

Ana Margarida Domingues Monteiro Barros

## Relatório de Estágio de Mestrado: Gestão de crises em contexto digital

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do Júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Fortes

Arguente: Prof. Doutora Joana Fernandes

Orientador: Prof. Doutora Rosa Sobreira

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho apenas foi possível devido ao apoio e colaboração de todos os que contribuíram direta ou indiretamente para o seu desenvolvimento. Conseguir chegar a esta etapa académica é, sem dúvida, um motivo de muito orgulho e satisfação.

Primeiramente, quero agradecer à minha mãe, pelo suporte financeiro, por toda a confiança incondicional que depositou em mim, todos estes anos, e pelos valores que me transmitiu. Em todos os momentos de desânimo, sempre me ouviu e acreditou. Grata para o resto da vida, sem ti não teria sido possível chegar a este patamar.

Quero agradecer ao meu namorado, por toda a ajuda, pelo encorajamento, pela paciência durante a realização do trabalho e por nunca me deixar desanimar em nenhum obstáculo.

À minha prima Eliana, por toda a motivação que me deu ao longo desta etapa e por todos os conselhos no decorrer do relatório de estágio.

Aos meus amigos em geral, que continuam a ser uma fonte de inspiração para a concretização de todos os meus sonhos.

Às minhas colegas Rita Santos e Inês Resende, por toda a disponibilidade, pelo conhecimento, pela colaboração e pela amizade que têm demonstrado por mim nesta fase da minha vida.

À Professora Doutora Rosa Sobreira, pela boa orientação durante todo o ano letivo, pelas suas críticas construtivas e por me encorajar a ser cada vez melhor.

À Professora Doutora Joana Fernandes, por todo o carinho e atenção prestados e por todos os conhecimentos e competências que me transmitiu ao longo deste percurso académico.

Aos responsáveis da Alto-relevo, em especial, David Beijoco, por me ter aceite e por me ter dado a oportunidade de trabalhar numa equipa maravilhosa com a qual tive o privilégio de adquirir e partilhar conhecimentos.

Por fim, à Carina Novais (administrativa do departamento financeiro), por todo o apoio e dedicação e pela amizade que demonstrou durante o período de estágio.

A todos o meu sincero e profundo Muito Obrigado!

## **Relatório de Estágio de Mestrado: Gestão de crises em contexto digital**

**Resumo:** Durante as atividades realizadas em estágio, foi notório que é extremamente fácil surgirem situações de crise nas redes sociais. Por exemplo, um comentário negativo numa das plataformas digitais de uma empresa pode prejudicar drasticamente a imagem e a reputação desta. O facto de ter sido dada a oportunidade de gerir várias contas e plataformas de alguns clientes da Bastarda fez com que fique claro que a forma como se comunica com o público-alvo pode suscitar ou evitar uma destas crises em contexto digital.

Foi neste ponto que nasceu o tema do presente trabalho, porque é uma situação pouco abordada, tanto a nível académico como a nível profissional, mas é algo que atinge qualquer organização ou empresa atualmente. Portanto, o papel das tecnologias de redes sociais na gestão de crises no contexto digital é pertinente, sendo necessário aprofundar o seu estudo.

A gestão da comunicação em situações de crise é fundamental para a manutenção e credibilidade do bom funcionamento de qualquer organização. Atualmente, existem vários modelos que delinham princípios e estratégias para situações de crise. O poder de uma nova sociedade de informação aliado à rapidez de partilha de conteúdos colocou as organizações numa posição em que lhes é essencial encontrarem novos métodos na gestão de crises.

**Palavras-chave:** Internet, redes sociais, gestão de crises, comunicação, crises *online*.

## **Master Internship Report: Crisis Management in a Digital Context**

**Abstract:** During the internship activities it was evident that it is extremely easy that crisis situations emerge in social networks. For example, a negative comment on one of a company's digital platforms can dramatically damage its image and reputation. Having been given the opportunity to manage various accounts and platforms for some Bastarda customers, it has become clear that the way we talk and interact with the target audience can raise or avoid one of these crisis in a digital context.

It was at this point that the theme of the present work was born, because it is not a very approached situation, neither academically nor professionally, but it is something that affects any organization or company today. Therefore, the role of social networking technologies in crisis management in the digital context is relevant, and a deeper study of the crisis management in the digital context is necessary.

Communication management in crisis situations is crucial to maintaining credibility and the smooth operation of any organization. There are currently several models that map principles and strategies for crisis situations. The power of a new information society associated to the fast sharing of content has put organizations in a position where it is essential for them to find new methods in crisis management.

**Keywords:** Internet, social networks, crisis management, communication, *online* crisis.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	1
REVISÃO DA LITERATURA .....	5
1. Evolução Tecnológica Vs Evolução Do Marketing .....	7
1.1 Da Web 1.0 à web 4.0.....	7
1.2 Impactos da WEB no <i>Marketing</i> .....	8
1.3 Novos <i>Media</i> .....	11
1.3.1 <i>Social Media</i> .....	12
2. As Crises Na Vida Das Organizações.....	15
2.1 O Conceito de Crise .....	15
2.2 Fontes e Tipologias de Crises .....	16
2.3 Graus/Níveis de uma crise .....	19
2.4 Fases da crise .....	21
2.5 Os ciclos de vida de uma crise .....	23
2.6 Os modelos de gestão de crise .....	24
2.6.1 O modelo de Sturges.....	24
2.6.2 O modelo de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996) .....	25
2.6.3 O modelo de Lukaszewski .....	26
3. Gestão De Crise <i>Versus</i> Comunicação De Crise.....	27
3.1 Gestão de crise .....	27
3.2 Comunicação de crise .....	28
3.3 Manual de Gestão de Crises.....	31
3.3.1 Boas práticas de comunicação de crise .....	32
3.4 Identificação dos <i>stakeholders</i> .....	34
3.5 Estratégias de resposta à comunicação de crise .....	37
3.6 As crises como oportunidades.....	41
3.7 Avaliação de riscos .....	42
4. Crises <i>Online</i> .....	43
4.1 Crises <i>online</i> .....	43
4.2 Comunicação de crises <i>online</i> .....	43
4.2.1 Instrumentos de comunicação <i>online</i> .....	45
4.3 Gestão de crises <i>online</i> .....	48

4.3.1 Potenciais situações de crise <i>online</i> .....	50
DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTÁGIO.....	53
Bastarda.....	55
Origens.....	59
Serviços.....	60
Objetivos do estágio curricular.....	62
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	63
1. <i>Social Media</i> - Publicação nas redes sociais.....	68
2. <i>Social Media</i> – Gestão de Redes Sociais.....	70
3. <i>Copywriting</i> – Redação de artigos.....	72
4. <i>Copywriting</i> – Redação de <i>Copys</i> para as Redes Sociais.....	73
5. <i>Marketing</i> e Publicidade – Campanhas de Comunicação <i>online</i> .....	78
6. Outras tarefas.....	80
6.1 Otimizar <i>sites</i> .....	80
6.2 Orçamentos e construções de bases de dados.....	81
6.3 Análise de Mercado.....	83
6.4 Publicação de artigos <i>wordpress</i> .....	84
6.5 Traduções Audiovisuais.....	85
ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO CURRICULAR.....	87
PLANO DE INTERVENÇÃO – MANUAL DE PREVENÇÃO DE CRISES NAS REDES SOCIAIS.....	95
CONCLUSÃO.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXO I.....	127
ANEXO II.....	133
ANEXO III.....	137
ANEXO IV.....	147

## **Siglas e abreviaturas**

CEO – Chefe Executivo.

Copy – *Copywrite*

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica de Portugal.

EPR – combinação de elementos de serviços da Web (WS) que definem o endereço de um recurso.

EWoM – worth-of-mouth eletrónico.

E-World – sistemas de documentos que estão acessíveis na internet.

IBM DIGITAL ANALYTICS – é uma plataforma que arranja soluções abrangentes de jornadas entre canais e análise do comportamento do cliente.

GNR – Guarda Nacional Republicana.

ONG – as organizações não-governamentais são organizações sem fins lucrativos que atuam no campo das políticas públicas.

OPA – acontece quando uma empresa ou acionista manifesta interesse em comprar uma grande parte da empresa (mais de 50%) ou mesmo a totalidade desta.

PSP – Policia de Segurança Pública.

TIC – tecnologias que associam a informação e a comunicação que permitem o processamento de dados.

## **Tabelas**

Tabela 1: Comparação entre o *marketing* 1.0, 2.0, 3.0, 4.0.

Tabela 2: Fontes geradoras de uma crise.

Tabela 3: Tipologias de crise.

Tabela 4: Boas práticas de comunicação de crise.

Tabela 5: Estratégias de resposta à comunicação de crise.

Tabela 6: Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Tabela 7: Tarefas realizadas no estágio curricular.

## **Figuras**

Figura 1: Tempo de desenvolvimento da crise.

Figura 2: *Facebook* Bastarda.

Figura 3: *Instagram* Bastarda.

Figura 4: *Linkedin* Bastarda.

Figura 5: Publicações através do *swonkie*.

Figura 6: Exemplo de planificações através do *Trello*.

Figura 7: Conta originada para fazer publicações no *facebook*.

Figura 8: *WhatsApp* dos clientes Bastarda.

Figura 9: Trabalho de Comunidade Julieta Jóias.

Figura 10: Artigo *blog* Julieta Jóias.

Figura 11: *Copy* Preamar (*Trello*).

Figura 12: *Copy* Armazém (*Trello*).

Figura 13: Publicação para o dia de S. João no Porto.

Figura 14: *Copy* R&B.

Figura 15: *Copy* Julieta Jóias ( *Trello* )

Figura 16: *Copy* Quinta de Monserrate ( *Trello* ).

Figura 17: Base de dados relativos ao orçamento da Quinta de Monserrate.

Figura 18: Orçamento de tradução da Clínica do Parque da Cidade.

Figura 19: Manual de Prevenção de Crises nas Redes Sociais ( pág.99 a 112).



## **INTRODUÇÃO**



O presente relatório de estágio enquadra-se no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Marketing e Comunicação na especialização de Gestão de Marketing, lecionado na ESTGOH ( Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital).

Para a conclusão do mestrado foi permitido escolher entre tese, dissertação, projeto de investigação e estágio curricular. Desde o início, a opção foi estágio curricular, pois adquirir experiência profissional é fundamental para desenvolver novas aptidões e também para conhecer o mercado de trabalho, possibilitando pôr em prática os conhecimentos obtidos ao longo do Mestrado.

A primeira vez que foi mencionada a expressão “gestão de crise *online*”, durante o percurso académico deste mestrado, era sabido que iria ser o tema escolhido para este relatório, visto que sempre houve uma preferência por *marketing* digital, e as crises *online* são um tópico incontornável dentro do tema do *marketing*, tópico este que sempre existiu e é um problema cada vez maior para várias empresas ou organizações.

Estas mesmas empresas ou organizações devem estar conscientes das consequências da exposição nas redes sociais, ou seja, de que estão perante uma nova realidade que as obriga a adotar estratégias adaptadas a esse mundo tecnológico. O facto de um consumidor poder expressar o seu descontentamento numa rede social, e de esse descontentamento não ser gerido da melhor maneira, pode conduzir a organização a uma situação de crise. Por isso, é fundamental incorporar e aprofundar conhecimento sobre as crises no ambiente digital, pois só desta forma os profissionais de comunicação podem estar preparados para a sua gestão.

Face a isto, este relatório de estágio será enquadrado no âmbito da comunicação digital e gestão de situações de crise. Neste sentido, começamos por apresentar uma reflexão teórica sobre os principais temas que interessam à gestão de crises no contexto digital. Numa primeira parte, iremos abordar a evolução tecnológica e os seus impactos na comunicação e no *marketing* das organizações. Num segundo momento, centraremos o enquadramento teórico num tipo específico de comunicação, que é a gestão de situações de crise.

Como referido, um interesse especial pela área de *marketing* digital foi despertado, e a oportunidade de aprofundar os conhecimentos e experiências neste ramo surgiu com o estágio na empresa Bastarda, entre o dia 8 de Março de 2019 e o dia 8 de Julho de 2019, em Vila Nova de Gaia.

A Bastarda é uma agência de comunicação especializada em vários serviços na área do *marketing*, tais como comunicação, publicidade, produção de conteúdos, gestão de redes sociais e comunicação 360.

O estágio integrou-se no setor de *social media*, através da gestão de redes sociais e respetivas comunidades. Paralelamente, foram realizadas algumas tarefas de análise de mercado, propostas de campanhas publicitárias *online* e a construção de pequenas bases de dados para a empresa.

Este relatório pretende retratar todo o processo comunicacional desenvolvido num contexto digital, onde a atuação foi, principalmente, nas redes sociais e nas respetivas comunidades, pois quando os requisitos comunicacionais não são cumpridos por parte das organizações, esta situação poderá despoletar crises nas plataformas digitais. Por exemplo, uma comunicação não contextualizada ou não adequada, ou simplesmente, um comentário negativo numa das suas redes sociais.

Por fim, a questão base deste relatório passa por perceber de que forma as organizações poderão gerir crises nas suas plataformas digitais e como preveni-las. A base para prevenir e solucionar estas tão faladas crises consta no final deste relatório sob a forma de um exemplar de “Manual de Prevenção de Crises nas Redes Sociais”, que, assim como outros da mesma natureza, não deve ser entendido como uma solução final, mas sim, um apoio para a tornar possível.

## **REVISÃO DA LITERATURA**



## 1. Evolução Tecnológica Vs Evolução Do Marketing

### 1.1 Da Web 1.0 à web 4.0

Em 1989 Tim Berners-Lee criou um servidor de *hipermédia* com o objetivo de organizar os documentos eletronicamente, denominado *World Wide Web*. Este foi o início de uma revolução na transmissão e disseminação da informação (Cohen-Almagor, 2011 cit. por Hiremath, B. K & Kenchakkanavar, A. Y., 2016).

Conhecida por WEB 1.0, esta primeira web, apesar de ter características individuais, centralizadas e estáticas, teve grande impacto na comunicação das organizações e na disseminação da informação. Foi o início dos *sites*, ainda que compostos simplesmente por páginas HTML, pouco atualizadas e demasiado estáticas. O seu propósito era transmitir mensagens em tempo real e manter presença numa plataforma institucional. Mas estes *sites* eram apresentados meramente como folhetos de publicidade e pouco desenvolvidos.

Já neste milénio, em 2004, o surgimento da web 2.0 impôs novas mudanças à comunicação das organizações e das pessoas. Este novo paradigma veio revolucionar a forma como se comunica, a partir da possibilidade de o indivíduo produzir os seus próprios conteúdos. A web 2.0 aproveita os efeitos da rede para chegar a mais pessoas, fazendo uso da inteligência coletiva. É no contexto desta tecnologia que surgem as redes sociais. A adesão das pessoas a estas plataformas foi extremamente rápida. A partir deste processo foram também criadas comunidades virtuais, perfis pessoais e *blogs*. O impacto desta novidade foi tal que a WEB 2.0 é considerada um novo paradigma da comunicação, tal como é descrito por O'Reilly, T. (2005).

Se a versão 2.0 é considerada um novo paradigma comunicacional, de acordo com Santos e Nicolau (2012), a WEB 3.0 veio trazer novas possibilidades. A WEB 3.0 é classificada como WEB semântica, no sentido em que viabiliza a comunicação livre e total, assim como a gestão de dados e conhecimento de qualquer utilizador, num ambiente de partilha e autodinâmica – aquilo que Hiremath e Kenchakkanavar (2016) descrevem como *read-write-intelligent web*. Neste contexto, temos o utilizador participante na conceção, na exploração e na partilha de informação, com um novo envolvimento crítico. Com esta tecnologia perfeitamente instalada no quotidiano das

organizações e das pessoas, vislumbra-se já um novo futuro com o advento da web 4.0.

De acordo com Aghaeil, Nematbakhs e Farsani (2012), apesar de ser ainda uma idealização, os peritos defendem que a web 4.0 traduzir-se-á por um sistema complexo de inteligência artificial, que vai conseguir desenvolver operações mais complexas e dinâmicas em que a relação “humano- máquina” será simbiótica.

O modelo da WEB 4.0 é composto por protótipos que vão dar mais poder e autonomia às máquinas no que toca aos conteúdos WEB. É suposto, com este tipo de WEB, construir máquinas mais inteligentes na leitura de conteúdos, na autonomia e nas reações, de forma a obter um desempenho mais favorável. Para estes autores, esta será uma *read-write-execution-concurrency web*, na medida em que expõe claramente a participação das comunidades digitais em todos os setores existentes no mundo e pretende ser similar ao funcionamento do cérebro humano.

## **1.2 Impactos da WEB no *Marketing***

A evolução tecnológica que descrevemos no ponto anterior teve um impacto tão grande no *marketing*, que os teóricos do mesmo passaram a descrever a sua evolução estabelecendo um paralelismo com a evolução da WEB. Assim, da mesma forma que temos a WEB do 1.0 ao 4.0, temos o *Marketing* do 1.0 ao 4.0.

Kotler (2016) resume muito bem esse paralelismo entre a evolução do *marketing* e a da tecnologia (ver tabela 1).

Tabela 1 Comparação entre o marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0

	<b>Marketing 1.0</b> <i>Marketing centrado no produto</i>	<b>Marketing 2.0</b> <i>Marketing centrado no consumidor</i>	<b>Marketing 3.0</b> <i>Marketing movido por valores</i>	<b>Marketing 4.0</b> <i>Marketing voltado para a informação</i>
<b>Objetivo</b>	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor	Atrair a partir de conteúdos relevantes e segmentados
<b>Forças impulsionadoras</b>	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de nova vaga	A internet e a geração de conteúdo nela
<b>De que forma as empresas veem o mercado</b>	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos com mente, coração e espírito	Ambiente <i>online</i> efémero, atrair ao invés de incomodar
<b>Conceito-chave de marketing</b>	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores	Valores
<b>Diretivas empresariais de marketing</b>	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais	Missão, visão e valores da empresa
<b>Propostas de valor</b>	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual	Funcional, emocional e espiritual
<b>Interação com os consumidores</b>	Transação “um para muitos”	Relação “um para um”	Colaboração “muitos para muitos”	Colaboração “um para muitos”

Fontes: Kotler (2016, p.20); Kotler (2017).

De acordo com esta perspetiva, o *marketing* 1.0 descreve as práticas e a filosofia do *marketing* desde os seus primórdios (Revolução Industrial) até à emergência das designadas como “novas tecnologias da informação”. Neste período os métodos de *marketing* centram-se na produção e venda massificadas, apoiadas em processos de comunicação que são considerados unilaterais.

A designação “marketing 2.0” serve para descrever o impacto da WEB 2.0 nas estratégias de *marketing*, que passam a ter como foco o consumidor e a ser fortemente apoiadas nas tecnologias da informação, onde a comunicação bidirecional passa a ser palavra de ordem. Este período é marcado pela utilização das novas ferramentas *online*, ferramentas que, como vimos, impulsionam a participação e a interação e que impõem às empresas novas prioridades que vão para além da produção e distribuição de produtos de forma massificada. O *marketing 2.0* procura responder a novos desafios de produção, segmentação, diferenciação, posicionamento, distribuição e fidelização colocados por consumidores exigentes e conscientes das características e das vantagens da sociedade de informação em que vivem (Brazão 2016).

O *marketing 3.0* descreve a preocupação que os profissionais de *marketing* devem ter num contexto da economia global, tais como preocupações ambientais, sociais, financeiras, *governance*, etc. Nesta era, as empresas chegaram à conclusão de que precisavam de demonstrar preocupação pelos problemas externos mundiais, demonstrando compreensão pelos interesses dos múltiplos *stakeholders*<sup>1</sup>. Face a isso, é absolutamente necessário efetuar e participar em ações que valorizem a organização, tornando-a mais “humana”, demonstrando preocupações como a ética, a responsabilidade social e os valores. De acordo com Kotler (2016, p.18), “em vez de tratar as pessoas apenas como consumidores, os *marketeers* encaram-nas como seres humanos, num todo: mente, coração e espírito”. Portanto, no *marketing 3.0* percebe-se que os *stakeholders* olham para as organizações não só como “produtores e distribuidores de produtos”, mas como entidades detentoras de uma escala de valores, que devem buscar um posicionamento mais humanizado por forma a criar valor do ponto de vista estratégico. Nesta nova perspetiva as TIC e os novos *media* assumem um papel nuclear.

O *marketing 4.0* representa a combinação da interação *online versus* interação *offline* entre as organizações e os consumidores. Numa economia digital, em que o consumidor é envolvido a 100% na construção das marcas, o conceito de *marketing*

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* – pessoa ou grupo de indivíduos que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto nos resultados desta.

foi redefinido com o objetivo final de conquistar a lealdade do consumidor, ou seja, o *marketing* 4.0 veio para impulsionar aos consumidores o processo que começa desde a chamada de atenção até à sua recomendação (advocacia), tornando-se consumidores fiéis de uma marca. Face a isso, as marcas estão cada vez mais “humanas”, respondendo diretamente aos desejos e ansiedades dos consumidores, através da auscultação social, da netnografia e da pesquisa empática.

Portanto, no *marketing* 4.0 é necessário adotar mudanças para um contexto empresarial mais social. As redes sociais vieram eliminar as barreiras geográficas e demográficas que os consumidores tinham entre si, mas, por sua vez, os consumidores são pessoas mais informadas, mais conscientes da publicidade e cada vez mais se apoiam na opinião exterior relativamente a produtos e marcas, quer seja *online*, quer *offline*.

