊNDICE B- ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco especialistas com experiência profissional consolidada nas áreas de marketing, comunicação e marketing digital, com atuação em contextos empresariais e académicos. Os participantes possuem trajetória relevante no apoio estratégico a pequenas e médias empresas (PME), incluindo experiência em gestão, consultoria, agências de comunicação e desenvolvimento de marcas.

Alguns dos especialistas exercem também funções docentes no ensino superior, enquanto outros atuam predominantemente no mercado, assegurando diversidade de perspetivas práticas e teóricas. Todos apresentam experiência profissional em ambientes empresariais no Brasil e em Portugal, o que permitiu enriquecer a análise com visões complementares e comparativas.

Para efeitos de confidencialidade e em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), os participantes foram codificados como E1 a E5, garantindo o anonimato das fontes empíricas.

O objetivo das entrevistas foi compreender percepções e práticas profissionais relacionadas à comunicação digital e posicionamento online de PMEs, com foco em empresas de serviços de limpeza em Setúbal.

Roteiro base das entrevistas

As entrevistas seguiram um roteiro estruturado com perguntas abertas, que orientaram a recolha das percepções dos especialistas:

- 1 Quais são as principais tendências digitais que uma PME de serviços deve considerar atualmente?
- 2 Quais os maiores desafios que uma PME enfrenta para desenvolver uma comunicação digital eficaz?
- 3 Que canais digitais considera prioritários para uma empresa de limpeza em Setúbal?
- 4 Que tipo de mensagem ou posicionamento gera mais confiança no público português?
- 5 Como equilibrar automação (CRM, e-mail, WhatsApp) e atendimento humanizado?
- 6 Quais os KPIs mais relevantes para avaliar a eficácia da comunicação digital?
- 7 Que erros comuns observa nas estratégias digitais das PME e como podem ser evitados?
- 8 Que ferramentas ou práticas digitais recomenda para aumentar a visibilidade e competitividade das PME?

As entrevistas ocorreram entre setembro e outubro de 2025, em formato remoto (Zoom e e-mail), com duração média de 40 a 50 minutos. As respostas foram registradas e transcritas, garantindo fidedignidade e coerência na análise.

ANEXOS

ANEXO A- *BENCHMARKING* COMPETITIVO

A.1 – Apresentação geral

O presente anexo documenta o *benchmarking* competitivo realizado com o objetivo de identificar boas práticas de comunicação digital em empresas portuguesas do setor de limpeza profissional, comparáveis à Clean Solution.

Foram analisadas quatro empresas com atuação relevante e presença digital consolidada:

A recolha de informações ocorreu entre setembro e outubro de 2025, com base em análise documental e observação direta de websites institucionais, perfis de Instagram e páginas do Facebook. A observação teve caráter descritivo e técnico, concentrando-se em critérios como identidade de marca, canais digitais, frequência de comunicação, interação com clientes, SEO e posicionamento online.

A.2 – Empresas analisadas

Empresa A

- Sede: Lisboa
- Segmento: Limpeza doméstica e pós-obra
- Presença digital: Website institucional , Instagram ativo e Facebook corporativo.
- Pontos fortes: Marca reconhecida nacionalmente, conteúdo constante no Instagram com reels e campanhas temáticas, identidade visual coerente.
- Pontos a melhorar: Interação limitada nos comentários e baixo uso de campanhas de tráfego pago comunicadas publicamente.

Empresa B

- Sede: Porto
- Segmento: Limpezas profissionais (residencial e comercial)
- Presença digital: Website com secção de orçamento e avaliações positivas (4,9/5 no Google); Facebook ativo.

- Pontos fortes: Clareza da proposta, prova social forte, linguagem acessível e atendimento rápido via chat ou formulário.
 - Pontos a melhorar: Integração limitada entre site e redes; campanhas pagas não identificadas.
-

Empresa C

- Sede: Setúbal
 - Segmento: Limpeza ecológica e sustentável
 - Presença digital: Website e Instagram com identidade visual “verde”.
 - Pontos fortes: Posicionamento sustentável claro, coerência visual e conteúdo educativo sobre produtos ecológicos.
 - Pontos a melhorar: Pouca prova social explícita no site e ausência de anúncios patrocinados.
-

Empresa D

- Sede: Setúbal
- Segmento: Limpeza de condomínios e manutenção predial
- Presença digital: Website e perfil no Google Business; redes sociais com atividade limitada.
- Pontos fortes: Foco local, clareza na apresentação dos serviços e facilidade de contacto.
- Pontos a melhorar: Baixa frequência de postagens e pouca interação digital com clientes.