Assim, os *marketers* estão a adotar mudanças relativamente à publicidade para o *marketing* de conteúdos, que consiste em distribuir conteúdos úteis para os consumidores, ao invés de transmitir mensagens com propostas de valor. Logo, o *marketing* de conteúdos atrai potenciais clientes sem fazer qualquer tipo de *marketing* direto aos seus produtos e serviços, o que o torna o elo mais importante no *marketing* 4.0.

### **1.3 Novos Media**

Os novos *media* são um conjunto de novos meios de comunicação e de disseminação da informação, como resultado da evolução tecnológica e da mudança do estilo de vida da população. É um conceito bastante recente, que surgiu no âmbito da globalização. De acordo com Hennig-Thurau *et al.* (2010, p.312), os novos *media* são “websites e outros canais de comunicação e de informação digital em que os consumidores são ativos, podendo o seu comportamento influenciar o comportamento dos outros, tanto em tempo real, como muito tempo depois, independentemente da sua localização [...] características que definem novos *media*: digitais, proativos, visíveis, ficam na memória, tempo real, omnipresentes e network”.

Os novos *media* criam ambientes interativos de diálogo entre as organizações e o público, ganhando um sentido de comunidade mais forte. Noutra perspetiva, existem autores que veem os novos *media* apenas como mais uma ferramenta indicada para as organizações (Hiebert, 2005; Kelleher, 2006; Phillips & Young, 2009).

Assim sendo, os novos *media* estão relacionados com todas as plataformas digitais e principalmente com a Internet. Com o aparecimento desta, os meios de *marketing* tradicionais tiveram de se adaptar e acompanhar a inovação que tem evoluído ao longo dos anos.

Um exemplo dessa mesma divulgação é a propagação da informação, notícias e reportagens na internet através dos *websites* construídos e nas plataformas digitais.

### **1.3.1 Social Media**

A idealização dos *social media* apareceu em meados de 1990, quando surgiu a primeira oportunidade de as organizações criarem os seus próprios *websites*, através de servidores.

As redes sociais também deram os primeiros lançamentos nessa época, com o “Sixdegrees.com”, em 1997, que já possibilitava a utilizadores criarem perfis e adicionarem listas de amigos. Após alguns anos, em 2002, foi também introduzido o *Friendster*, que teve bastante sucesso. Nessa mesma época, outras redes sociais ficaram conhecidas: *MySpace*, *LinkedIn*, *iTunes*, etc.

O propósito dos *social media* era principalmente tornar mais fácil a comunicação entre as pessoas, estimulando a interatividade nos assuntos. Esta é composta, em geral, por todas as aplicações que o utilizador possa gerar, tais como o *facebook*, *podcasts* de áudio, etc. Portanto, os *social media* são o conjunto de canais de comunicação digital que cooperam na comunicação e na transmissão de informação e conteúdos.

Segundo a autora Rosa (2010, p.37), “uma rede social é uma estrutura social composta por entidades (indivíduos ou organizações) interligada de diversas maneiras e que partilha valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades e laços familiares”.

De acordo com Pinto e Junqueira (2009, pp.1093-1094), “As redes sociais referem-se a um conjunto de indivíduos e organizações, conectados, que vão construindo e reconstruindo a estrutura social [...] A análise de redes sociais permite que sejam analisadas as relações entre indivíduos, grupos e organizações em uma dada sociedade”.

Com a utilização total da *internet*, as organizações entenderam que as redes sociais seriam o meio mais eficaz de comunicar com os seus públicos. Foi a partir da web 2.0 e com o aparecimento dos *media* sociais, que as redes sociais se tornam um fenómeno

prioritário na relação entre organizações e consumidores. Assim, podemos afirmar que há uma presença e um fluxo relacional maior entre as organizações e os consumidores no mundo digital. A sociedade, em geral, passa a maioria do seu dia no mundo *online* e as empresas devem procurar essa proximidade. Os consumidores assumem um papel preponderante no poder que exercem no tipo de comentários e conteúdos que partilham, acabando a organização por ser mera observadora (Handsfield, & Cielocha, 2009).

O *facebook*, o *youtube*, o *twitter* e os *blogs* são as ferramentas essenciais que permitem que o consumidor esteja conectado vinte e quatro horas por dia, num processo de partilha e de análise de informação, como resultado de mudanças profundas no comportamento do consumidor.

O cliente procura estas plataformas digitais desde a primeira fase de compra (pré-fase), com o intuito de pesquisar, aconselhar, analisar e comparar informação de certo produto/serviço, para escolher a melhor oferta, até à última fase, em que partilha a sua satisfação ou insatisfação com outras pessoas a partir das redes sociais.

Em contrapartida, os indivíduos aderem às redes sociais por necessidades de socialização e de pertença, com o objetivo de ingressarem em grupos ou à procura de interesses que outros membros tenham nessas plataformas, querendo mostrar quem são e como querem ser vistos (Saymon, 2018).

Os *medias* sociais têm a vantagem de aproximar as organizações dos seus consumidores e, assim, torna-se fundamental as empresas estarem presentes nessas redes sociais. Posto isto, contrariamente ao que se passava nos *media* tradicionais, os consumidores convertem-se em produtores ativos de conteúdos (Rodrigues, 2014).

Assim, podemos concluir que os *social media* são qualquer tipo de aplicação *online* que permita aos utilizadores criar perfis e criar uma lista de amigos para comunicarem e partilharem informações entre si. É importante salientar que alguns *sites* colaborativos denominados como “wikis” fizeram também bastante sucesso. Estes *sites* serviam para partilhar conteúdos de base informativa de múltiplos assuntos, como, por exemplo, o *Wikipédia*, que ainda hoje é visitado por milhares de utilizadores como uma enciclopédia virtual.

Os jogos *online* também são considerados uma rede social, no sentido em que esses jogos têm uma vertente comunicativa que permite aos utilizadores comunicarem com outros jogadores durante o jogo. Os jogos mais populares eram o *World of Warcraft*, *The Sims* e *Second Life*. Por último, as mensagens instantâneas, os *emails* e os vídeos que são compartilhados começaram a ser definidos também como redes sociais.

Relativamente ao *marketing*, estas ferramentas tornaram-se essenciais no seu processo metodológico, sendo uma fonte alternativa de notícias e de informação.

De uma forma mais económica, as empresas poderão partilhar facilmente e sem qualquer tipo de custos, ofertas, comunicados e publicidade, de uma maneira mais próxima para interagir com os seus clientes. O *facebook* possibilita que as organizações criem perfis para fins de *marketing* e numa abordagem mais genérica. Têm bastante sucesso nas pequenas empresas que utilizam o *facebook* para divulgar a sua marca, produtos, eventos, atualizações, ofertas, etc.

O *twitter* é utilizado de uma forma individual, no sentido em que os consumidores seguem as suas marcas *online* e as suas mensagens aparecem apenas no *feed* da pessoa. Habitualmente, as mensagens possuem *links* que dão acesso a novas ofertas, descontos ou até produtos, sendo uma alternativa mais económica no que diz respeito às ações de *marketing* (Paluello, 2009).

O *site* de compartilhamento de vídeos *youtube* foi um exemplo de sucesso de redes sociais atuais. As empresas de *marketing online* usufruíam desta plataforma para analisar os interesses particulares e, posteriormente, comercializar. Também é possível os anunciantes publicarem anúncios específicos nos vídeos que estão a ser procurados, o que ajuda as organizações a alcançarem o seu público-alvo. Essa divulgação também pode ser feita através de “vídeos virais”<sup>2</sup>

Os *blogs* e as redes de negócios do *LinkedIn* são aplicações usadas frequentemente pelas organizações

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada no *site* de Resultados Digitais.

Segundo Marteleto (2001), os *social media*, com o surgimento das redes sociais, vieram inovar a forma como a informação é divulgada e partilhada.

Deste modo, assiste-se a uma mudança de paradigma relativa ao *marketing* tradicional, transformando-o numa adaptação *online* onde as empresas terão uma posição mais direta e mais próxima do cliente, de maneira a segmentarem melhor o seu mercado e, posteriormente, o seu público-alvo.

Por outro lado, apesar do facto de as empresas terem modificado as suas metodologias rapidamente, existe ainda uma limitação em adaptarem-se aos desafios que têm sido propostos juntamente com a inovação tecnológica (Harrison-Walker, 2001).

## **2. As Crises Na Vida Das Organizações**

### **2.1 O Conceito de Crise**

A palavra “crise” sugere-nos um acontecimento negativo. Independentemente do seu tamanho as organizações não são alheias a acontecimentos negativos. As múltiplas tentativas de definir o conceito permitem perceber as diversas variáveis que uma situação de crise pode implicar. De acordo com Norsa (2003, p.20), uma “crise é cada situação ou evento que requer ação imediata para impedir um potencial impacto negativo sobre uma organização ou sobre os seus interlocutores”. Uma crise é algo que tem origem no seu ambiente relevante, que ameaça e pode atingir os valores fundamentais de qualquer organização com períodos de tempo limitados para os resolver (Hermann, 1963), que corre o risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob escrutínio mediático ou governamental (Fink, 1986) e que “implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou para algum dos seus produtos” (Caetano, Vasconcelos & Vasconcelos, 2006, p.21). Coombs (2009) acrescenta que as crises podem ser factuais ou de perceção, no sentido em que nas organizações originam factos conducentes a uma ameaça mais sólida.

Então, uma crise é um acontecimento negativo, complexo, difícil e constituído por vários momentos de tensão, com consequências prejudiciais para a organização em termos de imagem e reputação e que pode ter várias origens e ser tipificado de várias formas.

## **2.2 Fontes e Tipologias de Crises**

A literatura sobre crises em contexto organizacional tem procurado sistematizar conhecimento, identificando as possíveis fontes e tipificando-as.

Segundo Lampreia (2007), as crises podem ter várias fontes geradoras e, conseqüentemente, motivos com maior relevo. Um gestor deverá estar preparado para lidar com uma possível situação de crise, de forma a reduzir os impactos ou até mesmo superá-los. Uma situação de crise não tem de ser obrigatoriamente de grande dimensão, como, por exemplo, uma catástrofe natural. Normalmente, as situações de crise mais frequentes numa organização são de pequena dimensão. Mesmo assim, as empresas não estão devidamente preparadas, gerando-se problemas graves para a organização.

As crises podem ser previsíveis e são compostas por três variáveis: económica (falências), de alterações estruturais (despedimentos) e contextuais (guerra).

Já as crises imprevisíveis são situações que a organização não consegue prever e acabam por ser mais difíceis de resolver. Estas podem ser constituídas por catástrofes naturais (sismos), desastres empresariais (incêndio), financeiras, sabotagens (terrorismo), agressões (difamação) e contextuais.

As crises podem ter origem interna ou externa. As internas estão correlacionadas com atos humanos, de estrutura e a nível material, como, por exemplo, os desastres empresariais, os despedimentos, etc. As de origem externa estão correlacionadas com situações de agressão, sabotagem, ou catástrofes naturais, com acima descrito (Lampreia, 2007).

**Tabela 2 Fontes geradoras de uma crise**

<b>Crises previsíveis</b>	<b>Crises Imprevisíveis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económicas</li> <li>- Alterações Estruturais (despedimentos)</li> <li>- Contextuais (guerra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catástrofes Naturais (sismos)</li> <li>- Desastres empresariais (incêndio)</li> <li>- Financeiras</li> <li>- Sabotagens (terrorismo)</li> <li>- Agressões (difamação)</li> <li>- Contextuais</li> </ul>
<b>Origem Interna</b>	<b>Origem Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atos humanos</li> <li>- Estrutura a nível material</li> <li>- Desastres empresariais</li> <li>- Despedimentos</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressão</li> <li>- Sabotagem</li> <li>- Catástrofes naturais</li> </ul>

Fonte: Lampreia (2007).

Em conformidade com Lerbinger (1997), existem sete tipos de crises: crises naturais, que são ocorrências da natureza, como, por exemplo, furacões, inundações, terremotos, nas quais não existe participação humana; crises tecnológicas, que são resultado da participação humana e da influência dos recursos tecnológicos; crises de conforto, que envolvem a participação dos grupos civis, consumidores, grupos não-governamentais e movimentos ambientalistas; crises de malevolência, que acontecem quando grupos de consumidores ou até mesmo empresas praticam atos com o objetivo de criar danos na reputação e imagem da organização; crises de distorção de valores administrativos, que sucedem quando a empresa só se preocupa com um público específico; crises de decepção, que acontecem quando uma empresa publicita um produto ou serviço e não é semelhante ao que foi apresentado; e, por último, as crises de má administração, que são identificadas pelos atos ilegais por parte dos administradores.

Perante os vários estudos sobre as situações de crise, manifestaram-se várias tipologias, de vários autores, do que pode afetar as organizações numa situação de crise.

De acordo com Mendes *et al.* (2006), Myers e Holusha (1986) definiram as crises mediante acontecimentos mais passíveis de surgir dentro de uma organização: percepção pública; mudanças súbitas nas tendências do mercado; falha do produto; sucessão dos administradores ou líderes; tesouraria; relações industriais; *takeovers*<sup>3</sup> e *OPA*; acontecimentos internacionais, legislação e regulamentação governamental.

Outros autores, como Pearson e Mitroff (1993), referem transversalmente a teoria de Pauchant e Mitroff (1992), segundo a qual as crises são agrupadas de acordo com características que são fundamentais para as prevenir no futuro, de modo a prepararem-se para novos riscos.

Já Booth (1993) classifica as crises de forma diferente. Este autor idealiza as crises pelos diferentes impactos que podem causar numa organização, originados por situações diferentes e, por conseguinte, com diversos resultados diferentes. Lampreia (2007) também afirma que as crises dependem do grau do eixo de regularidade da causa, ou seja, dependem da previsibilidade ou da imprevisibilidade.

Barton (1993) apresenta uma tipologia mais abrangente: por exemplo, acidentes, furacões, quedas, etc. Já Fearn-Banks (1996) descreve uma tipologia diferente.

Bakker (1997) expõe uma tipologia em função das suas causas. Segundo o autor, existem quatro campos genéricos que são o produto ou serviço, falha ou interrupção de um processo, falha motivada pelos colaboradores e temas ligados relativos a uma empresa/indústria.

Burnett (1998) acha relevante classificar as crises através da análise dos níveis de constrangimento, que são os seguintes: as pressões temporais, que podem ser mínimas ou máximas, a que está associado o tempo limitado que as organizações têm para dar resposta às crises; o controlo sobre os destinos da organização, que podem ser altos ou baixos; o nível de ameaça, que é analisado através da gravidade e da importância das respostas que, neste caso, pode ser reduzido ou elevado; e os constrangimentos de resposta, que possuem a capacidade de produzir níveis diferentes de constrangimento, que podem ser muitos ou poucos.

---

<sup>3</sup> *Takeovers* – situações em que uma empresa pretende controlar um canal de servidor, de maneira não autorizada, assumindo os direitos de operador da plataforma digital.

Na sua tipologia, Coombs e Holladay (2005) associaram a crise às suas causas e à atribuição do nível de responsabilidade organizacional. Baseados na combinação de duas dimensões, a intencionalidade e o local de origem da crise, estes autores desenvolveram um modelo que contém quatro tipos de crise: “acidente”, que são casuais, mas de controlo interno; “terrorismo”, que são intencionais, mas causadas por um fator externo; “passo em falso”, que é de intencionalidade casual, mas de fator externo; e “transgressões”, que são de intencionalidade propositada, mas de fator interno.

Portanto, através da análise que foi feita, existem variadas formas de classificar as crises, de acordo com as suas origens, pois surgem por vários motivos. Assim sendo, a identificação destas é fundamental para o processo de gestão de crises, pois permite a utilização e o planeamento das ações adequadas para combater as várias situações, principalmente a escolha de todas as estratégias necessárias (Caetano *et al.*, 2006).

**Tabela 3 - Tipologias de crise**

<b>Autores</b>	<b>Domínio</b>
Mendes <i>et al.</i> (2006), Myers e Holusha (1986)	Acontecimentos mais passíveis de surgir dentro uma organização
Pearson e Mitroff, (1993)	Característica e prevenção de crises
Booth (1993)	Impactos numa organização
Barton (1993)	Situações de crise mais abrangentes
Fearn-Banks (1996),	Situações de crise específicas
Bakker (1997)	Causa das crises
Coombs e Holladay (2005)	Nível de responsabilidade organizacional e intencionalidade da causa

### **2.3 Graus/Níveis de uma crise**

As crises têm variadas dimensões e, por isso, são identificadas pelo seu grau de impacto, para ser possível analisar a sua abrangência e intensidade.

As crises de grau 1 são denominadas por “pequenas crises” empresariais em que, normalmente, não é preciso o envolvimento de um diretor ou responsável máximo da empresa, pois em princípio é possível serem resolvidas com poucos recursos. São impulsionadas por fatores internos e externos de pequena dimensão. O descontentamento por parte de um grupo de consumidores ou mesmo dos colaboradores são um exemplo de uma crise de grau 1. Neste tipo de crise é evidente, por vezes, a despreocupação e a negligência destas situações, que devem ser resolvidas de imediato, para não evoluírem para maiores proporções.

As crises de grau 2 ainda são denominadas por “pequenas crises”, mas é necessário um planeamento de ação por parte das equipas de gestão de crises, ou seja, é exigido um planeamento com antecedência e bem delineado. São as crises que mais acontecem nas empresas, seja em pequenas, seja em médias, seja mesmo em grandes empresas. Possuem uma abrangência maior do que as do grau anterior, mas podem afetar a imagem e a reputação de uma empresa, caso esta não atue de imediato. Os seus participantes são muitos e, neste tipo de crise, podem afetar internamente e externamente.

As crises de grau 3 já apresentam uma ameaça a nível nacional e é necessário um planeamento de gestão de crise, pois as consequências podem criar um impacto bastante negativo para a própria organização (produção, vendas, etc.). A nível dos intervenientes, no grau 3, as Relações Públicas têm um papel preponderante na resolução de uma crise. As entidades oficiais do governo e os vários órgãos reguladores fazem parte também da solução deste tipo de crise. Em algumas situações, é possível a comunicação social desempenhar um papel importante, dando cobertura nos noticiários e jornais, e pode chegar a ser notícia de primeira página durante alguns dias. Em contrapartida, também são destacados em algumas redes sociais, tais como *blogs, facebook, instagram*, grupos de discussão, etc.

A crise de grau 4 é uma crise de grande dimensão, que pode provocar consequências irreversíveis à organização e tem implicações para fora do país e a nível das classes dirigentes. Neste tipo de situações os órgãos governamentais participam e acompanham, exigindo explicações do sucedido. Existe uma maior probabilidade de acontecerem mais imprevistos para além da própria situação de crise, pois todos os órgãos governamentais tentam encarregar-se de alguns acontecimentos e pressionam

nas formas de atuar. O mais frequente é não correr satisfatoriamente, pois o facto de estarem duas entidades a resolver com interesses diferentes não constitui um aliado para um interesse em comum.

Por último, as crises de grau 5, que são bastante raras, mas têm efeitos planetários, como, por exemplo, o caso de Chernobyl. Para além dos órgãos governamentais, os reguladores dos Estados também participam na causa. Relativamente ao caso de Chernobyl, foi o maior acidente nuclear e de consequências com maiores proporções para a sociedade que se registou na história da humanidade. Neste tipo de crise, as situações convencionais põem em risco a sobrevivência de qualquer organização ou até mesmo de um setor de atividade.

#### **2.4 Fases da crise**

De acordo com Coombs (2015) e Lampreia (2007), a gestão de crise, de uma forma geral, é composta por três fases: a pré-crise, a crise e a pós-crise.

Na primeira fase a organização tem a possibilidade e tempo para analisar e identificar as fraquezas e as falhas pontuais que uma empresa possa ter, de modo a evitar situações de crise futuras. Para além disso, quando uma empresa analisa as vulnerabilidades, deve realizar um planeamento de gestão e identificar os seus riscos. Através dos riscos percebidos, a organização deve iniciar um planeamento de estratégias, no caso de não se conseguir evitar a situação de crise. Ainda assim, Coombs (2009) refere que nesta fase devem ser criados “sistemas de comunicação” e deve-se atender três momentos na pré-crise: detetar, prevenir e preparar.

Para além da responsabilidade crítica da identificação e análise de riscos que prejudicam a organização, os autores Mendes *et al.* (2006) sugeriu os seguintes fatores que os profissionais devem incluir na gestão de crises: auditoria de riscos, que se traduz na realização de um estudo de análise dos pontos fracos, expondo, assim, os pontos fortes e, posteriormente, descrevendo os pontos fracos com o objetivo de minimizar os riscos futuros à organização; estudos de impacto de crises potenciais, que servem para identificar os efeitos e os custos pelos quais a organização tem de se responsabilizar, quer sejam monetários ou até mesmo da reputação; sistema de deteção de sinais e barómetros, que tem como objetivo a realização de uma auditoria para

identificar indicadores relevantes que possam ser controlados e precisos sobre a organização quanto aos riscos identificados; planos de contingência, que resultam da composição da equipa de crise.