A.3 – Tabela A.1 – Quadro comparativo de boas práticas digitais

A tabela seguinte apresenta o comparativo das principais práticas digitais observadas nas empresas analisadas, utilizando uma escala qualitativa de três níveis (Alto, Médio, Baixo) conforme critérios definidos na nota explicativa.

Critério de Análise	A	B	C	D
Website responsivo / clareza de oferta	Alto	Alto	Médio	Médio
SEO / ranqueamento orgânico	Alto	Médio–Alto	Médio	Baixo–Médio
Redes sociais ativas (freq./consistência)	Alto	Alto	Alto	Baixo
Identidade visual uniforme	Alto	Médio–Alto	Alto	Médio
Campanhas pagas (Ads)	Parcial	Não evidente	Não evidente	Não evidente
Prova social (reviews, antes/depois)	Médio	Alto	Médio	Baixo
Posicionamento sustentável / verde	Parcial	Parcial	Forte	Médio

Nota:

A classificação qualitativa baseou-se nos seguintes parâmetros:

- Alto: evidências consistentes de atuação digital integrada (SEO ativo, frequência regular, identidade visual e interação).
- Médio: presença digital estável, mas com lacunas em regularidade ou coerência.
- Baixo: presença digital limitada, com atualização esporádica e pouca integração entre canais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A.4 – Conclusão Técnica do *Benchmarking*

O presente anexo documenta o *benchmarking* competitivo realizado com o objetivo de identificar boas práticas de comunicação digital em empresas portuguesas do setor de limpeza profissional, comparáveis à Clean Solution. A análise evidencia níveis distintos de maturidade digital entre as empresas do setor.

As práticas mais consistentes concentram-se na Empresa A, Empresa B e Empresa C que apresentam presença online coerente, conteúdo regular e posicionamento claro.

As demais empresas mostram potencial para melhoria em interação, integração de canais e uso de campanhas digitais estruturadas.

As boas práticas identificadas — como o forte *branding* da Empresa A, a prova social da Empresa B e o posicionamento sustentável da Empresa C — foram utilizadas como referência para a elaboração do Plano de Comunicação Digital da Clean Solution (Capítulo 4).

ANEXO B- PESQUISA SECUNDÁRIA E CONTEXTO SETORIAL

B.1 – Apresentação geral

Este anexo apresenta a pesquisa secundária realizada com o propósito de caracterizar o setor dos serviços de limpeza profissional em Portugal, com especial enfoque na região de Setúbal.

A recolha de dados ocorreu entre setembro e outubro de 2025, com base em fontes estatísticas e institucionais, incluindo o Instituto Nacional de Estatística (INE), Eurostat, APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes, IAPMEI, Digital Economy and Society Index (DESI) e relatórios de mercado setoriais.

O objetivo foi identificar tendências macroeconómicas, digitais e empresariais que sirvam de suporte ao diagnóstico e ao plano de comunicação digital da Clean Solution, complementando o *benchmarking* competitivo apresentado no Anexo A.

B.2 – Relatórios e fontes consultadas

Nº	Fonte / Relatório	Ano	Tipo de Indicadores	Relevância para o Estudo
1	INE – Estatísticas das Empresas	2023	Volume de negócios, emprego, número de PME	Caracterização estrutural do setor de serviços.
2	IAPMEI – Base de dados PME Portugal	2024	Dimensão, faturação, digitalização	Retrato das micro e pequenas empresas.
3	DESI – Digital Economy and Society Index	2023	Conectividade, integração digital nas empresas	Diagnóstico de maturidade digital nacional.
4	APAN – Relatório Comunicação em Portugal	2022	Investimento em media digital e tendências de marketing	Identifica a evolução da presença online das PME.
5	Eurostat – Serviços Empresariais	2023	Dados europeus de emprego e digitalização	Permite comparação Portugal × UE.
6	Relatórios de mercado (Statista, PwC)	2023 / 2024	Crescimento do mercado de serviços de limpeza	Estimativas de procura e tendências pós-pandemia.

Fonte: Elaboração própria (2025).

B.3 – Indicadores socioeconómicos e digitais

O presente subanexo apresenta os principais indicadores do setor de limpeza profissional em Portugal, evidenciando aspetos económicos, estruturais e digitais que sustentam o diagnóstico e o plano de comunicação digital da Clean Solution.