A segunda fase, que é designada por “crise”, é dividida por duas abordagens: reconhecimento e contenção. O momento do reconhecimento é crucial para a vida das organizações, pois as empresas dão a crise como legítima. Já na contenção, trata-se da sua gestão factual. Estes dois momentos são cruciais para a vida de uma organização perante uma situação de crise. A fase da crise é marcada quando a organização deve comunicar com os seus *stakeholders*, para não impulsionar o surgimento de uma crise maior que danifique a reputação e imagem da organização. A comunicação que é estabelecida com os seus públicos tem a função de reduzir os impactos negativos do evento e defender a imagem/reputação da empresa. Por conseguinte, os gestores deverão responder de forma rápida e clara conforme dois fatores: o reconhecimento da crise, em que os gestores deverão identificar a crise e os seus participantes de forma a resolvê-la e a própria resposta à crise, onde também devem seguir o seu plano de gestão de crises, com o intuito de reduzir as consequências previstas. Numa outra perspetiva, os autores Mendes *et al.* (2006) afirma que esta fase conta com quatro fatores que são fundamentais numa situação de crise: a identificação e categorização dos fenómenos que provocam as crises (é avaliado o impacto e a relação com os seus públicos), a identificação e caracterização dos *stakeholders* (é analisada a relação que os *stakeholders* têm com a situação e como podem influenciar neste processo), a seleção e preparação da estratégia de resposta às crises e a ativação do sistema de resposta, que deve seguir um regime de princípios, valores e procedimentos próprios.

Na última fase, a pós-crise, é essencial estabelecer uma comunicação contínua com os *stakeholders*, o que é iniciado na segunda fase, de forma a esclarecer o sucedido, mas também a criar uma proximidade maior com o público e, de certa maneira, acalmá-lo. Em conformidade com algumas citações do autor Laugé *et al.* (2009), depois da crise as organizações devem não só definir ações de recuperação, como também realizar um planeamento consistente para prevenir situações de crise futuras. Estas ações devem ser baseadas nos seguintes fatores: nas ações corretivas, que consistem em atos para resolver problemas que foram criados anteriormente, e na função da comunicação de

crise, no sentido de perceber a razão e a origem do acontecimento, para que no futuro não volte a acontecer.

Já Mendes *et al.* (2006) afirma que a pós-crise é constituída pelas seguintes etapas: a auditoria de pós-crise, que consiste na avaliação e análise dos efeitos que a crise causou, e também nos efeitos relacionados com a comunicação dos seus *stakeholders*; a recuperação, que serve essencialmente para perceber o que se passou e criar novas estratégias de atuação e prevenção; e, por fim, a criação da memória organizacional e aprendizagem, que tem como objetivo criar eventos, tais como *workshops*, seminários e conferências.

Por outras palavras, numa fase de pré-crise as empresas devem controlar, procurando perceber quais as situações de risco que advêm das suas ações e que podem afetar no futuro e, seguidamente, efetuar a avaliação devida. Após isso, é essencial criar estratégias de comunicação, perante o modelo simétrico que foi acima descrito numa relação entre organização e *stakeholder*.

Apesar das várias visões diferentes do tema, os autores têm todos em comum a existência das três fases: pré-crise, crise e pós-crise.

Existem vários autores com perspetivas diferentes, mas a ideia de que uma determinada crise percorre um caminho a que se chama “ciclo de vida” é compartilhada por todos (Mendes *et al.*, 2006).

“A ideia de ciclo de vida de uma crise permite evidenciar que quando uma crise atinge uma pessoa, ou uma organização, não é linear que a consequência seja, inevitavelmente, uma tragédia de dimensões incontidas” (Mendes *et al.*, 2006, p.61).

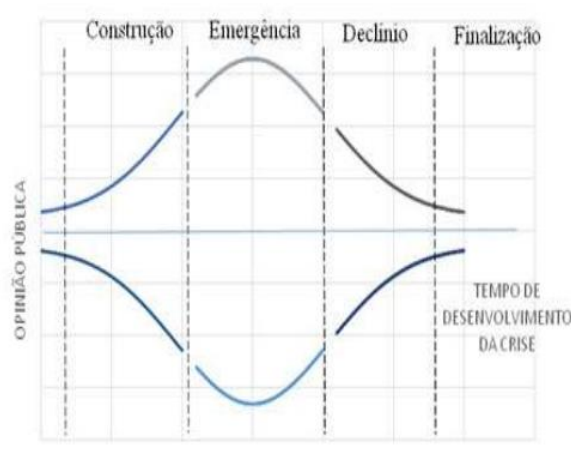
## **2.5 Os ciclos de vida de uma crise**

A característica mais importante para a resolução de uma crise é a capacidade de antecipar qualquer risco, associada a uma organização. O maior desafio para os gestores de crise é reconhecerem e identificarem o tempo certo e, conseqüentemente, darem uma resposta rápida. Por isso, quanto mais rápida for a sua resposta, mais eficaz será a gestão da crise, e é nesse sentido que falamos em “ciclos de vida” de uma crise. Segundo o autor Sturges (1994), existem quatro etapas de um ciclo de vida de uma crise que são a construção, a emergência, o declínio e a finalização.

A maioria das crises existentes numa organização não passa pelas quatro fases e algumas delas morrem logo na primeira fase. Contrariamente ao que deviam fazer, muitas organizações começam a preocupar-se tarde demais.

“O problema mais comum é que, na maioria dos casos, os responsáveis das empresas só começam a preocupar-se quando a crise já está na sua curva de crescimento, ou, pior ainda, quando esta já chegou ao seu auge” (Lampreia, 2007).

Os ciclos de vida podem durar dias, semanas, meses ou até anos. Uma boa gestão de crises irá influenciar significativamente a redução substancial do ciclo de vida de uma crise. Conseguir compreender os ciclos de vida de uma crise irá impulsionar positivamente o planeamento e a definição de estratégias eficazes para diminuir o seu impacto ou até mesmo combater o problema organizacional.



Fonte: Mendes et al., 2006

**Figura 1: Tempo de desenvolvimento da crise**

## **2.6 Os modelos de gestão de crise**

### **2.6.1 O modelo de Sturges**

O modelo de Sturges (1994) enfatiza a relação que é primordial do processo de gestão de crise com a opinião pública. É importante frisar que uma gestão de crise acaba por ter sucesso quando a opinião pública é positiva relativamente a essa organização. Assim, este autor afirma serem essenciais as seguintes categorias de informação:

instrutivas, de ajustamento e de internalização. As informações instrutivas baseiam-se nas relações das pessoas que foram afetadas pelas crises e como devem comportar-se perante a crise. As informações de ajustamento servem o objetivo de ajudar as pessoas a lidar psicologicamente com a amplitude da crise. Por fim, a informação de internacionalização corresponde a informações que as pessoas irão usar para desenvolver uma imagem sobre uma organização específica. Para tal acontecer, é necessário que os gestores façam um planeamento de gestão adequado à situação e que seja usado em cada fase de uma crise. Ainda assim, este autor alega que, quando a crise cresce, as opiniões dos públicos também aumentam, pois pelo facto de os públicos perceberem mais os seus próprios interesses, maior será a amplitude das suas opiniões.

Relativamente ainda às “dinâmicas do processo de formação da opinião”, estas devem ser utilizadas da seguinte maneira: numa primeira fase da crise, deve ser aplicada a informação de internalização e, por vezes, a informação instrutiva. Na fase que resulta da crise propriamente dita, devem ser utilizadas informações instrutivas e de ajustamento. Numa fase de declínio da crise, deverá ser utilizada essencialmente a de ajustamento, auxiliada pela de internalização. Na última fase, segundo os critérios deste autor, deve ser aplicada a de internalização.

### **2.6.2 O modelo de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996)**

O modelo de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996) é justificado por dois fatores subentendidos: o primeiro afirma que uma crise tem um ciclo de vida e esse desenvolvimento pode ser afetado, e o segundo fator estabelece que a melhor estratégia para evitar cobertura noticiosa negativa é a realização de ações e atividades socialmente responsáveis que impulsionem uma reputação organizacional positiva, decretando uma visão simétrica da relação entre públicos e organização.

Este modelo deve ser considerado de médio-longo prazo, numa perspetiva de relacionamento simétrico entre a organização e os seus *stakeholders*.

### 2.6.3 O modelo de Lukaszewski

O autor Lukaszewski (1999) apresenta um modelo que consiste na influência primordial dos padrões de atuação numa situação de crise, que são os seus elementos integrantes, e não da própria organização. Contudo, a organização deve estabelecer as ações comunicativas prioritárias, como também os elementos que terão mais influência numa dada situação.

Dentro do mesmo ponto de vista, o autor argumenta que as prioridades a ter numa situação de crise são essencialmente a comunicação com os *stakeholders*, os públicos que mais foram afetados, os colaboradores, os que foram indiretamente afetados, tais como a família, o governo, os amigos e os órgãos de comunicação social, que têm um papel de grande amplitude no que toca às questões de crises organizacionais. A organização deve ter um relacionamento próximo com os *media* e toda a comunicação realizada por parte das empresas deve ser consistente, coerente e rápida.

Ainda assim, o autor argumenta que uma organização, para ter sucesso num contexto de crise, deve seguir algumas regras, que são as seguintes: liderança atuante desde o início, abordagem hierarquizada, estratégias de restabelecimento de reputação, planos contingenciais e pré-autorização e a primeira resposta conclusiva.

Relativamente à liderança atuante desde o início, consiste na tomada de decisão dos dirigentes numa fase ainda precoce. A abordagem hierarquizada deve ser respondida de forma rápida, em que o destinatário serão as pessoas que foram afetadas pela situação em si. Os planos contingenciais devem ser formulados por simulações. O fator da pré-autorização tem como intuito preparar tudo detalhadamente para o combate da situação de crise e também para a organização ter a oportunidade de reagir antecipadamente. Por último, a primeira resposta conclusiva por parte da organização deve manifestar as seguintes características: abertura, capacidade de resposta, honestidade, empatia e troca de informação, de maneira a reduzir os impactos negativos com os seus *stakeholders*.

### 3. Gestão De Crise *Versus* Comunicação De Crise

#### 3.1 Gestão de crise

Santos (2006) argumenta que a gestão de crises é “como uma disciplina de gestão que visa, mediante procedimentos organizacionais, por um lado, diminuir os efeitos dos fenômenos de crise que afetam as organizações, por outro, atuar proativamente sobre os riscos inerentes às atividades organizacionais e que se podem tornar causas desses efeitos”.

Portanto, o principal objetivo da gestão de crises é atuar ativamente durante uma situação de crise e minimizar os impactos negativos que um evento poderá ter para uma empresa.

O autor Langford (2009) refere que as Relações Públicas têm um papel essencial no que diz respeito à gestão das crises, pois seguem as tendências atuais e os acontecimentos. Assim sendo, o autor descreve dez princípios-chave para uma boa gestão de crise:

- 1 – Definir o problema real (aspecto mais importante na gestão de crises).
- 2 – Definir o problema a curto prazo, no sentido em que esta fase é limitada temporalmente e as organizações têm de recuperar a sua quota e a reputação da empresa.
- 3 – Centralizar/controlar o fluxo de informação vinda da organização, mas também dos seus *stakeholders* para a empresa.
- 4 – Isolar a equipa de crise das preocupações diárias da organização, pois é essencial a concentração para a resolução do conflito, pelo que se devem delegar as várias tarefas de liderança.
- 5 – A não dependência de um único indivíduo para resolver a crise, pois é fundamental estar incrementada uma equipa que nunca poderá ser guiada pelos interesses próprios que qualquer elemento possa ter por um departamento.
- 6 – Resistir sempre ao instinto de combate, que significa que não devemos atacar ou até mesmo criar conflitos com os *media*, ONG, concorrentes, fornecedores, etc. Se o comportamento da organização transmitir raiva e defesa, pode pôr em risco a reputação e a imagem da organização, apesar de no momento poder parecer satisfatório.

- 7 – Compreender a presença dos *media*, pois são necessários para relatar os factos.
- 8 – Os *stakeholders* também têm uma presença muito sólida, pois não são apenas os *media* que precisam de resposta. Cada vez mais as organizações se preocupam com dar respostas a todos os seus *stakeholders*.
- 9 – Abranger apenas uma área geográfica para evitar que o “problema” ganhe proporções maiores. Pelo facto de conseguirmos conectar-nos sem limitações geográficas, a localização do problema torna-se um desafio primordial para as organizações.
- 10 – É fundamental reconhecer e valorizar o esforço num curto espaço de tempo, por exemplo, o cancelamento do produto ou a própria demissão de alguns colaboradores. É importante referir que a presença dos *media* é importante para a gestão de uma crise, pois procuram sempre uma história atrativa e a empresa deve ter uma boa relação com eles e ir informando de todo o processo durante a situação de crise. Para além disso, é importante referir que é essencial, durante o processo, a comunicação com todos os *stakeholders*: colaboradores, fornecedores, consumidores; conter o problema, ou seja, reduzir o problema para a menor área geográfica possível, para evitar que a crise evolua para proporções maiores e reconhecer o valor do sacrifício a curto prazo.

### **3.2 Comunicação de crise**

Segundo os autores Reynolds e Seeger (2014), o termo “comunicação de crise” é usado com o fim de descrever as atividades comunicacionais de uma empresa que esteja numa situação de crise, em que há uma relação de comunicação para a organização, assim como para os seus públicos. É realizada a gestão da crise (propriamente da emergência em si) e também a responsabilidade de comunicar com o público da crise atual.

Por isso, podemos concluir que a comunicação de crise é necessária, fundamentalmente para acontecimentos menos positivos que vão acontecendo regularmente em cada organização, de forma a protegerem a imagem e a reputação da empresa.

Nos dias que correm, as situações de crise acontecem com muita frequência, obrigando os profissionais a darem respostas de forma rápida e dinâmica no âmbito das suas ações.

Segundo Lampreia (2007), existem quatro aspetos que caracterizam a comunicação de crises relativamente aos seguintes fatores: o tempo, o contexto, o planeamento e os respetivos atores. O fenómeno mais importante é, indubitavelmente, a falta de tempo, pois os profissionais de comunicação de crise, por vezes, têm apenas algumas horas ou até minutos para reagir face a uma situação de crise. Por outras palavras, a falta de tempo faz com que os profissionais tenham de tomar decisões muito rápidas, tanto quanto ao processo criativo, como quanto ao processo da própria execução. A comunicação de crise é uma exceção face a todos os tipos de comunicação. Portanto, a necessidade da implementação e da ação de resposta é um fator-chave.

O contexto condiciona a mensagem que é transmitida pela organização, mas também a comunicação de toda a empresa (dirigentes, porta-vozes, colaboradores). Assim, são cruciais não apenas as mensagens que são transmitidas, mas também o modo como a organização atua em todos os sentidos viáveis.

Por sua vez, o planeamento é realizado a todo o instante, pois uma crise não evolui de forma contínua, ou seja, as crises vivem de picos (altos e baixos), impondo à organização que acompanhe os picos enquanto a crise existe. Deste modo, este processo tem de presenciar *feedback*, podendo ser obrigado a mudar procedimentos já estabelecidos anteriormente, assim como a estratégia que foi estabelecida.

De acordo com o autor Reis (2015), na comunicação de crise, o profissional integra princípios corporativos, políticas pertinentes numa economia mais global. Quando uma crise se coloca já dentro de uma organização, a comunicação de crise deve estar perante os quatro tipos de posturas, que dizem respeito à autodefesa das respostas à crise. Neste caso, a organização pode responder pela negação, o que acontece quando a empresa não se declara culpada ou quando tem alguma culpa mas não teve qualquer tipo de intenção, ou mesmo em situações em que não quer simplesmente assumir a responsabilidade dos atos, quando a instituição acredita que esse tipo de postura pode causar mais impacto negativo. A segunda postura é o contra-ataque, que é composta pelas seguintes situações: quando as organizações “fogem” das acusações que são feitas, sendo culpadas ou não, ou seja, a organização remete a responsabilidade para

quem a difamou. A postura de diferenciação é quando a organização encontra um “bode expiatório” e ignora a situação, querendo transmitir a sua inocência. Por fim, a postura legal existe quando é o tribunal que decide a resolução dos conflitos.

A comunicação de crise não deve ser realizada apenas quando existem crises de facto. O autor Seeger (2001, p.155) afirma que “a comunicação de crise está intimamente ligada às fases anteriores à crise, em que as perceções de risco contribuem para o desenvolvimento de normas de precaução”. Assim sendo, existem várias estratégias de resposta por que o profissional de comunicação pode optar.

Na pré-crise, é importante preparar futuras situações de crise de forma a prevenir, utilizando já métodos de resolução pré-definidos e criando uma equipa de comunicação de topo, com profissionais nas áreas de relações públicas e assessores. Após a formação da equipa, os elementos devem eleger um porta-voz, que tem a responsabilidade de criar uma relação com os *stakeholders* para melhorar os impactos consequentes, pelo que o porta-voz deve ser treinado para estas situações. Após esta fase, a equipa deve reunir para estabelecer Sistemas de Monitoramento e Notificação, com o intuito de estarem presentes em relações que podem ser criadas pelos públicos e atuar no momento certo. A identificação dos *stakeholders* é um dos passos fundamentais, pois a estratégia pode ser mudada de modo a adaptar-se ao seu público-alvo, como também para assegurar que estes recebem eficazmente as mensagens transmitidas pela organização. Para além deste passo, é necessário desenvolver declarações seguras, no sentido em que a comunicação deve ser feita antecipadamente para minimizar riscos associados.

Na fase de pós-crise, é feita a avaliação da situação de crise e devem ser qualificados os pontos anteriores acima descritos, se foram feitos, se tiveram sucesso ou não. De seguida, é essencial determinar a adaptação das mensagens-chave e finalizá-las, pois a equipa deve continuar a desenvolver mensagens aos seus públicos, de forma a perceber que tipo de mensagem se adequa a cada *stakeholder*. Por fim, o último passo corresponde a uma análise de pós-crise, que consiste numa avaliação do que foi feito com sucesso e outras atividades que não foram tão positivas, com o objetivo de melhorar numa situação futura (Cornelissen, 2014).

Portanto, podemos concluir que a comunicação de crise é essencial para cada organização, pois tem a capacidade de encarar uma situação de crise. Identificar

antecipadamente os pontos fracos da empresa para evitar crises, planejar respostas e soluções e, posteriormente, avaliar a resposta da organização como solução para otimizar a situação são algumas atividades pelas quais a comunicação se responsabiliza numa organização.

### 3.3 Manual de Gestão de Crises

De um modo geral, a gestão está focalizada para uma visão antecipada e de prevenção de fatores de risco a que a organização possa estar sujeita. O profissional de gestão de crises está orientado também para o tratamento de assuntos mesmo antes de a crise acontecer. Mais conhecido por *issues management*<sup>4</sup>, Lampreia (2007) afirma que “trata-se de antever e resolver assuntos antes destes se tornarem problemas mais graves”.

A comunicação de crise está orientada para todas as estratégias e ações com o intuito de minimizar impactos negativos, ou até mesmo de resolver situações de crise. (Caetano *et al.*, 2006).

Quando uma crise está implementada numa organização, causa anomalias dentro da empresa. As principais ferramentas que utilizam nesta área são o manual de gestão de crise e a respetiva equipa. O manual de gestão de crise é uma ferramenta que junta informações relevantes e instruções para atuar numa situação de crise e é composto pelos seguintes elementos: os nomes dos elementos da equipa e as respetivas tarefas e responsabilidades, os contactos de entidades oficiais (por exemplo, o contacto dos jornalistas), documentos pré-editados de ações relativas a situações de risco que a equipa notifique, etc. A equipa de gestão de crises deve ser formada antes de uma crise acontecer e, logo que esteja formada, é necessária a realização do manual. É importante frisar que é fundamental definir os meios técnicos dos recursos humanos num evento de crise. É imprescindível para uma organização, no caso de crises previsíveis, ter o manual devidamente preparado e delineado, tanto a nível estratégico de ações, como das relações com os seus *stakeholders*. Desta forma, há uma certa interdependência

---

<sup>4</sup> *Issues management* – gestão de problemas.

entre a organização e a imprensa, pois as empresas precisam da imprensa para a sua promoção e, sequencialmente, os jornalistas precisam de situações destas para produzirem notícias (Orduña, 2003).

### 3.3.1 Boas práticas de comunicação de crise

A comunicação é a ferramenta mais importante para uma organização poder manter-se consistente perante uma situação de crise. Para isso, os profissionais devem seguir boas práticas de comunicação de crise.

É importante referir que comunicar uma crise organizacional não é o mesmo que comunicar uma marca, pois esses profissionais têm experiência a promover marcas, comunicar campanhas, o que implica um prazo para esses fins. De outro modo, comunicar uma crise organizacional significa lidar com o *stress* da situação em si, mas também não existe tempo para se preparem adequadamente.

**Tabela 4 - Boas práticas de comunicação de crise**

1. Comunicar e relacionar-se com os outros;

---

2. Construir estratégias e ações para alcançar objetivos.

---

3. Criar um plano de prevenção e estabelecer o caminho com fim a atingir os objetivos pretendidos;

---

4. Criar um manual anti-crise;

---

5. O líder deve olhar para a comunicação interna como uma ferramenta essencial para a gestão da crise;

---

6. O líder deve focar a sua atenção nos colaboradores;

---

7. Esclarecer a sociedade e dar respostas diretas, transparentes e objetivas;

---

8. O líder deve treinar técnicas de controlo gestual;

---

9. O líder deve construir uma relação estável e positiva com a comunicação social;

10. A organização deve descrever um *site* de *standby*.

Fonte: Lampreia (2007)

O primeiro ponto do manual de boas práticas de comunicação de crise refere que todo o comportamento que é realizado dentro da organização é “comunicar”. No entanto, a comunicação é a ferramenta essencial para envolver os colaboradores nas decisões e nas ações previstas.

Quanto ao segundo ponto das boas práticas, é necessário criar estratégias, o que ajuda a impulsionar proximidade e interesse dos colaboradores (Ilharco, 2003).

É fundamental, para qualquer situação de crise organizacional, criar um manual anticrise que descreva futuras situações de risco, de forma a prevenir crises, assim como transmitir a ideia de responsabilidade e envolvimento da empresa (Almeida, 2003).

Lampreia (2007) prevê alguns comportamentos que devem ser assumidos no momento em que é criado um manual de anticrises:

- Descrição da equipa, como também das suas funções e contactos telefónicos;
- Enumeração das tarefas que precisam de ser feitas assim que uma crise existe;
- Lista do equipamento do gabinete de crise;
- Normas para responder a telefonemas;
- Normas para responder a mensagens escritas;
- Notas de imprensa pré-preparadas para diferentes situações;
- Lista de consultores e colaboradores;
- Lista de contactos dos *media*;
- Lista de contactos de GNR, PSP, INEM, hospital mais próximo, etc.

Relativamente ao manual de boas práticas de comunicação de crise, o líder deverá ser capaz de manter uma relação de proximidade com todos os seus colaboradores, ou seja, numa organização, a comunicação interna é crucial na resolução de conflitos.

É importante salientar que o líder deverá comunicar à sociedade de uma forma clara, direta e transparente, para que não haja dúvidas. Quando se tem esta postura positiva,

evitam-se conflitos, rumores ou dúvidas que podem criar situações de crise adjuntas. É fundamental criar uma comunicação diferenciada.

A comunicação gestual também é igualmente significativa quando se trata de comunicar aos seus públicos, pois o seu controlo gestual irá acompanhar toda a comunicação verbal por parte do porta-voz. Quando isto acontece, o discurso é coerente e conciso.

No que diz respeito à comunicação com os *media*, esta assume bastante importância em qualquer organização, pois quando se destaca um dado acontecimento em agenda *setting*, o público atribui um grau de importância à notícia.

Por último, um ponto muito relevante no manual de boas práticas da comunicação de crise é a gestão do *site standby*<sup>5</sup> e o monitoramento da internet.

### **3.4 Identificação dos *stakeholders***

*Stakeholders* são públicos, pessoas ou grupos, que têm uma participação, quer em investimentos quer em ações, numa determinada organização, o que resulta em vantagens para ambos. Uma organização deve identificar e caracterizar os seus diversos públicos e *stakeholders* e analisar a forma como estes influenciam determinadas situações de crise. Ao longo de uma crise, surge naturalmente uma relação intensificadora entre a organização e os seus públicos, que, conseqüentemente, cria confrontos diretos entre estes.

De acordo com os autores Mahon e Wartick (2003), os *stakeholders* atuam de forma negativa quando se apercebem de que estão a ser “prejudicados”, ou seja, reagem quando têm consciência de que os seus benefícios estão a ser postos em causa e quando os custos aumentam significativamente. Então, os *skateholders* irão agir publicamente com o intuito de defender os seus próprios interesses, o que pode danificar a reputação ou a imagem da organização.

---

<sup>5</sup> *Site standby* – algo que está pronto para usar, especialmente se o *site* regular falhar.

Conforme os autores Mitchell, Agle e Wood (1997), existe uma maneira de identificar a relevância que os *stakeholders* têm para uma organização. Por isso, são atribuídas as seguintes características: poder, legitimidade e urgência. A sua legitimidade depende da percepção de que as ações da organização são apropriadas e vão de encontro aos valores da empresa. A urgência acontece quando é algo que peça atenção imediata. Portanto, é através destes atributos que a organização poderá definir o poder dos *stakeholders* perante uma instituição.

Deste modo, são principalmente os profissionais de Relações Públicas que são desafiados pela gestão da relação das organizações com os seus públicos. É importante criar estratégias de forma a gerir as relações com estes. Existem várias perspetivas e abordagens diferentes sobre a forma como o público é identificado e segmentado: a teoria situacional de públicos de Grunig, a teoria de *stakeholder* de Freeman e a perspetiva de Rawlins. A abordagem que mais se identifica com as situações de crise é a Teoria Situacional de Grunig.

O autor Grunig (1993) identifica os públicos a partir do seu nível de envolvimento, reconhecimento e pelo nível de constrangimento perante uma situação de crise ou de um problema organizacional.

Um *stakeholder* é alguém que está envolvido ou que mostra interesse por alguma ação ou projeto por parte de uma empresa. Contrariamente aos *stakeholders*, o público é motivado por uma situação problemática. Portanto, há um grau de importância maior para o público, pois são quem cria e resolve problemas na organização.

O autor Grunig (1993) segue uma tipologia própria que depende sempre do seu grau de envolvimento, que é a seguinte:

- *All Issue Publics*, que são públicos atentos e ativos em todas as questões, que possuem um nível alto de envolvimento e reconhecimento para atuar;
- *Apathetic Publics*, que são públicos desatentos e passivos relativamente às ações e problemas de uma organização e têm um baixo nível de envolvimento, de reconhecimento e de ação;
- *Single-Issue Publics* são públicos atentos e ativos para algumas questões de pequena dimensão;

- *Hot-Issues Publics* são públicos bastante atentos e ativos no que toca a questões sensíveis que envolvem a população.

Relativamente à teoria de *stakeholder*, o autor Freeman (1984) identifica um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que influencia e pode ser influenciado por uma organização. Estes apresentam-se sempre através da perspetiva da empresa, quer sejam internos quer externos. Este autor centra-se nas influências externas e nas mudanças que delas advêm. Ainda assim, o autor acredita que é fundamental compreender todos os *stakeholders* envolventes e as suas questões-chave. A teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada por um propósito instrumental, pois é caracterizada pelas ligações entre as práticas dos *stakeholders* e, seguidamente, pela prática dos objetivos corporativos da empresa. Mesmo assim, as organizações que realizam a prática da gestão de *stakeholders* terão, em princípio, sucesso no que diz respeito à sua evolução organizacional e financeira. Para além disso, os autores ainda referem que a gestão dos *stakeholders* deve envolvê-los durante todo o processo organizacional, tanto a nível de políticas, como das tomadas de decisão.

Por último, o modelo de priorização de *stakeholders* apresenta-se com uma estrutura diferente, pelo seu grau de importância e, por isso, as organizações devem conhecê-los com uma atenção redobrada.

O autor Rawlins (2006) expõe um modelo de mapeamento que permite identificar os seus *stakeholders*, que engloba perspetivas de outros autores. Um modelo centralizador que contribui positivamente para a sua identificação, assim como das características dos respetivos *stakeholders*.

Para além dos profissionais de Relações Públicas serem o elo de ligação entre os *stakeholders* e a organização, ainda delimitam o que esta deve promover na sua relação com os seus públicos. Poderão existir mudanças a nível comportamental, como, por exemplo, os públicos poderem criar opiniões positivas ou negativas sobre a empresa, que variam dos objetivos e das ações que as organizações têm no momento.

Rawlins (2006) agrega várias teorias e distingue-as em quatro etapas: identificação dos *stakeholders* de acordo com a relação que têm com a organização; hierarquização dos *stakeholders* com base em atributos; priorização das relações com base na situação; e a quarta etapa é a priorização ao nível das estratégias de comunicação.

### **3.5 Estratégias de resposta à comunicação de crise**

Uma estratégia de comunicação deverá ser sempre realizada com o intuito de prevenir impactos negativos no evento que decorre, protegendo sempre a reputação e a imagem da empresa (Caetano *et al.*,2006).

Por conseguinte, a comunicação de crise é o ponto de defesa da imagem, dos interesses e da sua reputação e é fundamental para obter-se uma comunicação clara e eficaz, permitindo assim que a própria organização consiga defender-se e que consiga recuperar a sua credibilidade ou simplesmente reduzir os impactos causados.

De acordo com Palencia-Lefler (2011), existem quatro tipos de estratégias de resposta à crise: silêncio (quando a crise é pequena), negação (quando existe uma falsa acusação), transferência (quando uma pessoa/empresa terceira assume a responsabilidade para defender a organização) e a confissão (acontece quando é importante e os factos são evidentes).

Em *Image Restoration Theory*, o autor Benoit (1995) descreve e foca-se numa outra teoria da reparação da imagem, segundo a qual qualquer organização deve poder responder em situações de crise.

**Tabela 5 - Estratégias de respostas em comunicação de crise**

<b>Negação</b>	O facto não aconteceu
	O facto foi levado a cabo por outros
<b>Fuga à responsabilidade</b>	Provocação: agimos em resposta a outrem
	Revogabilidade: falta de informação ou capacidade
	Acidente: o ato foi um contratempo não intencional
	Boas intenções: as intenções eram as melhores aquando da prática do ato
<b>Minimização da gravidade</b>	Reforço: destacar as características positivas
	Minimização: o ato não é muito grave
	Diferenciação: o ato é menos ofensivo do que parece
	Transcendência: o ato é negativo, mas há outros aspetos em jogo
	Ataque ao acusador: reduzir a credibilidade do acusador
	Compensação: ressarcir as vítimas e as pessoas afectadas
<b>Ação correctiva</b>	Está em prática um plano para resolver o problema e evitar que volte a acontecer
<b>Mortificação</b>	Responsabilizar-se e pedir desculpas pelo facto

Fonte: Adaptado de Benoit (1995)

O autor Coombs (1995) argumenta que qualquer gestor de crise, para ter sucesso, necessita de interiorizar e conhecer as estratégias de resposta à crise, mas também os sistemas de análise de crises.

“A Teoria da Reparação da Imagem não oferece uma ligação conceptual entre as estratégias de resposta à crise e os elementos da situação de crise. A Teoria Situacional de Comunicação de Crise baseia-se nas estratégias de resposta à crise articuladas na Teoria da Reparação da Imagem através da integração destas estratégias dentro de um sistema que prevê como os públicos vão reagir a uma crise e às estratégias de resposta à crise usadas para gerir a crise” (Coombs, 2007, p.171).

Em *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*, de Coombs (1995, 2009), refere que uma estratégia de resposta vai depender das suas características intrínsecas. É preciso perceber como é que as crises influenciam o comportamento dos consumidores e como eles reagem aos eventos que surgem. Na verdade, os *stakeholders* afetados por uma crise reagem de forma a atribuírem culpas à

organização, pois veem-se afetados nos seus interesses próprios e, por isso, as organizações devem estar preparadas para definir estratégias adequadas a cada situação de crise que advém. Assim, de uma forma mais genérica, as organizações têm vários tipos de estratégias já estabelecidos e podem escolher de uma estratégia defensiva até a uma estratégia acomodativa.

**Tabela 6 - Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

Defensiva	Responsabilização fraca
1. Ataque	A organização enfrenta o indivíduo ou grupo que alega existir uma crise.
2. Refutação	A organização declara não existir crise, e explica os motivos dessa afirmação.
3. Escusa	A organização procura minimizar a sua responsabilidade pela crise: nega a intenção de fazer mal, e/ou reclama não ter controlo sobre os acontecimentos que provocaram a crise.
4. Justificação	A organização procura minimizar os danos causados pela crise.
5. Agrado	A organização procura aprovação pública: auto elogia-se e/ou relembra boas práticas do passado.
6. Acção correctiva	A organização procura remediar os danos provocados pela crise, agindo de forma a prevenir outra situação idêntica.
7. Pedido de desculpa	A organização aceita inteiramente a sua responsabilidade na crise, e por ela pede desculpa publicamente.
Acomodativa	Responsabilização forte

Fonte: Adaptado de Coombs (2009)

A SCCT é focada na responsabilidade da organização e deve coincidir com as estratégias que defendem a reputação e a imagem de uma empresa, ou seja, quanto mais intensa é a ameaça reputacional mais acomodativa será a estratégia utilizada.

Por isso, pode-se afirmar que esta teoria (SCCT) é direccionada para as audiências, pois procura compreender de que maneira os públicos se comportam em determinada

situação de crise. É importante referir que, nesta teoria, é fundamental a análise de como os *stakeholders* se comportam, no que diz respeito às atribuições de culpa e aos efeitos que provocam (Coombs e Holladay, 2001).

É de salientar que esta área tem sido alvo de várias investigações e compreendem-se duas fases: por um lado, a resposta que é dada inicialmente à crise e, por outro, a defesa e a reparação da reputação que anteriormente foi danificada, mas também os comportamentos intencionais dos *stakeholders* (Coombs, 2009; Coombs e Holladay; 2001).

O objetivo das estratégias de resposta à crise é aliar o nível de responsabilidade dos públicos à responsabilidade da própria crise e da reputação que é gerada por ela.

Para além disso, é importante referir que um dos requisitos de avaliação da responsabilidade do evento e da reputação organizacional está presente em todos os tipos de crise.

O autor Coombs (2009) apresenta uma dinâmica alternativa para explicar, simplificadamente, as estratégias de resposta à crise, que subdivide em dois fatores: as crises primárias e as crises secundárias. Nas crises primárias é mais frequente a negação das estratégias, que pode ser da seguinte maneira: pela negação, em que os gestores afirmam que não há qualquer tipo de situação de crise; pelo ataque ao acusador, em que os gestores confrontam a pessoa ou grupos de pessoas; de difamação ou “bode expiatório”, em que a organização remete a culpa para terceiros. Relativamente à diminuição das estratégias, elas podem transmitir-se através da desculpa e pela justificação. A organização pede “desculpa”, quando afirma que não tinha qualquer tipo de intenção de que o desfecho fosse uma situação de crise, e as instituições argumentam a sua justificação alegando diminuir a perceção dos danos causados.

Na reconstrução das estratégias de crise, os gestores poderão atuar com um comportamento de compensação (oferecem dinheiro ou qualquer outro tipo de brinde às vítimas) e com um pedido de desculpa, em que as organizações assumem a responsabilidade total pela situação desencadeada.

Quanto às crises secundárias ela são compostas, principalmente, por ações de reforço de estratégias, como, por exemplo, lembrar, agradecer e vitimizar. As organizações relembram e tentam agradecer os seus públicos com ações com sucesso que tiveram no

passado, com o objetivo de minimizar os impactos da reputação. A vitimização acontece quando a organização pretende mostrar que também é vítima da situação gerada (Coombs, 2009).

Podemos concluir que as estratégias de crise têm um tipo de desfecho de acordo com a atitude da organização. Quando esta assume uma atitude de negação, o mais frequente é acontecer mais agitação por parte dos seus públicos. Contrariamente, se a organização tiver uma atitude de culpa e pedir desculpa, irá ajudar a ultrapassar a crise do momento.

### **3.6 As crises como oportunidades**

As crises podem apresentar-se como fontes de oportunidades. Quando uma organização está em crise, há uma certa exposição pública. Os públicos estão atentos e mais críticos que nunca a todos os comportamentos que vão sendo adotados por ela. Por outro lado, é possível que a partir desses comportamentos ou ações sejam realizadas mensagens específicas para os seus públicos, de forma a contribuir para uma melhor imagem e reputação junto de todos os *stakeholders*. Estas mensagens poderão ser de resposta à crise, como poderão ser mensagens de promoção dos seus produtos ou serviços. As oportunidades a partir de uma situação de crise são vistas não depois da sua resolução, mas sim desde o seu início (Orduña, 2003).

As oportunidades que podem surgir, perante uma situação de crise, podem criar novas possibilidades de novos produtos ou serviços, como também pode acontecer uma valorização acrescida da reputação da empresa. Por isso, as oportunidades aparecem quando a organização sabe assumir os erros e aprender com eles, com o objetivo de evoluir como organização que é. Então, é fundamental reconhecer o perigo, superá-lo e refletir para que uma boa oportunidade seja gerida deste modo.

Para que o líder e a sua equipa tenham uma visão de uma crise a transformar-se numa oportunidade, é fundamental apresentarem-se com as seguintes capacidades: a organização deverá ter uma visão estratégica para compreender a possibilidade de uma oportunidade, deverá ser rápida na sua tomada de decisão antes da concorrência, e persistente na proposta do plano de *marketing* de crise, apesar de existirem muitas

advertências e a existência de recursos humanos, materiais e financeiros, que podem financiar o novo projeto da organização (Regester e Larkin, 2008).

### **3.7 Avaliação de riscos**

Para um bom planeamento de gestão de crise é essencial que seja realizada a identificação de riscos, de modo a definir a capacidade que a empresa tem de identificar as ameaças. Atualmente, as empresas vivem com variados riscos que devem ser evitados para não ganharem proporções maiores. Por isso, é inevitável que tenham uma preparação rigorosa para resolver esses riscos, prevenindo-os.

Segundo o autor Lampreia (2007), para com esses riscos deve-se proceder de igual forma à de qualquer outro tipo de riscos que esteja presente na organização. Para além disso, as estratégias de prevenção de riscos não devem ser comunicadas para o exterior, pois podem prejudicar a reputação da empresa.

Situações de risco sempre existiram dentro de uma organização, mas, com o aparecimento da Internet e das redes sociais, estas tornaram-se mais sensíveis e frágeis, pelo acesso à informação constante e também pelo surgimento de piratas informáticos, que vieram perturbar a vida de uma organização, através do alcance de informação confidencial, o que consiste num risco enorme para as instituições. Para além dos piratas informáticos, é importante referir que existem outros tipos de riscos que acontecem em contexto organizacional, que podem danificar a reputação da empresa caso seja comunicado para o exterior, e que são as seguintes ações: assédio entre colaboradores, pornografia, difamação, etc.

Por outro lado, o surgimento da Internet e de outras plataformas veio impulsionar a uma melhor gestão do seu público-alvo e proteger a imagem e reputação da organização, assim como a comunicar mais eficazmente com os seus *stakeholders*.

## 4. Crises *Online*

### 4.1 Crises *online*

As novas realidades tecnológicas trazem benefícios através das várias ferramentas *online* disponíveis, como também trazem algumas questões e dúvidas ao impulsionar situações de risco para uma organização.

As organizações por si só devem adaptar-se a esta nova realidade tecnológica, incluindo os planos de gestão com a constante relação *online* com os seus públicos. A flexibilidade e a coordenação devem ser introduzidas na sua metodologia, de forma a acompanhar a inovação que é exigida nos tempos de hoje. Portanto, a internet juntamente com as novas ferramentas *online* vieram impulsionar a uma nova realidade.

### 4.2 Comunicação de crises *online*

Os autores Jin, Liu e Austin (2014) definem certos aspetos que são relevantes na comunicação *online*, no âmbito das estratégias de comunicação: a gestão de assuntos e *blogs* externos, em que analisam quais são as plataformas mais influentes e consistentes dos públicos que escolhem para monitorizarem; a influência indireta dos *blogs* por parte dos *media* e do *word-of-mouth*<sup>6</sup>*offline*, em que a informação chega aos jornalistas e é partilhada por todos os públicos; os *blogs* influenciadores e, conseqüentemente, a formação de opinião através dos mesmos.

Coombs e Holladay (2014) argumentam que os gestores de crise devem ter atenção a três tipos de públicos: os influenciadores, que produzem conteúdos para manipular outros públicos; os seguidores, que são aqueles que recebem toda a informação dos influenciadores; e os inativos, que são uma percentagem do público que apenas recebe informação a partir do *word-of-mouth*.

As redes sociais vieram para revolucionar a maneira como comunicamos e afetam drasticamente a forma como os consumidores se comportam e também como as empresas agem.

---

<sup>6</sup> *Word-of-mouth* – *marketing* de boca-a-boca.

Os *social media* são mediados como canais de comunicação direta entre as organizações e os variados públicos, em que regularmente existe a presença de queixas por parte dos consumidores, atraindo por si só outros consumidores, acabando por uma situação pontual poder ganhar proporções (Harrison e Walker, 2001). Portanto, perante estas adversidades, é crucial adaptar as estratégias ao ambiente digital.

É nesse sentido que surge a necessidade de adaptar as estratégias, planos e dicas de comunicação de crise ao ambiente digital, uma vez que este ambiente possui variáveis não contempladas na comunicação de crise chamada “tradicional”. De acordo com Coombs e Holladay (2014), as estratégias não mudam, o que muda é a maneira como são executados os diferentes elementos.

A partir daí, surgiram novas definições, tais como *e-World*, *ePR*, *eWoM* e novos conceitos de comunicação e interação entre os consumidores e as organizações.

Relativamente às fases das crises, existem referências a que se deve dar importância no meio digital. Na pré-crise, há uma desintegração total na monitorização de assunto, pois normalmente dá-se mais importância à gestão de crises. Apesar disso, os profissionais têm ao seu dispor várias ferramentas que podem ser utilizadas para analisar assuntos que possam pôr em risco a organização. Posteriormente, na fase da crise, os profissionais devem utilizar de forma assertiva os meios de comunicação tradicionais e digitais, de modo a tornarem a empresa mais humana aos olhos do consumidor. A possibilidade de presença de CEO e de *chats* irá facilitar na obtenção de *feedback* por parte dos públicos de uma forma rápida. Na última fase, na pós-crise, os profissionais dão ênfase à recuperação da crise, tentando minimizar os seus impactos negativos propagados pela informação negativa. Desta forma, para além de minimizar os estragos, é fundamental refletir e analisar a situação conforme o plano de crise delineado inicialmente.