1. Indicadores Económicos e Estruturais

Indicador	Descrição	Fonte
Crescimento de empresas	O número de empresas do setor aumentou 6,8 % entre 2021 e 2023, refletindo expansão pós-pandemia.	INE (2023)
Tipologia empresarial	Cerca de 93 % das empresas são microempresas, com volume de negócios médio entre 70 000 € e 150 000 €.	IAPMEI (2024)

Indicador	Descrição	Fonte
Emprego no setor	O setor emprega aproximadamente 85 000 trabalhadores, com concentração em Lisboa e Vale do Tejo.	Eurostat (2023)

Síntese: Trata-se de um setor fragmentado e de baixa escala média, onde a diferenciação passa pela profissionalização e comunicação estratégica.

2. Indicadores de Maturidade e Transformação Digital

Indicador	Descrição	Fonte
Posição no DESI (UE)	Portugal ocupa a 17. ^a posição no ranking europeu de maturidade digital.	Comissão Europeia (DESI, 2023)
Utilização de campanhas digitais	Apenas 42 % das PME portuguesas utilizam campanhas digitais estruturadas.	OCDE (2023)
Adoção de ferramentas analíticas	Menos de 35 % das PME aplicam ferramentas de CRM ou análise de dados.	OCDE (2023)
Presença digital do consumidor	91 % da população está ativa nas redes sociais e 84 % pesquisa online antes de contratar um serviço.	Datareportal (2024)

Síntese: Há alta digitalização do público, mas baixo nível de integração digital das empresas, o que reforça a oportunidade de posicionamento digital estratégico.

3. Tendências de Consumo e Sustentabilidade

Indicador	Descrição	Fonte
Demanda por serviços especializados	A procura por serviços de limpeza pós-obra e desinfeção profunda cresceu 18 % em 2023.	PwC (2023)
Preferência por práticas ecológicas	63 % dos consumidores valorizam empresas com políticas de sustentabilidade e produtos ecológicos.	APED (2023)
Sensibilidade à reputação digital	A reputação online é um fator decisivo na escolha do prestador de serviços.	Expresso/ECO (2023)

Síntese: O consumidor valoriza transparência, sustentabilidade e presença digital ativa, aspetos centrais do posicionamento da Clean Solution.

4. Interpretação Global dos Indicadores

Os dados apresentados permitem concluir que o setor de limpeza em Portugal apresenta crescimento moderado, estrutura atomizada e baixo nível de maturidade digital, mas enfrenta alta digitalização do consumidor e forte valorização da sustentabilidade.

Esse contexto confirma a pertinência do Plano de Comunicação Digital da Clean Solution, que visa posicionar a empresa como referência em inovação, responsabilidade ambiental e presença omnicanal no setor.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em INE, IAPMEI, Eurostat, DESI, OCDE, PwC, APED, Datareportal e Expresso/ECO

B.4 – Tendências setoriais identificadas

Da análise documental, emergem quatro tendências relevantes:

1. Digitalização progressiva das PME de serviços: aumento de uso de redes sociais para atração de clientes e divulgação de serviços.
2. Sustentabilidade como diferenciador competitivo: procura por soluções ecológicas impulsiona posicionamentos “verdes”
3. Regionalização da oferta: as empresas privilegiam atuação local (Setúbal, Palmela, Lisboa) com comunicação de proximidade.
4. Défice de integração tecnológica: maioria das PME utiliza apenas redes sociais básicas, sem integração CRM ou automação.

Estas tendências serviram de base para as oportunidades e ameaças identificadas no diagnóstico (Análise SWOT) e para as decisões do Plano de Comunicação Digital (Cap. 4).

B.5 – Síntese analítica

Dimensão analisada	Evidência principal (2022-2025)	Implicação para a Clean Solution
Estrutura empresarial	Predomínio de microempresas (93 % ≤ 10 colab.) – IAPMEI (2024) e INE (2023). Complementarmente, a PORDATA (2023) confirma a forte concentração no segmento dos serviços locais.	O plano digital deve ser acessível, escalável e ajustado à realidade das micro-PME.
Maturidade digital	Portugal ocupa a 17. ^a posição na UE em maturidade digital – DESI (2023) e OCDE (2023). Datareportal (2024) indica que 91 % dos portugueses usam redes sociais, mas apenas 42 % das PME exploram campanhas estruturadas.	Reforçar presença online profissional e automação simples, otimizando o uso de canais digitais integrados.
Comportamento do consumidor	APED (2023) e PwC (2023) apontam crescimento da procura por serviços sustentáveis e personalizados, tendência	Posicionar-se como marca sustentável e diferenciada, com discurso centrado em

Dimensão analisada	Evidência principal (2022-2025)	Implicação para a Clean Solution
	confirmada por estudos de consumo no Expresso (2023).	confiança e responsabilidade ambiental.
Investimento em comunicação	APAN (2022) e APPM (2022) registam um aumento de 23 % no investimento digital pelas PME portuguesas. O Banco de Portugal (2024) assinala a digitalização como vetor de competitividade.	Aproveitar a tendência de migração para o digital e adotar métricas de performance (KPIs) para gestão de campanhas.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em INE, IAPMEI, PORDATA, DESI, OCDE, APAN, APPM, PwC, APED, Datareportal, Banco de Portugal e Expresso.