A Internet veio revolucionar em todos os sentidos a sua aplicabilidade no mundo organizacional: ajuda as empresas a analisarem problemas, facilita as tomadas de decisão tornando-as mais rápidas e eficazes, proporcionando receber *feedback* por parte dos seus consumidores com o objetivo de definir os planos estratégicos adequados à situação presente.

De acordo com Coombs e Holladay (2014), importa referir duas linhas orientadoras relativas à comunicação de crise no ambiente digital: comunicação interna e “rebentar

a trovoada” (*stealing thunder*). Relativamente à comunicação interna, todos os colaboradores da organização são participantes ativos, podendo mais tarde transformar-se em embaixadores, enquanto a segunda linha, “rebenta a trovoada”, coincide com a minimização dos estragos reputacionais, quando a organização é a primeira a revelar e a declarar toda a situação de crise.

Os autores Coombs e Holladay (2012) definem três estratégias essenciais de resposta: refutar, reformular e recusar. A primeira estratégia é designada pela luta contra o desafio presente, em que a organização contradiz quem a acusou; a reformulação é quando a empresa muda a sua atitude para com os seus *stakeholders*, pois ganha consciência de que há a existência de um problema dentro da organização; e, por fim, o ato de recusar, que acontece quando os gestores ignoram todas as suas acusações, com a esperança de que a situação seja esquecida. Neste tipo de estratégia, o gestor cria mensagens positivas da organização de maneira a serem sobrepostas às mensagens negativas que foram expostas.

Portanto, é essencial para os gestores de crise integrarem os seus planos de gestão e comunicação com o ambiente digital em que se vive hoje, acompanhando lado a lado a inovação atual.

#### **4.2.1 Instrumentos de comunicação *online***

Existem vários instrumentos de comunicação *online* que são fundamentais na escolha e na recolha de informação numa organização: *websites*, o *instant messaging*, os *focus groups*<sup>7</sup>, entrevistas *online*, *newsgroups*, *blogs* ou os *e-mails* e *darksites*. Alguns destes instrumentos possuem também uma conotação negativa, tais como os *instant messaging* e os *blogs*, dependendo da circunstância da ocorrência.

Além destas ferramentas de comunicação *online* existem também algumas que acarretam problemas, e que poderão originar potenciais situações de crise, como, por

---

<sup>7</sup> *Focus group* – é uma técnica qualitativa bastante utilizada no *Marketing*, em que se discute um determinado assunto através de entrevistas.

exemplo, os *rogue websites* (*sites* de protesto), os *anti-sites* (*attack sites*), *chain letters*, fóruns, *chat rooms*, *hackers*, *crackers* e o *phishing*.

Os *rogue websites* (*sites* de protesto) são plataformas que não são oficiais e podem promover produtos ou serviços em que a fonte não é a empresa em si, ou seja, estes *sites* tentam substituir os *sites* oficiais com o objetivo de promover algo que não tenha fonte própria. O seu propósito principal é utilizar a plataforma como meio de expressão, apoio, críticas e discussões de forma a ter semelhanças com um *website* oficial. Os *rogues websites* são muitas vezes criados através de *cookies* ou de vírus e fazem com que o utilizador abra e seja reenviado para outro *website*.

Os *anti-sites* (*attack sites*) consistem numa ampliação semelhante aos *rogues sites*, mas têm o objetivo de confrontarem organizações diretamente através de discussões que são apresentadas nessas plataformas. Estes *sites* foram criados baseados na insatisfação dos clientes, permitindo que estes pudessem expressar o seu descontentamento.

Os *chain letters* podem ser designados como um *email* em forma de carta, no sentido em que provêm de uma lista de contactos e aproveitam-se para divulgar através da promoção viral. Este tipo de plataformas é sempre discutido pela sua veracidade, acabando por ter credibilidade muitas vezes por parte dos consumidores e outras entidades.

Os *instant messaging*, os fóruns e os *chat rooms* são ferramentas muito utilizadas e podem resultar em situações de crise para uma organização. Portanto, as organizações deverão analisar e explorar este aspeto através da deteção de riscos e pela forma como respondem.

Os *blogs* são plataformas *online* que tanto são usadas por pessoas individualmente, como por jornalistas e organizações. Este tipo de páginas costuma ser atualizado frequentemente por parte dos utilizadores, muitas vezes com uma frequência diária. Enquanto os consumidores expressam nas suas publicações as suas paixões ou desejos, as organizações fazem disto um estudo de análise, atuando sobre esses mesmos desejos.

O intuito principal destas plataformas é principalmente comunicar com outros utilizadores e discutir assuntos específicos.

Assim sendo, os *blogs* são uma ferramenta *online* de fácil acesso e, acima de tudo, são acessíveis para a criação de comunidades que interagem perante um assunto em comum.

Numa perspetiva organizacional, apesar de estas plataformas terem um potencial na interatividade que proporcionam aos consumidores e na liberdade de informação, as organizações não podem pôr de parte as suas metodologias, ou seja, estas deverão integrar os *blogs* como monitorização de assuntos, detetando possíveis riscos que podem causar situações de crise. É importante salientar que os *blogs* cada vez mais são usados para ataques frontais a organizações (através do descontentamento dos consumidores) que devem analisá-los e preparar-se para possíveis “difamações”.

A monitorização da Internet é uma tarefa importante, pois consegue detetar logo desde o início a edição de páginas dos *anti-sites*, as conversas nos fóruns de discussão, como também, todas as reclamações dos consumidores que aparecem cada vez mais no ciberespaço. É importante salientar que tanto a monitorização da internet como a edição de um *site standby* são duas ações preventivas fundamentais, mas podem não resolver a situação presente.

Os *hackers* podem ser vistos como uma ilegalidade, mas a realidade é que um *hacker* é qualquer pessoa que tenha um conhecimento profundo de informática, ou seja, um especialista em informática que, a partir desse conhecimento pode criar funções em programas (Silva, 2016).

Os *crackers* existem com o objetivo de entrar num sistema de computadores, com intenção de perturbar um *site* e surgem através de vírus. O *phishing* é um tipo de *cracking* utilizado frequentemente para este tipo de ações.

Estas ações são desenvolvidas por intermédio do correio eletrónico. Eles copiam os logotipos e outras referências que comprovam a credibilidade da mensagem para grupo de dimensão grande, fazendo-se passar pelas organizações oficiais.

É importante referir que o *phishing* é uma das maiores preocupações quanto à segurança na internet.

Com o surgimento de utilizações informáticas negativas, as organizações têm a responsabilidade de antever situações que se repetem continuamente, como também devem preparar respostas rápidas que exigem uma intervenção imediata.

### 4.3 Gestão de crises *online*

As redes sociais têm sido uma ferramenta indispensável para que os milhões de utilizadores expressem o seu descontentamento quanto a uma atitude ou comportamento de uma organização.

Elas acabam por ser uma “ponte” de comunicação para situações positivas e outras negativas por parte dos públicos, pelo que as organizações têm de estar preparadas para detetar sinais de risco, mantendo uma presença e proximidade nas redes sociais. Para além de uma comunicação eficaz nas redes sociais, é essencial elaborar medidas de prevenção.

De acordo com o autor Pinto (2016), as crises nas redes sociais devem ter em atenção os seguintes aspetos: as respostas devem ser sinceras e rápidas, tendo sempre bom senso nas tomadas de decisão, não atuar agressivamente, nunca apagar publicações já partilhadas, reenviar as conversas para uma esfera privada (mensagem privada) com os seus públicos, adquirindo o seu contacto telefónico, nunca reagir emotivamente a respostas ou comentários negativos por parte dos *stakeholders*, monitorizar os conteúdos web, utilizar assertivamente o *Google Alerts*<sup>8</sup> para receber notificações via *email* automatizadas e integração de ferramentas, tais como, *Topsy*<sup>9</sup>, *Follower Wonk*<sup>10</sup> e *Tagboard*.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> *Google Alerts* – é um serviço de Google que retorna resultados de uma pesquisa de *emails* do utilizador.

<sup>9</sup> *Topsy* – startup especializada na análise das atividades no *twitter*.

<sup>10</sup> *Follower Wonk* – é um aplicativo que ajuda a otimizar, monitorizar, comparar e analisar *twitters* de pessoas com gostos semelhantes entre si.

<sup>11</sup> *Tagboard* – serviço de busca *online* de *hashtags*, que reúne resultados nas redes sociais mais populares.

Com vista à resolução de uma situação de crise é crucial, para uma organização, monitorizar as redes sociais, de forma a alcançar informação em tempo real sobre o que está a acontecer no momento.

Conforme os autores Vitt, Luckevich, e Misner (2008), existem alguns conceitos informáticos que devem ser tidos em conta quando se trata da gestão de redes sociais. O *business intelligence*<sup>12</sup> é uma ferramenta que serve para recolher, analisar e organizar informações, com o objetivo de orientar as tomadas de decisões por parte dos profissionais. Um dos constituintes do *business intelligence* é a *analytics* (analítica), mas na área da gestão de redes sociais é mais conveniente utilizar-se o termo *web analytics* (web analítica). Esta plataforma constitui uma ferramenta essencial no que diz respeito à monitorização, ou seja, ajuda os profissionais a perceberem como é que os utilizadores reagem aos variados *websites* e aplicações móveis sob a gravação automática (Beasley, 2013).

Portanto, através das redes sociais os utilizadores conseguem interagir com outros milhares de utilizadores em tempo real. Este novo paradigma veio influenciar as organizações na forma como se relacionam com os seus públicos. Acima de tudo, os novos utilizadores têm o poder de influenciar positiva ou negativamente uma organização. São as organizações que têm o dever de monitorizar as redes sociais, de modo a conseguirem detetar situações de risco. Para além disso, a monitorização ajuda os profissionais a identificarem necessidades que tenham e facilita a interpretação das tendências que ajudarão a empresa a perceber o seu posicionamento. Estes aspetos impulsionam as organizações a ter um controlo mais eficaz nas redes sociais. O controlo das redes sociais ajuda as empresas a medirem impactos de cada publicação, a analisarem pontos fracos da organização, entre outros aspetos relevantes que condicionam a sobrevivência de uma organização nos dias de hoje (Moorman, 2015). Para a realização da monitorização de *websites*, de redes sociais e estimativa de visitas, existem várias ferramentas que facilitam o controlo nas redes sociais, que são as seguintes: o Google (*Google analytics*), que faz a monitorização das visitas; o Google

---

<sup>12</sup> *Business intelligence* – são aplicações que ajudam a recolher e a processar grandes quantidades de dados que não estão estruturados, para identificar possíveis tendências.

*PageSpeed*, que permite analisar a *performance* dos *websites*; o *Google Alerts*, que alerta para tendências de comportamento; e, por fim, o *Google Tag Manager*, que faz a gestão de *tags* utilizados nas plataformas correspondentes. Nas organizações, dão prioridade a ferramentas que são gratuitas, pois estas impedem que haja custos adicionais nas suas ações, mas é relevante referir algumas ferramentas que são pagas e são utilizadas pelas organizações com menor frequência, que são as seguintes: a *Adobe Analytics*<sup>13</sup>, a *Webtrends Analytics*<sup>14</sup> e a *IBM Digital Analytics*, etc (Madureira, 2016).

#### **4.3.1 Potenciais situações de crise online**

De acordo com González-Herrero e Smith (2008, p.146), “Os profissionais de RP devem ter em conta que os rumores podem muito bem aparecer primeiro na Internet (em fóruns de discussão, *blogs* individuais, e em mundos virtuais como o *Second Life*...) e lá permanecerem, ou podem saltar para o mundo real e serem considerados verdadeiros pelos meios de comunicação social, o que vai multiplicar o impacto negativo da crise”.

González-Herrero e Smith (2010) e Santos (2006) referem que as plataformas que impulsionam maioritariamente estes tipos de ações são os *websites* de ataque, os *websites* de protestos e os *e-mails*.

Como já foi referido anteriormente, as organizações devem estar preparadas para possíveis riscos, a fim de evitar que aumentem em grandes proporções. A maioria das grandes empresas não tem consciência de que está suscetível a crises, por pensar que tem bastante sucesso e reputação no mercado, mas é nessas mesmas organizações que é mais possível acontecerem. Por isso, é crucial os profissionais identificarem possíveis riscos antecipadamente e resolverem-nos, sob a perspetiva de prevenir que as crises aconteçam, pois caso não seja realizada essa prevenção, acumular-se-ão

---

<sup>13</sup> *Adobe Analytics* – é um conjunto de produtos integrados de *marketing online* e análise da Web da Adobe Systems.

<sup>14</sup> *Webtrends Analytics* – é uma ferramenta de otimização de *marketing* que ajuda a transformar os dados gerados por *websites*, *blogs*, etc.

demasiadas situações de risco que podem impulsionar a uma crise de grande dimensão. Assim, as empresas deverão ser proativas durante todo o processo.

Relativamente ao surgimento da internet, as crises são mais constantes porque a informação que é partilhada acontece quase em tempo real. As más notícias ganham uma visibilidade intensa por parte dos *stakeholders*.

As plataformas mais utilizadas pelos utilizadores são aquelas que permitem fazer críticas, criar rumores, comentar desagradados ou até mesmo criar publicações de difamação direta de uma organização.

Por outro lado, existem outras variáveis que influenciam diretamente o surgimento de situações de crise: a *cyber crisis*, a desinformação de *hoax* e *schmoozing*.

A *cyber crisis* é um incidente que causa danos no tratamento da qualidade interna no ciberespaço, despertando cada vez mais interesse nos públicos. Este fator, que tem crescido significativamente, tem-se transformado em crises comunicacionais. A desfiguração de um *site*, publicações falsas nas redes sociais, disseminação de informações, como trocas de conversas por correio privado, são alguns exemplos de uma *cyber crise* (Wardle, 2017).

A desinformação de *hoax* ou as *fake news*<sup>15</sup> são boatos ou notícias falsas. Normalmente, estas notícias são publicadas com a intenção de causar danos, criar uma perceção falsa ou até mesmo mudar formas de pensar coletivas e o seu principal objetivo é tornar a notícia viral e ganhar um impacto grande de audiências.

Segundo a autora Claire Wardle (2017), existem vários tipos de desinformação: sátira ou paródia, conteúdo enganoso, conteúdo falso, conteúdo impostor, conteúdo manipulado, conteúdo fabricado e associações falsas. Em primeiro lugar, a desinformação de sátira e paródia é desenvolvida sem intenção de causar danos; o conteúdo enganoso é quando alguém utiliza informações falsas para fazer o enquadramento da notícia; quanto aos conteúdos falsos, estes são desenvolvidos

---

<sup>15</sup> **Fake news** – divulgação de notícias falsas que podem afetar vários setores dentro de uma organização.

através de informações falsas contextuais; os conteúdos impostores acontecem quando são atribuídas a fontes genuínas informações falsas; o conteúdo manipulado existe quando alguém dá informações ou fotografias verdadeiras que são manipuladas para enganar a sociedade. O conteúdo fabricado é quando as informações são 100% falsas, com intenções de criar danos na sociedade; e por fim, as associações falsas acontecem quando fotografias, testemunhos ou legendas não coincidem com a notícia.

*Schmoozing* é o desenvolvimento de um sistema de rede de contactos que a organização conhece e mantém, ganhando benefícios com esses relacionamentos. Normalmente os assuntos que são conversados são acerca de auto-promoções. Portanto, *schmoozing* consiste numa rede de contactos que se relacionam entre si com intenções já pré-estabelecidas. Uma habilidade muito reconhecida no seio das organizações, mas que poderá impulsionar a novas situações de crise entre os demais (Lerner, Shen, Oldman, Hamadeh, & Hamadeh, 2002).

Logo, a forma como a informação é partilhada resulta num desafio para as organizações, porque as “conversas são mantidas em público e permanecerão no domínio público no futuro e talvez para sempre” (Brown, 2009, p.23).

## **DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTÁGIO**



## **Bastarda**

A Bastarda, LDA foi fundada em Maio de 2017, através da fusão de duas agências – a Alto Relevo e a Oktotorpe, situadas na cidade do Porto. A união destas duas agências permitiu alargar horizontes nas várias áreas diversificadas que ambas integravam nas suas organizações, como também iniciarem projetos futuros de maior dimensão.

A Bastarda, LDA é uma agência de comunicação que presta serviços em diversas áreas do *marketing*, como comunicação, publicidade, produção de conteúdos, formação e exploração de *sites* na internet, *design* e *webdesign*, produção gráfica e audiovisual, atividades fotográficas, serviços de agência de publicidade, produção e promoção de eventos, incluindo também serviços de consultoria.

No contexto da sua organização ela é constituída da seguinte forma:

- Direção, composta por quatro elementos: o Gestor da empresa, o Diretor Criativo, o Diretor Estratégico e o Gestor de equipa da Alto Relevo.

Estes têm a responsabilidade pelo futuro da empresa que deverão gerir e cujos objetivos deverão concretizar a curto, médio e longo prazo. Coordenam a estratégia da empresa e, por conseguinte, a qualidade de todas as operações realizadas.

- Departamento comercial, composto por um único elemento, o próprio gestor da empresa, que é encarregado de todas as angariações de clientes e parceiros da organização.
- Departamento financeiro, composto por dois elementos: gestor da empresa e administrativa, que são responsáveis pela gestão financeira geral da Bastarda, LDA.

Ainda assim, na Bastarda, LDA, são integrados três tipos de equipas operacionais nas suas áreas diversificadas:

- Equipa Alto Relevo 1: composta por um gestor de projeto, dois *designers* e dois *social media managers*;
- Equipa Alto Relevo 2: composta por um gestor de projeto, um *designer* e um *copy*;

- Equipa de projeto: composta por um gestor de projeto e um *designer*.
- Equipa de apoio: composta por um técnico de audiovisual e um programador, que se apoiam severamente nas equipas de produção de conteúdos audiovisuais e na criação de *websites*.

É uma organização que se afirma no mercado pela diferença, pela novidade e pelo seu carácter sério, com todos os desafios que são propostos, trabalhando arduamente com ideias inovadoras quando já se encontram no papel, em meio digital, quando são notícias ou quando já representam uma marca.

Quanto à sua metodologia de trabalho, a organização presta os seus serviços a vários clientes através do “avença mensal”, ou seja, o cliente paga um valor mensal pela prestação de vários trabalhos num só serviço (ativação da marca, abertura de um negócio, etc.).

Na maioria das vezes, a empresa não precisa de subcontratar outros serviços ou fornecedores para a concretização dos seus projetos.

O processo metodológico de trabalho que ocorre diariamente na organização é da seguinte maneira: obtenção do cliente, *briefing*<sup>16</sup> com o cliente, definição de estratégias e objetivos, realização de projetos e análise dos resultados obtidos.

Atualmente, a Bastarda, LDA já conta com 100 clientes que cooperam a construir o ADN da empresa, como também a sua reputação. É através da confiança e da lealdade com os clientes que possuem e que continuam a ser um instrumento fundamental para a construção de *spots* publicitários, na comunicação 360°, no desenvolvimento diário de *marketing* digital nas várias plataformas existentes de marcas como Euronics, Hyundai, Carlsberg, Porca de Murça, Evel, Casino Solverde, que atualmente

---

<sup>16</sup> *Briefing* – Conjunto de instruções concisas ou sumário de eventos.

comunicam de forma mais eficaz a partir dos serviços de trabalho digital, *rebranding*<sup>17</sup>, *design* gráfico e de campanhas publicitárias.

“Estamos sempre com os olhos postos na inovação, no perfeccionismo e no querer fazer e saber mais. Não queremos sentir-nos confortáveis, preferimos estar sempre a fervilhar de ideias, de conceitos, de criatividade” (Bastarda, 2019)

É assim, desta forma, que a Bastarda, LDA se difunde como uma empresa diferenciadora, apresentando valores muito próprios.



Figura 2: Facebook Bastarda.

<sup>17</sup> **Rebranding** – Processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou Sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada marca, seja de um produto, de um serviço ou mesmo de uma empresa.

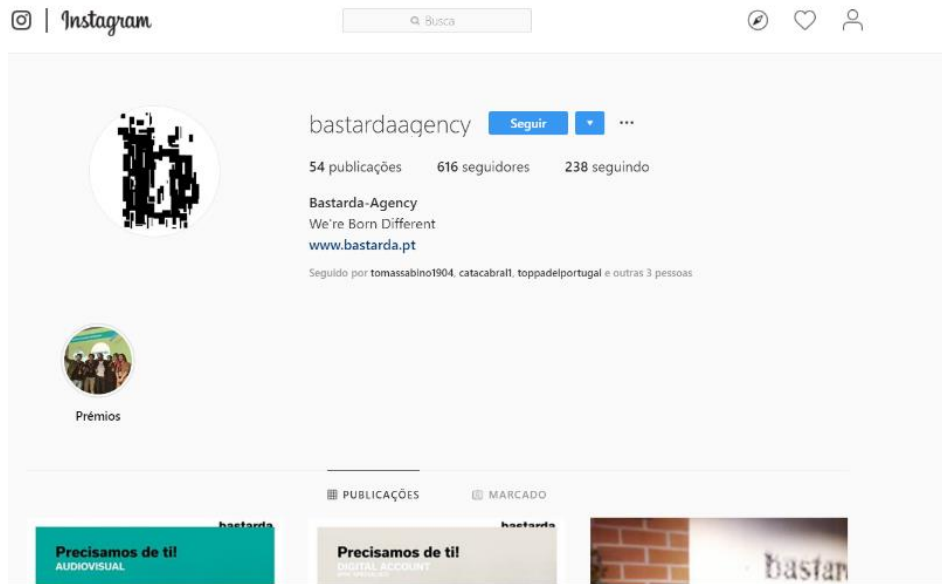


Figura 3: *Instagram* Bastarda.

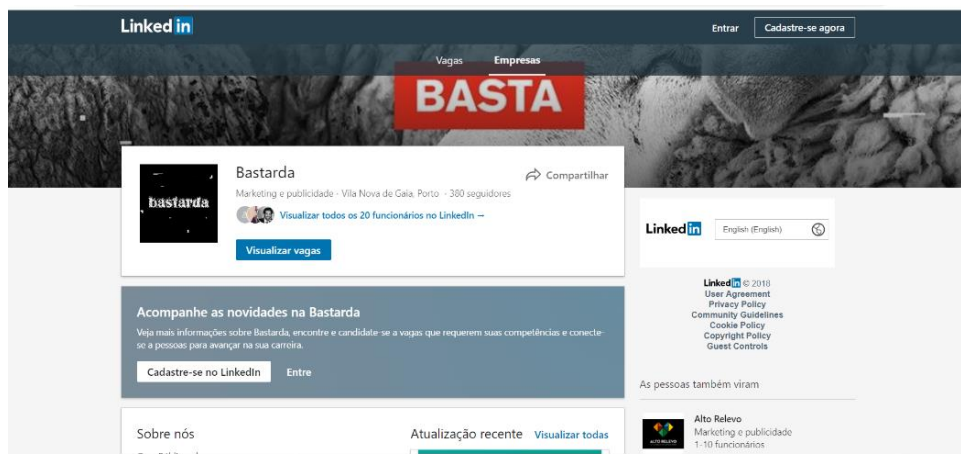


Figura 4: *LinkedIn* Bastarda.

## Origens

A empresa Bastarda nasce a partir do sonho de David Beijoco (atual CEO), cujo objetivo era criar uma agência de comunicação no Porto. Como ainda não tinha uma experiência sólida na área, decidiu procurar ajuda junto de Ana Moreia (Diretora Criativa), para cooperar na criação de uma equipa de profissionais de comunicação, de forma a responsabilizar-se também pela sua formação. Em 2013/2014, nasce pela primeira vez a empresa Alto Relevo com o seu primeiro escritório, situado na Trindade, Porto. Nessa altura apenas tinham uma equipa com cinco elementos: dois *accounts*<sup>18</sup> (Joana e Mafalda) e três *designers* (Ana Moreira, Ângela e Gonçalo).

Os primeiros clientes registados nesta organização foram os seguintes: Los Ibericos, Les Miserables, Farmácia Almeida e Cunha, GioGym e Place.

Dado o sucesso destes primeiros clientes, David Beijoco decidiu investir numa equipa maior e, por sua vez, mudar para um escritório com maiores dimensões, perto do Hospital Santo António, no Porto. Contudo, o aumento da equipa resultou em algumas mudanças significativas. Passou a ser constituída por três *accounts* (Sónia, Cláudio e Sara). A partir desta mudança, também surgiram um novo departamento de *Marketing*, dirigido por Ana Soares, um departamento Comercial e um novo departamento Áudio Visual, chefiado por Pedro Barbosa.

Este processo metodológico foi realizado até 2017. Nesse mesmo ano, no mês de Abril, a empresa Alto Relevo e a empresa OKTO fundiram-se e mudaram o seu escritório para Vila Nova de Gaia. Esta fusão permitiu à empresa alargar os seus serviços. A Alto Relevo estava ligada à área da gestão de redes sociais e ao *marketing* digital e a OKTO prestava serviços de projetos de comunicação de 360° e de *branding*.

---

<sup>18</sup> *Account* – profissional que tem a responsabilidade de cumprir os interesses dos clientes e o interesse da agência nas plataformas digitais.

A partir desta fusão, a hierarquia da organização passou por profundas mudanças. Os departamentos criados anteriormente deixaram de existir e, atualmente, contam com um elemento de cada área profissional em cada equipa de trabalho: *account*, *copywriter*<sup>19</sup> e *designer*. O resultado desta fusão passa por nova apresentação e nome: Bastarda.

## Serviços

A empresa Bastarda apresenta-se no mercado com os seguintes serviços:

- *Branding* – a organização gere uma determinada marca, criando novos elementos visuais que permitem divulgar os seus produtos ou serviços em várias perspetivas. Cria a identidade da marca e a sua respetiva ativação.
- Estratégia e Comunicação de *Marketing* – presta serviços de análise de mercado de determinada marca perante a concorrência e o público-alvo, criando, assim, estratégias de *marketing* com o objetivo de expor soluções para os problemas apresentados. Ao longo de todo o processo, a organização faz o planeamento detalhado da estratégia de comunicação a utilizar, como também a escolha dos meios adequados a utilizar de forma a valorizar a marca no mercado.
- *Design* (multimédia e gráfico) e *marketing digital* – são os serviços mais procurados por parte de outras empresas que a Bastarda acompanha desde a criação da marca à gestão das mesmas. Segmenta o seu público-alvo, posiciona a marca no mercado e cria soluções estratégicas para os problemas apresentados à organização.

A empresa possui um manual de identidade corporativa (logótipo, embalagens, decoração gráfica, conteúdos digitais, *merchandising*<sup>20</sup>, ilustrações, materiais publicitários e infografia. Relativamente ao *marketing* digital, a empresa elabora

---

<sup>19</sup> *Copywriter* – é um redator criativo que escreve textos para fins publicitários.

<sup>20</sup> *Merchandising* – é uma ferramenta de *marketing* responsável pela formação e apresentação dos produtos nos pontos de venda.

*press-releases*<sup>21</sup>, *newsletters*<sup>22</sup>, *flyers*, *storytelling*<sup>23</sup>, “brochuras”<sup>24</sup>, convites, catálogos e campanhas publicitárias.

- Fotografia e Vídeo – a Bastarda promove serviços, como, por exemplo, a comunicação de 360°, dispondo de várias ferramentas e meios para a produção de todo o tipo de materiais audiovisuais: *photoreport*<sup>25</sup>, *videoreport*<sup>26</sup> e vídeos institucionais.

---

<sup>21</sup> **Press-Release** – instrumento de assessoria de imprensa que permite divulgar eventos, lançamentos, entrevistas, etc.

<sup>22</sup> **Newsletter** – publicação da empresa para os seus clientes com linha editorial, visual, etc. Pode ser enviada em formato de jornal ou por via eletrónica (*email*).

<sup>23</sup> **Storytelling** – é a capacidade de contar uma narrativa na publicidade e *marketing* digital com o fim de ganhar proximidade com os seus públicos-alvo.

<sup>24</sup> **Brochuras** – é material comercial que ajuda uma empresa a manter a imagem e a notoriedade.

<sup>25</sup> **Photoreport** – é uma sequência de fotografias que tem o objetivo de ser complementada com algum texto, para que as imagens e o texto fiquem em harmonia.

<sup>26</sup> **Videoreport** – aborda um facto com diversos pontos de vista, formando um notícia desenvolvida de forma didática e intuitiva, captando simultaneamente os sentidos visão e audição do público-alvo.

## Objetivos do estágio curricular

Do ponto de vista dos objetivos do estágio realizado na BASTARDA, podemos dizer que o principal objetivo foi, por um lado, experienciar as múltiplas atividades de comunicação *online* que uma agência pode disponibilizar à sua carteira de clientes e, por outro, aproveitar essa experiência para analisar e refletir sobre a capacidade de a empresa poder agir no âmbito da especificidade de comunicação de crise em contexto online.

Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Adquirir competências nos vários tipos de redação (publicidade, redes sociais, *sites* corporativos, etc.).
- Desenvolver capacidade de análise de resultados relativamente à gestão de redes sociais;
- Aplicar diferentes *briefings* para os diferentes departamentos;
- Adquirir competências em planeamento estratégico de comunicação *online*;
- Adquirir capacidade de apresentar várias soluções aos clientes da Bastarda, assim como compreender as suas expectativas;
- Analisar de que forma o desconhecimento das especificidades dos materiais desenvolvidos e publicados poderá causar danos ao cliente, como atrasos na sua entrega.
- Entender como é que as organizações utilizam as novas ferramentas *online* ao dispor dos interesses das próprias organizações;
- Identificar e compreender quais são os obstáculos/ferramentas *online* adequados a cada tipo de situação de crise;
- Entender de que forma o contexto digital pode impulsionar a novas crises organizacionais e de que forma podem ser resolvidas.

## **DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO**



O estágio curricular na Bastarda foi integrado na secção de *copywriting* e *social media*, mas o contacto com as restantes áreas da organização foi permanente, de maneira a conseguir adquirir competências e coerência nos objetivos concretizados para cada atividade.

O *copywriting* é a produção de conteúdos de maneira estratégica, de publicações para várias marcas, com o objetivo de criar conversão do público-alvo nas redes sociais. Na empresa Bastarda todos os conteúdos têm de ser planeados semanalmente ou mensalmente (conforme o cliente em si) e têm de ser preparados. Após o *designer* terminar a edição das imagens para as publicações, são redigidos os *copys* que acompanham as publicações, em cada plataforma. O objetivo principal de um *copy* não é descrever o que está na imagem, mas sim complementá-la de forma atrativa e clara.

Ainda assim, é importante referir que um profissional de comunicação deve ter em atenção o discurso praticado, dependendo da rede social em questão. Portanto, é fundamental adaptar o discurso à plataforma em uso (Vieira, 2019).

Na mesma perspetiva, a redação de artigos para os *blogs* de variadas marcas é uma tarefa fundamental dentro do *copywriting*. O objetivo é criar temas/assuntos relevantes e atrativos aos públicos-alvo relacionados com a marca, que possam criar empatia e interesse nos demais. Por exemplo, a maioria dos artigos de *blogs* que foram redigidos eram sobre pequenos detalhes de produtos, aplicações, coleções, etc.

Após estabelecidas as tarefas de *copywriting*, é necessário levar a cabo as tarefas de *social media*, publicando e fazendo a gestão das redes sociais. É também neste passo que os profissionais de comunicação conseguem interagir com os consumidores de uma forma mais direta e conseguem obter *feedback* das suas publicações. O objetivo principal é o monitoramento do comportamento do consumidor nas redes sociais e, porventura, a realização de campanhas de comunicação *online*, quando é necessário.

Durante o período do estágio curricular, foram desenvolvidas muitas outras tarefas que influenciam diretamente as restantes áreas de atuação, como, por exemplo, análises do mercado. Quando surgia uma nova proposta ou um novo cliente, era necessário fazer

uma análise de mercado, cujo objetivo era ter um conhecimento mínimo do mercado em que a marca estava posicionada, identificar a sua concorrência para que pudesse ser oferecida uma proposta original e diferenciada.

Em alguns momentos, também foi necessário fazer algumas bases de dados no *Excel*, para obtenção de informação da própria empresa, ou simplesmente para organizar informação de clientes. No primeiro dia de estágio, foi-me dada a tarefa de fazer um análise profunda e crítica a todos os clientes que a empresa Bastarda tinha no momento, referindo a assiduidade das publicações, o tipo de discurso, se era atualizado ou se havia alguma discrepância entre a interatividade do *facebook* e do *instagram*. Após a sua realização, foi possível conhecer melhor a empresa, os seus clientes, os seus serviços e a sua metodologia de trabalho. Não foi feito qualquer tipo de cronograma de tarefas, pois o orientador de estágio sugeriu que cumprisse algumas atividades iniciais e fosse evoluindo, ganhando assim competências para outro tipo de encargos.

Todas as segundas-feiras eram levadas a cabo reuniões de equipa para a realização de *briefings* e distribuição de tarefas por cada elemento, determinando os objetivos e os prazos a cumprir. Porventura todas as sextas-feiras teria de enviar um planeamento semanal, com as atividades realizadas, a David Beijoco (CEO).

O objetivo inicial era conseguir conhecer, de uma forma geral, todos os serviços prestados pela agência, com a intenção de compreender todo o funcionamento da organização.

Tabela 7: Tarefas realizadas no estágio curricular.

Área	Tarefas	Clientes (marcas)
<b>Social Media</b>	Publicações nas redes sociais ( <i>Facebook, instagram, etc.</i> );	Armazém, R&B, Julieta Jóias, Preamar, Graphicleader, Quinta de Monserrate, Electro Silluz, Farmácia Ferreira da Silva;
	Gestão de Redes Sociais ( <i>facebook, Instagram</i> );	Julieta Jóias, My Kai Poké Bowls, Alrac, Caracol, Grigio, Armazém, R&B, Preamar, Toogas, Graphicleader, Artesanal, Gauleses, Tetris;
<b>Copywriting</b>	Redação de artigos de <i>blog</i> e <i>press-release</i> ;	Julieta Jóias e Preamar;
	Redação de <i>copys</i> para as redes sociais;	Armazém, R&B, Preamar, Julieta Jóias, Farmácia Ferreira da Silva, Quinta de Monserrate, Graphicleader;
<b>Marketing e Publicidade</b>	Campanha de comunicação <i>online</i> ;	Julieta Jóias, Electro Silluz, Artesanal, Farmácia Ferreira da Silva, Gauleses, Quinta de Monserrate;
<b>Outras Tarefas:</b>	Mudanças de <i>layout</i> , organização de informação para <i>website</i> ;	Armazém, Clínica Parque da Cidade e Julieta Jóias;
	Orçamentos e base de dados;	Ikeda, Quinta de Monserrate, Julieta Jóias, Bastarda, Graphicleader, Toogas;
	Análise de mercado;	Electro Silluz, Graphicleader, Tetris;
	Publicação de artigos <i>wordpress</i> ;	Rabelos;
	Traduções Audiovisuais;	Electro Silluz;
<b>Proposta de intervenção</b>	Manual de Prevenção de crises nas redes sociais.	Bastarda.

## 1. *Social Media* - Publicação nas redes sociais

Ao longo dos quatro meses de estágio, fazer publicações nas redes sociais foi uma tarefa diária de que fui encarregada logo a partir da primeira semana. Os primeiros clientes pelos quais me responsabilizaram foram as seguintes: Armazém, R&B, Preamar e Julieta Jóias. Todas as publicações dos conteúdos cumpriam uma planificação pré-definida com o cliente, em que era um dever em todas as publicações avaliar qual a melhor hora de publicar. Todos os conteúdos eram publicados pela *swonkie*, um programa de gestão de redes sociais que ajuda a monitorizar e que, atualmente, tem um papel de otimização para as empresas que utilizam este programa.

A sua planificação era feita através do *trello*, uma ferramenta que permite facilitar a organização dos projetos (*copys*) em quadros.

As publicações eram feitas através de uma conta fictícia onde a empresa faz a gestão de todas as contas dos seus clientes no *facebook*. Relativamente ao *instagram*, a metodologia é diferente, pois a gestão da própria plataforma era a partir da conta do cliente.

A figura 5 representa um exemplo de publicação a partir do *swonkie* para o *facebook* e *instagram* da cliente Julieta Jóias.

A figura 6 representa um exemplo de planificação no *trello* da Quinta de Monserrate dos conteúdos diários nas redes sociais, previamente sujeito à aprovação do cliente.

A figura 7 apresenta um exemplo de *backoffice*<sup>27</sup> da página do *facebook*, onde a empresa Bastarda realiza a gestão de contas de todos os seus clientes.

---

<sup>27</sup> *Backoffice* – está associado aos departamentos administrativos, é denominado pela retaguarda de uma organização.

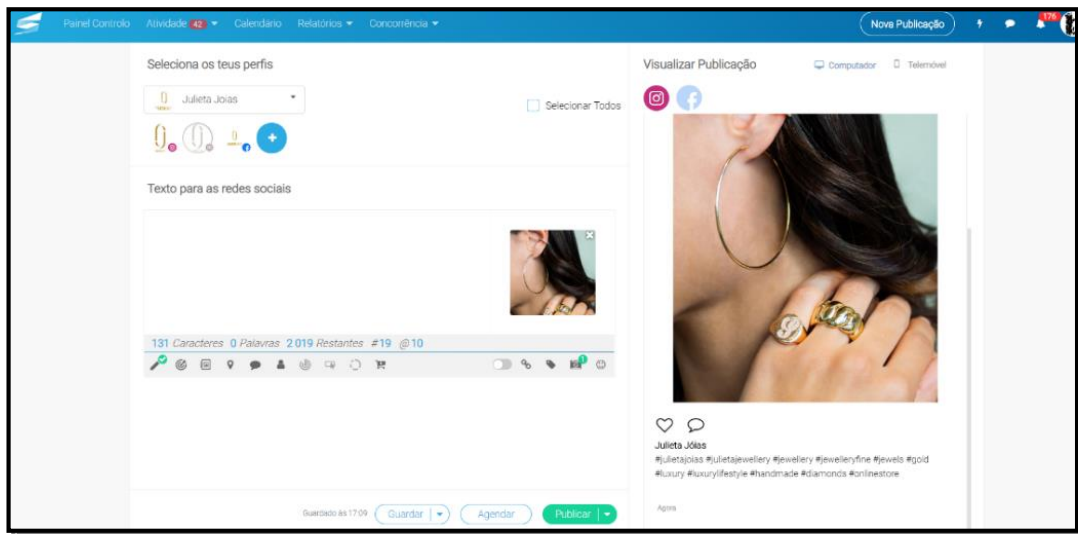


Figura 5: Publicações através do *Swonkie*.

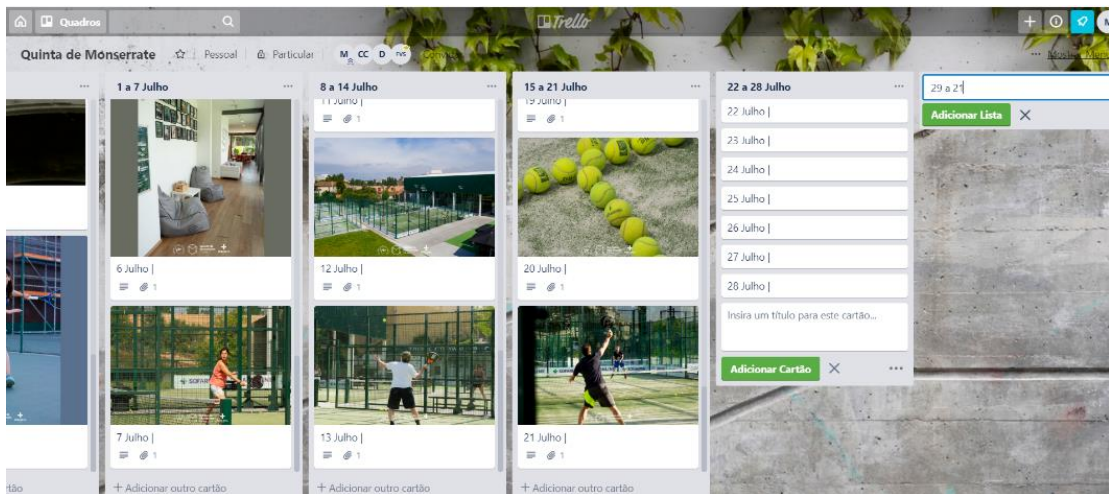


Figura 6: Exemplo de planificações através do *Trello*.

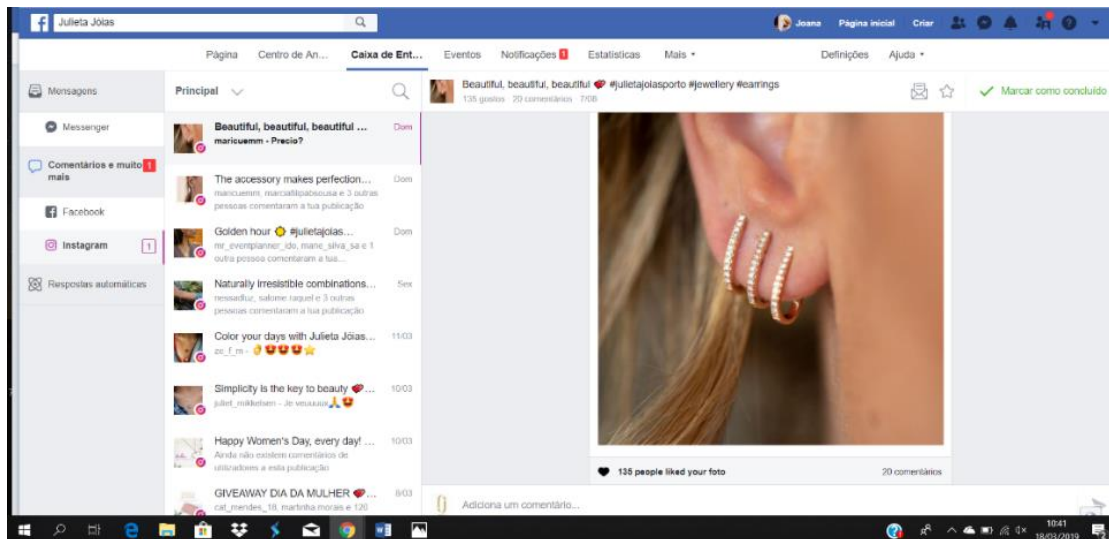


Figura 7: Conta originada para fazer publicações no *facebook*.