B.6 – Fontes consultadas e datas de acesso

1. Instituto Nacional de Estatística (INE) (2023). *Empresas em Portugal – Estatísticas 2023*. <https://www.ine.pt> (consulta em outubro de 2025).
2. IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (2024). *Base de Dados PME Portugal*. <https://www.iapmei.pt> (consulta em outubro de 2025).
3. PORDATA – Fundação Francisco Manuel dos Santos (2023). *Empresas e Emprego por Setor de Atividade*. <https://www.pordata.pt> (consulta em outubro de 2025).
4. Comissão Europeia (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (consulta em outubro de 2025).
5. OCDE – Organisation for Economic Co-operation and Development (2023). *OECD Digital Economy Outlook 2023*. <https://www.oecd.org> (consulta em outubro de 2025).
6. APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes (2022). *Relatório Comunicação em Portugal*. <https://www.apan.pt> (consulta em outubro de 2025).
7. APPM – Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (2022). *Relatório Marketing Trends Portugal*. <https://www.appm.pt> (consulta em outubro de 2025).
8. PwC – PricewaterhouseCoopers (2023). *European Cleaning Industry Market Report 2023*. <https://www.pwc.com> (consulta em outubro de 2025).
9. APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2023). *Relatório de Sustentabilidade 2023*. <https://www.aped.pt> (consulta em outubro de 2025).

10. Banco de Portugal (2024). *Boletim Económico – Indicadores de Empresas e Serviços*. <https://www.bportugal.pt> (consulta em outubro de 2025).
11. Eurostat (2023). *Structural Business Statistics – Services*. <https://ec.europa.eu/eurostat> (consulta em outubro de 2025).
12. Statista (2024). *Cleaning Services Market in Europe*. <https://www.statista.com> (consulta em outubro de 2025).
13. Datareportal / Hootsuite / We Are Social (2024). *Digital 2024 – Portugal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-portugal> (consulta em outubro de 2025).
14. Expresso / Sapo ECO (2023). *Tendências Económicas e Digitais em PME Portuguesas*. <https://eco.sapo.pt> (consulta em outubro de 2025).

Fonte: Elaboração própria (2025).

ANEXO C- CRONOGRAMA E RECURSOS OPERACIONAIS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL (2026)

O presente anexo reúne os elementos técnicos e operacionais que sustentam a implementação do plano de comunicação digital da *Clean Solution*. Integra quatro dimensões complementares — tempo, recursos humanos, recursos financeiros e tecnológicos, e indicadores de desempenho — essenciais para assegurar a coerência entre planeamento, execução e monitorização.

Cronograma anual de implementação (2026)

O Quadro C1 apresenta o cronograma anual de execução do plano (M0–M12), estruturado em quatro fases:

- Fase 0 – Pré-lançamento (dez. 2025 – fev. 2026): criação de website, perfis digitais e materiais base;
- Fase 1 – Lançamento (mar. – jun. 2026): campanhas iniciais e captação de *leads*;
- Fase 2 – Consolidação (jul. – set. 2026): aumento da conversão e fortalecimento da presença digital;
- Fase 3 – Avaliação e Ajuste (out. – dez. 2026): análise de resultados e otimização de estratégias.

Quadro C1 - Cronograma anual de implementação da campanha de comunicação digital (2026)

Fase	Período	Principais Atividades	Marco (Milestone)
Fase 0 – Pré-lançamento	Dez/2025 – Fev/2026	Identidade visual, definição de marca, website (one-page) e Google Business; abertura/padronização de Facebook e Instagram; integração do WhatsApp Business	Website e perfis publicados
Fase 1 – Lançamento	Mar – Jun/2026	Publicações regulares (2–3/semana); campanhas locais; reconhecimento de marca; primeiros anúncios Meta Ads	1ª campanha lançada + primeiros leads
Fase 2 – Consolidação	Jul – Set/2026	Otimização de campanhas; mensagens automatizadas; publicações regionais; melhoria do SEO local	Taxa de conversão a subir
Fase 3 – Avaliação e Ajustes	Out – Dez/2026	Relatórios de KPIs; análise de performance; revisão de metas e plano 2027	Relatório anual + plano 2027

Fonte: Elaboração própria (2025).