## 2. Social Media – Gestão de Redes Sociais

A gestão de redes sociais é um conjunto de ações que otimiza as várias plataformas digitais, que vai muito além de fazer apenas publicações. A produção de conteúdos enfatiza o seu conhecimento e funcionamento das várias plataformas digitais (*facebook*, *Twitter*, *instagram*, *linkedin*), como também a compreensão dos comportamentos desses mesmos utilizadores. O objetivo é ser criativo e criar conteúdos que atraiam o maior número possível de pessoas numa determinada página de uma marca.

Portanto, um profissional de comunicação é responsável por gerir todos os conteúdos e organizar todas as publicações que são feitas focadas no resultado de cada cliente. É um processo que contempla desde o planeamento das publicações à produção e, até, ao monitoramento dos resultados obtidos.

Para além disso, é essencial realizar-se o trabalho de comunidade diariamente e, em alguns casos, era necessário duas vezes por dia. O trabalho de comunidade é simplesmente responder aos comentários feitos pelos utilizadores, às mensagens privadas, tirando todas as suas dúvidas, e é designado por “trabalho de comunidade” ou por “gestão de redes”. Esta tarefa foi-me permitida apenas na segunda semana de estágio, pois envolve grande responsabilidade, porque estamos em constante

representação da marca. Portanto, a gestão de redes acarreta resposta a seguidores, como também o acompanhamento da interação dos mesmos.

Primeiramente, o orientador de estágio pediu que analisasse o discurso praticado no *facebook* e no *instagram* de algumas empresas, tais como Preamar, Julieta Jóias, Armazém e R&B. Após esta análise, pediu para criar um documento com respostas automáticas adaptadas a cada tipo de cliente, de forma a facilitar no momento de resposta. Porém, nem sempre é possível automatizar todas as respostas, porque cada vez mais é exigido aos profissionais de comunicação que sejam mais diretos e humanos. Mesmo assim, foi visível que existiam perguntas específicas que tinham de ser reencaminhadas ao cliente da Bastarda através do *whatsApp*, que a organização disponibilizava e que permitia contactar diretamente cada cliente da Bastarda.

Ainda assim, está incluída a gestão dos seguidores das páginas das várias empresas, que era realizada três vezes por semana. A gestão de seguidores consistia em analisar páginas concorrentes do cliente e perceber se os seguidores dessa página seriam fortes seguidores da página em questão. Era necessário analisar, apagar perfis que não seriam fortes consumidores e adicionar novos seguidores, de forma a aumentar a notoriedade e interação dos utilizadores nas redes sociais.

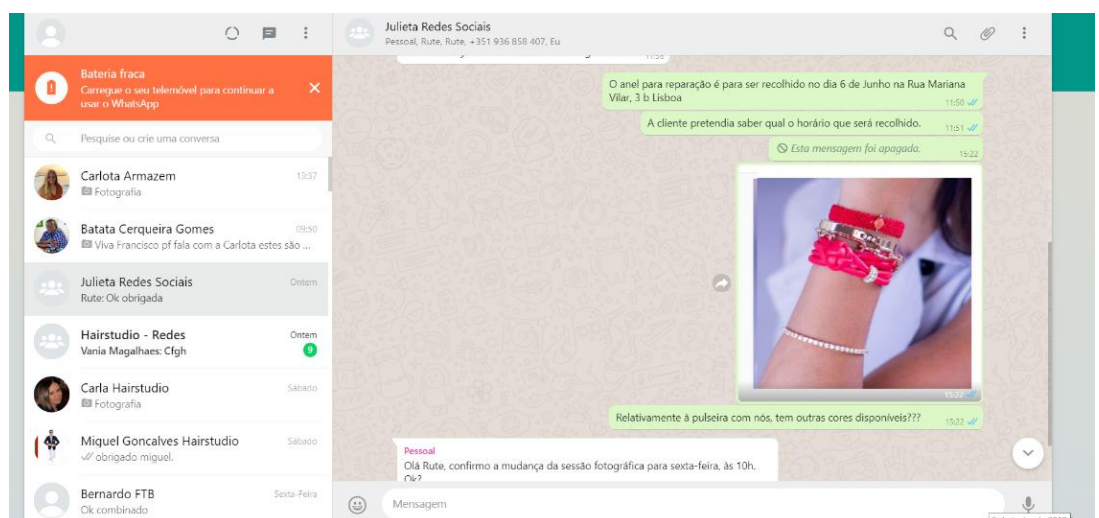


Figura 8: *WhatsApp* dos clientes Bastarda.

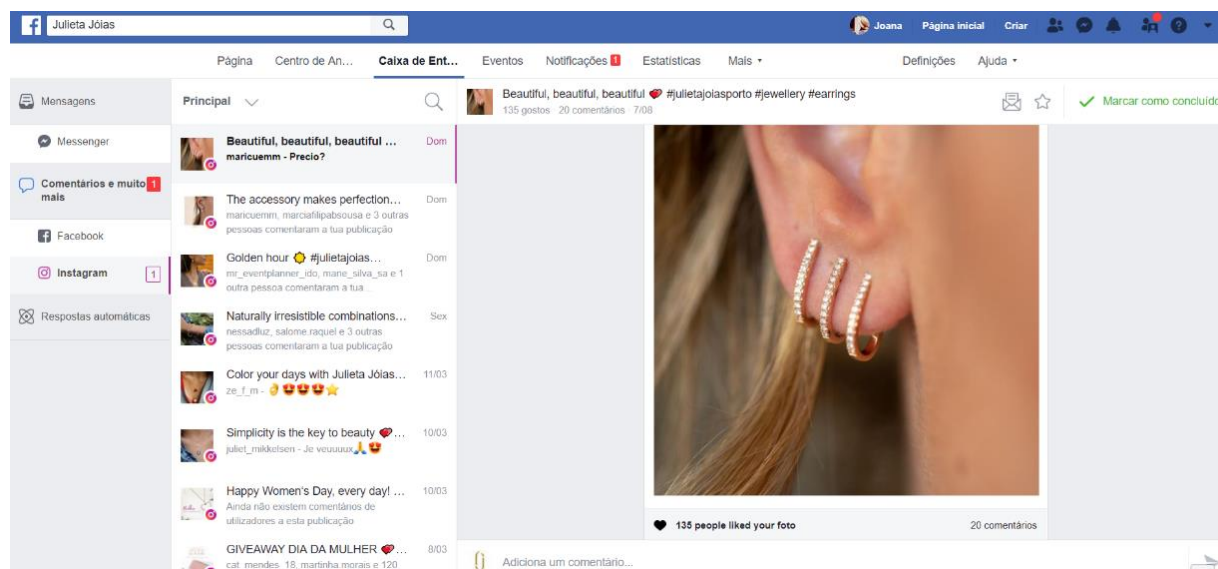


Figura 9: Trabalho de Comunidade Julieta Jóias.

### 3. Copywriting – Redação de artigos

*Copywriting* é a uma técnica de redação de textos persuasivos para *Marketing* com o objetivo de levar o cliente a tomar uma ação específica, seja ela de interesse ou de compra.

Dois meses após o início do estágio curricular, percebi que podia contribuir de forma mais ativa para os projetos em que, de uma certa maneira, já estava envolvida. Para além da gestão das redes sociais e das publicações, foi-me pedido para redigir alguns conteúdos ativos para alguns dos seus clientes, como, por exemplo, Julieta Jóias e Preamar.

A figura 10 apresenta um exemplo de um artigo redigido para o *blog*, que consta do *site* de Julieta Jóias.



**Figura 10: Artigo blog Julieta Jóias.**

#### **4. Copywriting – Redação de Copys para as Redes Sociais**

Uma das tarefas mais frequentes durante o período de estágio era a redação de *copys* para os variados clientes. O planeamento e a estrutura dos conteúdos escritos para as redes sociais permitiu perceber a abrangência do método de trabalho que era feito diariamente. Para além disso, o facto de ter a oportunidade de me envolver em vários projetos revelou uma visão diferente e possibilitou a aquisição de competências variadas no que diz respeito à redação de conteúdos.

Depois de uma fase de integração na empresa, concederam a responsabilidade de todo o planeamento, estrutura e redação de *copys* dos seguintes clientes: Preamar, Armazém, R&B e Julieta Jóias. Para todos estes clientes, a primeira coisa a fazer era planear de forma mensal todos os conteúdos para serem publicados nas páginas do *facebook* e do *instagram*. Seguidamente, deveria seleccionar as fotografias mais recentes a partir dos *designers* e, posteriormente, redigir os conteúdos para as imagens respetivas, perante a estratégia para cada um dos clientes. Por exemplo, em Julieta Jóias tinha de ser publicado um *copy* no *facebook* e no outro dia no *instagram*, alternando-as, mas no Armazém e no R&B era necessário fazer publicações de dois em dois dias e o *copy* era o mesmo para cada plataforma.

A figura 11 representa um exemplo de *copy* sujeito a aprovação do cliente de Preamar.

Preamar é um restaurante *Supper Club* que traz uma proposta diferente quer na sua gastronomia, quer no seu convívio, e que está localizado na cidade do Porto. A periodicidade das suas publicações é de três em três dias, e o *copy* é publicado tanto no *facebook* como no *instagram*, traduzido em português e inglês.

O seu discurso é um pouco formal, quando se trata de *copys* relativos à sua gastronomia, e menos formal, quando se pretende convidar o público a visitar o Preamar.



**Figura 11: Copy Preamar (Trello).**

Armazém é um espaço cultural na cidade do Porto, onde se podem encontrar antiguidades, arte, comércio, música, restauração, num único conceito e genuíno, na Alfândega do Porto, antigo armazém da Real Companhia Velha. Nos terceiros fins de semana de cada mês, é concedida autorização para a realização de uma feira de velharias, onde se juntam imensos amantes de antiguidades. Neste espaço existem várias lojas: R&B, Mercadoria Prá Garagem, Eu & Elas Antiguidades, Alma at Porto, Velharias da Mikas, Tempos de Ontem, etc..

O seu discurso é informal e apelativo, e as suas publicações têm a periodicidade de dois em dois dias, traduzidas também para inglês no *facebook* e no *instagram*.

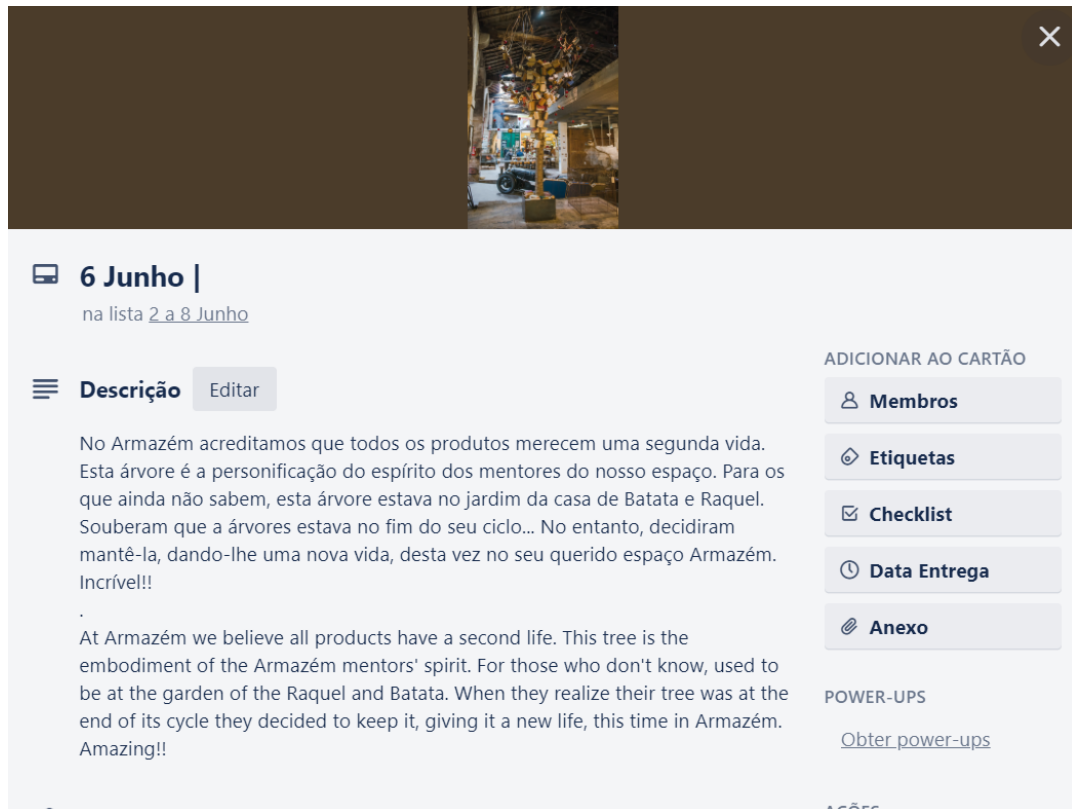


Figura 12: Copy Armazém (Trello).

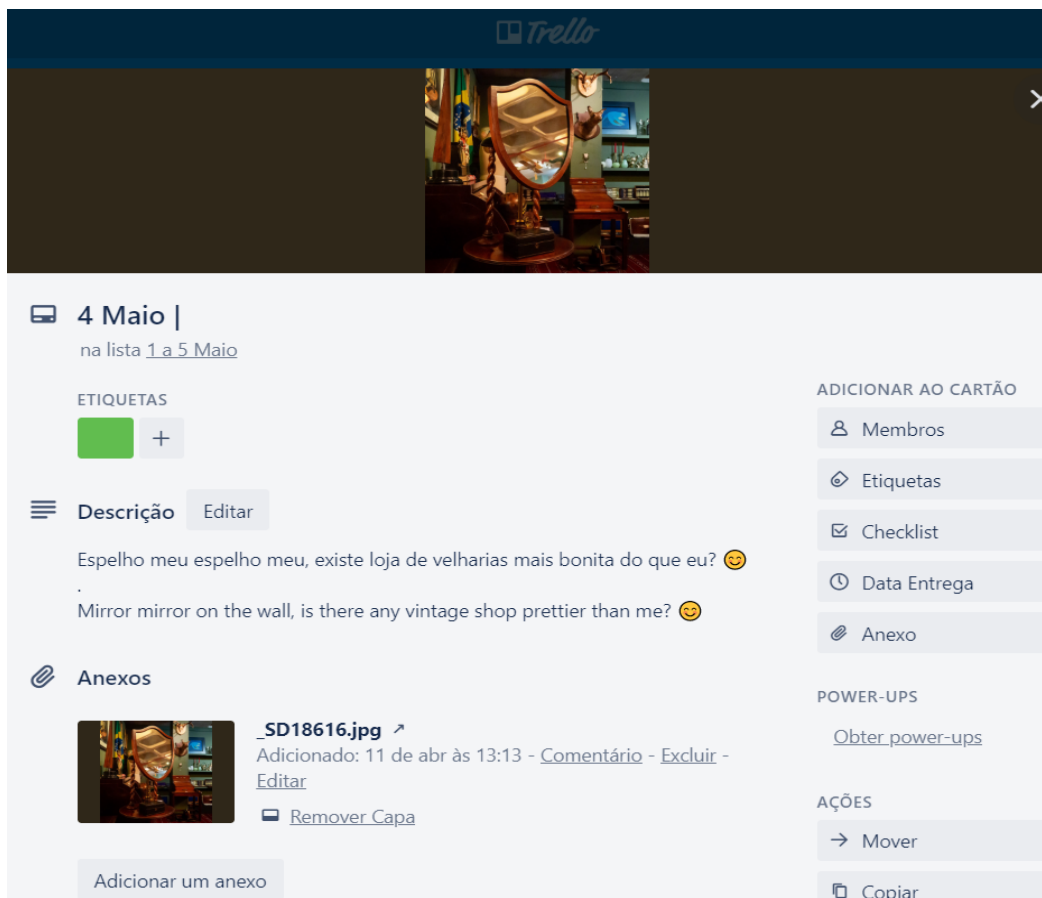


Figura 13: Publicação para o dia de S. João do Porto.

R&B é uma loja *vintage* que está localizada na cidade do Porto. Neste espaço, podem ser encontrados vários tipos de velharias, tais como livros, discos, vinis e muitos outros artigos.

Como se pode verificar através do *copy* abaixo apresentado, o seu discurso nas redes sociais é informal, direto e bastante apelativo em todas as suas publicações, que têm a periodicidade de dois em dois dias, e é publicado o mesmo *copy* tanto no *facebook*, como no *instagram*, e consta de duas línguas: português e inglês.

Na figura 14 está representado um *copy* terminado, mas ainda no *Trello* para que o cliente aprove antes de ser publicado.



**Figura 14: Copy R&B (Trello).**

Julieta Jóias é uma das clientes da Bastarda, que tem como propósito a venda de jóias da sua coleção e de outras coleções muito bem conceituadas internacionalmente. A sua loja física localiza-se na cidade do Porto e também tem uma loja *online*. Os seus clientes podem fazer as suas compras a partir do *website*, do *facebook* e do *instagram*.

Todo o seu discurso nas plataformas digitais é um pouco formal, apelativo e sugestivo em todos os *copys* publicados.



Figura 15: Copy Julieta Jóias (Trello).

Quinta de Monserrate é um clube que disponibiliza campos cobertos e ao ar livre e cujo maior propósito é a prática do *padel*. Possuem ginásios com foco no treino individualizado, embora também em grupo, cujos horários poderão ser livres. Este clube está situada em Vila Nova de Gaia e Matosinhos.

O seu discurso nas redes sociais é informal, alegre, bastante direto e próximo do seu público-alvo. Relativamente às suas publicações, estas são diárias e são difundidas tanto no *facebook* como no *instagram*.



Figura 16: Copy Quinta de Monserrate (Trello).

## 5. Marketing e Publicidade – Campanhas de Comunicação online

Uma campanha de comunicação *online* é a maneira como promovem os produtos ou serviços de um cliente através da *web*, a partir de uma estratégia delineada. Uma das grandes vantagens deste tipo de campanha é o facto de ser otimizada e mais direta ao seu público-alvo. Na maioria das vezes, os resultados são mais satisfatórios, mais rápidos e têm menores custos relativamente a outros tipos de campanhas mais convencionais. Para além disso, é possível ser medida e avaliada num dado momento, de forma a compreender se a campanha está a ter sucesso ou não.

Ao longo dos quatro meses, foi requerido fazer algumas campanhas de comunicação *online*, com o objetivo de converter o público-alvo ou simplesmente fazer campanhas para dias específicos, como, por exemplo, aniversário da empresa, dia da mãe, etc.

É importante referir que este tipo de atividades foi das mais incentivantes, que permitiu fazer cada vez melhor, devido ao percurso académico anterior em Publicidade.

Com a reabertura do Artesanal Restaurante, foi essencial a realização de uma campanha de ações de *marketing* com o intuito de despertar interesse nos consumidores e, posteriormente, efetuarem a sua visita ao restaurante. Para tal, foi-me pedido para realizar um conjunto de ações de promoções de vendas, quer *online* quer *offline*, para pôr em prática logo de imediato.

No mês de Junho, perante o lançamento de novas coleções por parte de Julieta Jóias, a cliente pediu que realizássemos uma campanha de comunicação *online* com o objetivo de levar as pessoas a deslocarem-se até à sua loja em vez de o fazerem *online*, para que fosse possível demonstrar melhor as suas coleções e para fidelizar as suas clientes. Assim, o orientador de estágio pediu que realizasse uma campanha de comunicação *online* através de ações como *giveaways*<sup>28</sup>, subscrição *newsletter*, *digital influencer*, descontos e promoções.

A Electro Silluz tornou-se cliente da Bastarda durante o período de estágio. Sendo este um novo cliente, foi necessário analisá-lo profundamente e avaliar as suas redes sociais. Posteriormente, o orientador pediu que realizasse uma campanha para as redes sociais, com atenção à avaliação que tinha feito anteriormente. Essa campanha tinha o objetivo de melhorar os aspetos negativos que foram mencionados, como, por exemplo, a discrepância de interação entre as várias plataformas digitais, o pouco alcance que tinha até ao momento, os poucos seguidores e a comunicação repetitiva que se verificava na página do *facebook*.

Todas estas campanhas foram realizadas com bastante motivação e prazer por ter a oportunidade em colaborar em projetos tão dinâmicos como estes.

---

<sup>28</sup> **Giveaway** – promoção muito utilizada pelos profissionais do *marketing* digital e que tem como objetivo oferecer um prémio a um consumidor, a partir de um sorteio.

Tanto as ações de promoção de vendas para o restaurante Artesanal, como a campanha de comunicação *online* para Julieta Jóias e a campanha para as redes sociais da Electro Silluz estarão disponíveis em anexo I, III e IV, respetivamente.

## 6. Outras tarefas

### 6.1 Otimizar *sites*

A otimização de *sites* é uma técnica para aumentar as conversões e o tráfego no *site*, que permite a melhoria do posicionamento do *website* nas pesquisas feitas através dos motores de busca.

Alguns clientes mostraram o seu interesse em otimizar o seu *website*, assim como fazer melhorias significativas no seu *layout* ou mesmo na parte comunicativa, como é o caso do Armazém, da Clínica Parque da Cidade e de Julieta Jóias.

A otimização dos *sites* propriamente dita era realizada pelo programador Nuno Barros, mas tive a oportunidade de apresentar as minhas ideias e de participar nos *briefings* juntamente com a equipa.

Quanto ao Armazém, o objetivo era mudar todo o seu *layout*, a sua disposição, a animação, as cores, etc. Juntamente com uma estagiária na área do *design*, discutimos ideias sob perspetivas diferentes, para serem apresentadas ao orientador de estágio.