Recursos humanos e técnicos (estrutura enxuta PME)

Esta secção identifica os **principais intervenientes e funções operacionais** necessárias à execução do plano.

A distribuição das responsabilidades segue uma estrutura enxuta, ajustada à dimensão da empresa e ao orçamento previsto.

Quadro C.2 – Recursos humanos e técnicos (estrutura enxuta PME)

Tipo de Recurso	Função Principal	Responsável / Execução	Observações
Gestão e coordenação geral	Planeamento estratégico, tomada de decisão e acompanhamento das fases de implementação.	Diretor / Gestor da Clean Solution	Acumula funções estratégicas e operacionais.
Operação digital (apoio interno)	Gestão de publicações, respostas em plataformas digitais, administração do WhatsApp Business e atualização do Google Business.	1 colaborador administrativo	Apoio parcial, com tempo partilhado entre tarefas operacionais e digitais.
Serviços técnicos externos	Desenvolvimento do website, design de materiais gráficos e configuração inicial de campanhas de anúncios.	Subcontratação pontual de prestadores externos	Sem vínculo permanente; contratação por tarefa ou entrega específica.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Recursos financeiros e tecnológicos (orçamento anual 2026)

O Quadro seguinte consolida os recursos financeiros e tecnológicos indispensáveis à execução do plano digital, combinando os elementos dos modelos anteriores e assegurando alinhamento com a Tabela 22A.

Os valores refletem estimativas realistas de mercado para PME de serviços em Portugal e incluem margens operacionais e contingências.

Quadro C.3 – Recursos financeiros e tecnológicos (orçamento anual 2026)

Categoria / Recurso Tecnológico	Descrição e Finalidade	Valor Estimado (€ / ano)	Observações
Website e Domínio	Criação, alojamento, domínio e integração com WhatsApp Business	350	WordPress/Wix (plano básico)
Publicidade Paga (Meta + Google Ads)	Campanhas mensais de captação e conversão (CPC médio de 0,25 €)	3.000	Orçamento fracionado mês a mês
Ferramentas Digitais	CRM gratuito (HubSpot/GA4), Canva Pro	150	Preferência por versões low-cost
Design e Conteúdos Externos	Apoio freelancer (identidade visual e copywriting)	840	Contratação pontual
Website / SEO Local	Otimização de tráfego e presença local	600	Atualizações trimestrais
Reserva Técnica	Margem operacional (~10 %) para ajustes e contingências	340	Inclui margem de segurança
Total Anual Estimado (M0–M12)	Investimento global em marketing digital e infraestrutura tecnológica	≈ 5.280 €	Levantamento de preços médios (Zaask.pt, Fixando.pt, Wix.com, 2025)

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em levantamento de preços médios (out/2025)

Indicadores de desempenho e metas (2026)

O Quadro C4 apresenta os principais indicadores-chave de desempenho (KPI) e metas trimestrais que permitem acompanhar a eficácia das ações previstas. Os valores de referência (*baseline 2025*) e as metas de 2026 (T1–T4) asseguram a coerência temporal com o cronograma operacional e reforçam o controlo previsto pelos modelos SOSTAC® e OKR

Quadro C.4 – Indicadores de desempenho e metas (2026)

Indicador	Meta anual	Método de medição	Frequência
Crescimento de seguidores (IG + FB)	+50% até dez/2026	Meta Business Suite	Trimestral
Taxa de resposta no WhatsApp Business	≥ 90% em até 1h	Relatórios internos	Mensal
Conversão de contactos em clientes	10% ao longo do ano	Registo interno/CRM simples	Trimestral
Tráfego do website	+40% até dez/2026	Google Analytics 4	Trimestral
NPS (satisfação)	≥ 70	Formulário online	Semestral

Considerações finais e nota de reavaliação

O presente anexo comprova a viabilidade prática do plano anual (2026) com estrutura humana mínima (2–3 pessoas), custos realistas (5280 €/ ano) e controlo por KPIs. A execução combina gestão centralizada com subcontratação pontual para tarefas técnicas, compatível com a realidade de PME.

Os elementos apresentados demonstram a viabilidade técnica, financeira e operacional do plano. A execução deverá ser acompanhada de revisões trimestrais, permitindo ajustes de orçamento, recursos e indicadores, conforme os resultados observados, assegurando a sustentabilidade e o aperfeiçoamento contínuo da estratégia digital da Clean Solution.