Relativamente à Clínica do Parque da Cidade, foi-me pedido que levantasse toda a informação do seu *website*, com o intuito de ser mudada e, posteriormente, pedir orçamentos para traduzir tanto em inglês como em francês.

Por fim, quanto a Julieta Jóias, com o lançamento das novas coleções era necessário colocar a publicidade no seu *website* e, ao analisar a forma como iria ser colocada, chegou-se à conclusão de que seria fundamental mudar todo o *layout* e criar um método de organização melhor. A mudança de *layout* serviu para mudar, mas também para facilitar a navegação dos clientes no *website*.

Toda a participação que foi realizada no que diz respeito à otimização dos *sites* foi destacar algumas ideias e participar ativamente nas mudanças que iriam ser feitas.

## **6.2 Orçamentos e construções de bases de dados**

A construção de base de dados foi uma tarefa realizada ao longo dos quatro meses de estágio curricular.

Elaborei algumas bases de dados em documento *excel*, para fins organizativos das coleções e produtos lançados de Julieta Jóias.

No que respeita os orçamentos, ao longo do período do estágio curricular foram pedidos por vários profissionais alguns orçamentos dos mais variados assuntos. Por exemplo, orçamento de traduções, orçamento de embalagens para *merchandising*, *catering* para eventos, etc.

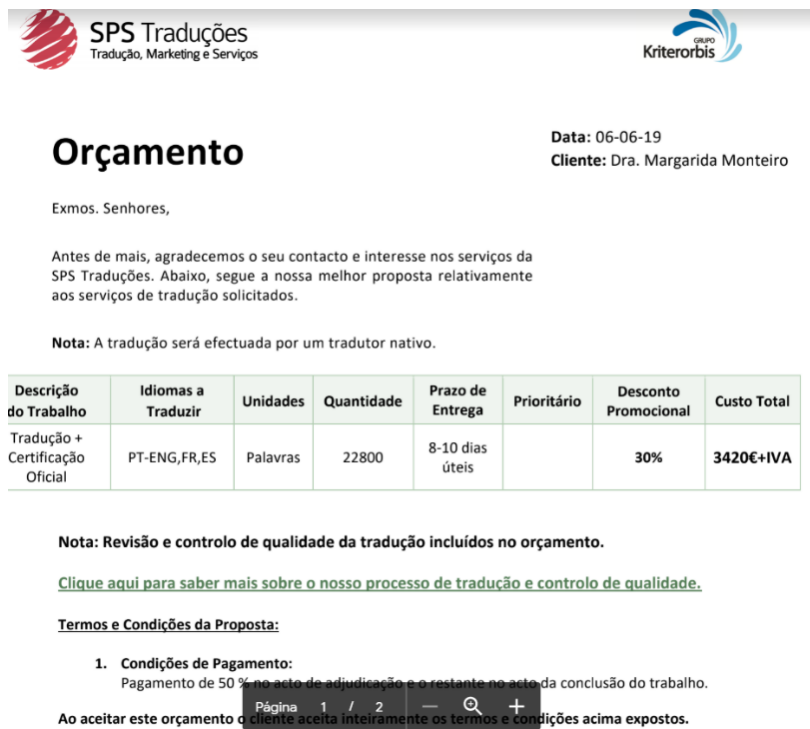
Na figura 17, está representado o conjunto de orçamentos de várias entidades relativas às embalagens de *merchadising* para a Quinta de Monserrate.

Na figura 18, está representado um dos orçamentos de traduções para a Clínica do Parque da Cidade.

Orçamento Caixas - Quinta de Monserrate - Excel

A	B	C	D	E
Empresa	Produto	Quantidade	Custo estimado	Observações
2 CaixasBaratas.pt	<a href="https://www.caixasbaratas.pt/caixas-fecho-com-aba/caixa-atagina-pequena">https://www.caixasbaratas.pt/caixas-fecho-com-aba/caixa-atagina-pequena</a>	.....	1,05 € unidade	
3 Sacoplex	<a href="https://loja.sacoplex.pt/caixa-bolas-branco-100x100x100---pack-10-und?filter_name=SCTBOLASCX10-B">https://loja.sacoplex.pt/caixa-bolas-branco-100x100x100---pack-10-und?filter_name=SCTBOLASCX10-B</a>	30 caixas		94,50 € ACRESCER PORTES PARA ENCOMENDA
4		50 caixas		157,50 €
5 Sacoplex	<a href="https://loja.sacoplex.pt/caixa-avana-100x100x100---pack-10-und?filter_name=SCTAVNCX10-K">https://loja.sacoplex.pt/caixa-avana-100x100x100---pack-10-und?filter_name=SCTAVNCX10-K</a>	30 caixas		121,50 € ACRESCER PORTES PARA ENCOMENDA
6		50 caixas		202,50 €
7 Recicaixa	Caixa em cartão canelado castanho/branco com formato 10x10x10 cm com impressão de 1 cor.	300 caixas	0,75€ à unidade	Portes de envio a cargo do cliente
8		500 caixas	0,65€ à unidade	
9		750 caixas	0,52 € à unidade	
10 Recicaixa	Caixa em cartão canelado castanho/branco com formato 11,5x13x7 cm com impressão de 1 cor.	300 caixas	0,85€ à unidade	Portes de envio a cargo do cliente.
11		500 caixas	0,75€ à unidade	
12		750 caixas	0,62€ à unidade	
13				
14 Att, coimpack	CX1248 - 100x100x100mm com uma impressão na face	300 caixas	0,55€ à unidade	Só tem 455 caixas em stock
15		455 caixas	0,48€ à unidade	
16 Att, coimpack	Cx3574 - 100x100x100mm com uma impressão na face	300 caixas	0,55€ à unidade	Só tem 200 caixas em stock
17		455 caixas	0,48€ à unidade	
18 Att, coimpack	Cx1252 - 165x120x90mm com uma impressão na face	300 caixas	0,85€ à unidade	Só tem 669 caixas em stock
19		500 caixas	0,80€ à unidade	
20		669 caixas	0,72€ à unidade	
21 Att, coimpack	Cx1252 - 165x120x90mm com uma impressão na face	300 caixas	0,85€ à unidade	Só tem 669 caixas em stock
22		500 caixas	0,80€ à unidade	
23		669 caixas	0,72€ à unidade	
24				
25 Rajapack	CAIXA POSTAL CASTANHA 25 x 25 x 10CM / PQ, 50	300 caixas	171€ s/iva	
26		500 caixas	285€ s/iva	
27		750 caixas	427,50€ s/iva	
28 Rajapack	CAIXA POSTAL BRANCA 25 x 15 x 10CM / PQ, 50	300 caixas	198€ s/iva	
29		500 caixas	330€ s/iva	
30		750 caixas	495€ s/iva	

Figura 17: Base de dados relativos ao orçamento da Quinta de Monserrate.



**SPS Traduções**  
Tradução, Marketing e Serviços

**GRUPO Kriterionbis**

**Orçamento**

Data: 06-06-19  
Cliente: Dra. Margarida Monteiro

Exmos. Senhores,

Antes de mais, agradecemos o seu contacto e interesse nos serviços da SPS Traduções. Abaixo, segue a nossa melhor proposta relativamente aos serviços de tradução solicitados.

**Nota:** A tradução será efectuada por um tradutor nativo.

Descrição do Trabalho	Idiomas a Traduzir	Unidades	Quantidade	Prazo de Entrega	Prioritário	Desconto Promocional	Custo Total
Tradução + Certificação Oficial	PT-ENG,FR,ES	Palavras	22800	8-10 dias úteis		30%	3420€+IVA

**Nota:** Revisão e controlo de qualidade da tradução incluídos no orçamento.

[Clique aqui para saber mais sobre o nosso processo de tradução e controlo de qualidade.](#)

**Termos e Condições da Proposta:**

- Condições de Pagamento:**  
Pagamento de 50 % no acto de adjudicação e o restante no acto da conclusão do trabalho.

Ao aceitar este orçamento o cliente aceita inteiramente os termos e condições acima expostos.

Página 1 / 2

**Figura 18: Orçamento de Tradução para a Clínica do Parque da Cidade.**

### 6.3 Análise de Mercado

Em alguns momentos, o orientador de estágio pediu para fazer uma breve análise de mercado de clientes novos, como, por exemplo, Electro Silluz e Graphicleader.

Uma análise de mercado é um estudo externo que permite às empresas identificar e conhecer algumas variáveis que, de forma direta ou indireta, influenciam o futuro da organização. Normalmente, as variáveis de estudo são a concorrência, o posicionamento, os fornecedores, as forças de *porter* (rivalidade entre concorrentes), o público-alvo, etc.

No caso do estágio curricular, as análises de mercado realizadas foram para conhecer melhor o nosso cliente, de forma a apresentar uma proposta coerente e objetiva. Nas análises de mercado, o objetivo era compreender o histórico da empresa, os serviços, a presença nas redes sociais, o tipo de conteúdos que eram publicados, o tipo de discurso que era comunicado, etc.

Na minha perspetiva, o conhecimento de uma organização através deste tipo de análise é fundamental, no momento em que uma empresa deseja estabelecer os objetivos estratégicos, com o fim de atingir resultados positivos.

Ao todo colaborei em duas propostas de análise de mercado: Electro Silluz e Graphicleader. Electro Silluz é uma empresa de equipamento eletrónico e de venda de eletrodomésticos e Graphicleader é uma empresa que comercializa embalagens.

#### **6.4 Publicação de artigos *wordpress***

Foi com as publicações de artigos *wordpress* que tive menos contacto durante o período do estágio curricular.

O *Wordpress* é um sistema de gestão de conteúdos que pode ser utilizado tanto para criar como para manter conteúdos de um *site*, um *blog*, ou qualquer outra aplicação. Para além disso, contém uma estética difundível, *standards* da web, sendo uma ótima solução *open source*.<sup>29</sup> Esta aplicação é de extrema importância nas agências de comunicação, pois as empresas possuem vários perfis para gerir e, sem esta aplicação, seriam obrigadas a estar em vários canais. O primeiro contacto que tive com o *wordpress* foi quando o orientador de estágio pediu para fazer a atualização de uma ementa no *site* do restaurante “Rabelos”. Até ao momento, não tinha tido oportunidade de conhecer e explorar todas as ferramentas disponíveis que esta aplicação disponibiliza a todos os profissionais de comunicação. Quando pediram para publicar a ementa no *wordpress*, o programador da Bastarda, Nuno Barros, apresentou-me de forma sucinta o programa. A partir daí, realizei o que era pretendido sem qualquer tipo de dificuldade, pois esta aplicação é bastante intuitiva e prática. Infelizmente, não tive

---

<sup>29</sup> **Open Source** – modelo de desenvolvimento que promove o licenciamento livre para o *design* e a esquematização do produto.

mais oportunidades para além desta de estar em contacto com o programa, mas foi algo que me criou interesse e motivação para o explorar de forma individual.

### **6.5 Traduções Audiovisuais**

Durante o período de estágio, o orientador de estágio pediu para fazer uma tradução de uma reportagem brasileira acerca de um acidente mortal devido às estruturas *sandwiches*.



## **ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO CURRICULAR**



Com o surgimento da internet e da globalização, as empresas puderam aumentar as suas vendas, o que permitiu aumentar a sua visibilidade junto das marcas. A partir das novas tecnologias, houve um aumento de compras *online*, procura global nos vários setores de comunicação através do *website* ou de outras plataformas digitais, publicidade *online*, etc. Sendo assim, a globalização transformou o público, tornando-o muito mais informado e exigente.

O facto de os consumidores passarem muito mais tempo *online* faz com que seja fundamental a presença das marcas nessas mesmas plataformas.

Na ótica das agências de comunicação é fundamental planear, implementar e acompanhar um processo comunicacional, de forma a defender a imagem de uma empresa/ marca junto dos seus públicos.

Assim, as agências tiveram que procurar estrategicamente novos caminhos para manter e representar os seus clientes, como também encontrar novos. É a partir de um plano de ação que as agências procuram melhorar o seu serviço com os demais clientes, e, mais do que isso, criar um serviço diferenciado para cada um deles.

Nas redes sociais, as agências atuam de várias formas. A produção de conteúdos enfatiza não só o seu conhecimento e funcionamento das várias plataformas digitais (*facebook, twitter, instagram, linkedIn*), como também a compreensão dos comportamentos desses mesmos utilizadores. O objetivo é ser criativo e criar conteúdos que atraiam o maior número possível de pessoas numa determinada página de uma marca.

Uma das vantagens das plataformas digitais é permitir que as organizações consigam analisar todas as suas interações em cada publicação, com o objetivo de manter o nível de confiança e satisfação por parte dos clientes.

Desta forma, podemos afirmar que já não é novidade que as redes sociais impulsionaram a mudanças no relacionamento agência/cliente. O facto de falar diretamente com a marca, aliado à possibilidade de responder de imediato a mensagens dos seus variados públicos, fez emergir uma mudança pragmática nas agências de comunicação e *marketing*. A comunicação entre estes nunca foi tão importante e

intensa como agora, pois as redes sociais tornaram-se ferramentas poderosas no *marketing* de relacionamento, sendo muito mais acessível para as próprias marcas apresentarem respostas e enunciarem as suas vantagens.

A agência deverá valorizar a opinião do cliente, mesmo que seja uma crítica ou uma reclamação. Porventura, deverá manter uma comunicação de proximidade e deve aproveitar as opiniões, com o objetivo de a empresa ocupar um lugar mais relevante. Os profissionais de comunicação têm de ser capazes de lidar com reclamações e pequenas crises comunicacionais, visto que é a partir das plataformas digitais que os consumidores expressam o seu descontentamento ou a sua satisfação.

A rede social mais utilizada numa agência de comunicação e *marketing* é claramente o *facebook*. Esta plataforma contém cinco princípios que um profissional deve considerar: construção de uma estratégia social desde o seu planeamento, criação de uma voz autêntica para a marca, ser interativo, criar conteúdos interessantes para os utilizadores, cultivar relações e continuar a aprender.

Quando se faz o planeamento, o profissional deve integrar todas as ferramentas de *marketing* adequadas, com o objetivo de alcançar resultados. Seguidamente, para ter uma voz autêntica com a marca, a organização deve ser consistente e coerente em toda a sua comunicação com o cliente. Deve criar conteúdo suficientemente interessante para poder atrair o máximo número de pessoas e deve cultivar relações, mantendo o conteúdo sempre atualizado, e criar publicidade para manter contacto.

Muita vezes, quando os *social media* não alcançam positivamente o seu trabalho, isso é devido à falta de conhecimento por parte dos gestores relativamente à utilização das plataformas digitais. Os profissionais de comunicação fracassam na gestão das redes sociais, principalmente quando não conseguem estabelecer uma relação primordial com o público-alvo ou devido a uma prática mal planeada. A geração de crises pode ser impulsionada através de pequenos erros que podem escalar com maior gravidade. Por exemplo, um comentário respondido com arrogância, ou uma palavra colocada inadequadamente podem ser prejudiciais tanto à relação da agência com os clientes, como também à credibilidade/notoriedade de uma organização.

Obviamente, é sempre esperado um *feedback* positivo, mas um *social media* tem de estar sempre preparado para pequenos conflitos que possam ser criados a partir das redes sociais, quando os consumidores expressam as suas críticas. É nestas situações que muitas delas aceleram o processo de resposta ao cliente, para que este não se sinta ignorado.

De uma forma geral, as agências confrontam-se com algumas dificuldades em controlar algumas mensagens de críticas e reclamações.

No mundo das redes sociais nem tudo são vantagens, pois a facilidade e a presença quase omnipresente da comunicação nas plataformas digitais permitiu a oferta de imensas propostas para interagir com os seus públicos, abrindo aos profissionais uma margem de erro muito arriscada, bem como o tempo que o profissional despende para a concretização dos resultados.

Não é suficiente fazer apenas a monitorização e atualização do *website*, mas é fundamental a sua presença nas suas plataformas digitais. Para isso, o profissional de comunicação deve planear campanhas *online*, com o objetivo de aumentar a notoriedade e credibilidade da empresa junto dos seus públicos.

Portanto, quando um *social media* pretende criar uma maior credibilidade/ notoriedade junto dos seus clientes, é necessário implementar as seguintes ações: o primeiro passo é criar conteúdos interessantes e consistentes, com o objetivo de ganhar confiança por parte dos utilizadores; o segundo passo é ser atencioso e esclarecedor em dúvidas que possam surgir de algum cliente ou mesmo do público em geral; o terceiro passo é usar os canais digitais para gerar valor e interagir de modo a permitir aproximar-se do seu cliente ou futuro cliente; o quarto passo refere-se ao bom atendimento, que deve ser ágil, direto e eficiente de forma a facilitar, atrair e fidelizar os clientes; o quinto passo é educar os clientes quanto ao problema que desejam resolver, apresentando as melhores soluções; o sexto passo é pedir e valorizar o *feedback* por parte do cliente; e, por último, é ser coerente e atrativo nas suas publicações quando se trata de defender uma marca. Os indicadores que possam comprovar o sucesso deste passo são os comentários feitos pelos consumidores satisfeitos, o aumento de seguidores, o aumento de pessoas que realizam ações, etc.

Existem várias ações com que um *social media* poderá prejudicar severamente a credibilidade e a notoriedade de um cliente.

Por exemplo, uma das preocupações destes profissionais é o número de seguidores. A procura é abundante e, por vezes, não é o ideal para uma boa gestão da marca. O facto de ter muitos seguidores pode não ser positivo, pois cada vez mais é necessário conhecer o seu público. Provavelmente, mais de metade não se interessam pela marca, muito menos irão ser clientes. Por isso, é fundamental avaliar o seu público.

Um erro muito comum é o facto de os profissionais demorarem muito tempo para responder às dúvidas ou comentários do público. Desta forma, muitos clientes comentam negativamente por falta de resposta ou atenção e, por consequência, procuram novas marcas que satisfaçam essas necessidades, ou seja, as pessoas nas plataformas digitais procuram uma resposta imediata.

É importante definir a estratégia de comunicação (tempos de resposta, periodicidade de publicações, pautas e análises semanais, etc.), alinhar sempre as respostas e as publicações com os objetivos e valores do cliente e responder aos clientes com clareza e transparência, comunicando o tempo de resposta de forma a evitar conflitos entre clientes e a empresa.

Através do estudo realizado anteriormente acerca da gestão de crises no contexto digital, observa-se que o trabalho desenvolvido durante o período de estágio curricular na empresa Bastarda evidenciou tanto pontos comuns como metodologias divergentes.

Embora todas as práticas de comunicação *online* mencionadas anteriormente sejam empregues na oferta de serviços desta empresa, os instrumentos de comunicação *online* direcionados à resolução de pequenas crises digitais não são, ainda, praticados pelos profissionais da mesma. Perante uma situação de crise, o facto de estes instrumentos não serem postos em prática leva a empresa a sentir mais dificuldades ao resolvê-la.

Ainda que os instrumentos de comunicação representem uma grande ajuda na resolução destas situações de crise, a falta de conhecimento acerca do planeamento e

estratégias a adotar faz com que a empresa Bastarda não esteja devidamente preparada para as solucionar eficazmente.

Tendo em conta os fatores evidenciados anteriormente, a proposta a seguir mencionada consiste na criação de um Manual de Prevenção de Crises nas Redes Sociais, contendo os principais pontos estratégicos com vista a apoiar os profissionais de comunicação da Bastarda neste tipo de ocorrências.



**PLANO DE INTERVENÇÃO – MANUAL DE PREVENÇÃO DE CRISES  
NAS REDES SOCIAIS**



Após algum tempo de estágio e de ter aprendido a metodologia de trabalho que era utilizada na empresa, começaram a ser notórias algumas falhas pontuais, no que diz respeito à gestão nas redes sociais, como, por exemplo, publicações erradas ou fotografias que não estavam contextualizadas com as publicações. Como a Bastarda não tem qualquer tipo de manual de prevenção de crises nas redes sociais, foi pertinente realizar um manual para apoiar a empresa para seguir o melhor caminho em momentos de crises ou mesmo em problemas pontuais de comunicação.

Muitas vezes, dentro da organização ocorreram algumas falhas no que diz respeito à gestão das redes sociais. Em geral, estas falhas ocorrem devido à falta de conhecimento das próprias plataformas digitais ou mesmo nas estratégias de comunicação que são delineadas. No caso da Bastarda, era frequentemente por falta de conhecimento das plataformas por parte dos estagiários da empresa e, por vezes, pela falta de rigor dos profissionais. Uma das preocupações diárias da empresa é o número de seguidores das suas variadas contas, pois muitas vezes a procura é muita e, posteriormente, não possibilita uma boa gestão da marca. Atualmente, é necessário conhecer cada vez mais os seus clientes e avaliá-los. Durante o período de estágio, era necessário aumentar seguidores das contas dos clientes, como também avaliar se os seguidores poderiam vir a ser futuros clientes ou não. Era um problema recorrente na organização.

Por outro lado, a demora das respostas ou das dúvidas do público são também erros que ocorrem regularmente. Essa demora permitia que os clientes pudessem comentar negativamente por falta de atenção e impulsionar a pequenas crises nas redes sociais.

De uma forma geral, a Bastarda confronta-se com algumas dificuldades em controlar algumas mensagens, críticas e reclamações. Para isso não acontecer, qualquer profissional de comunicação deve fazer a monitorização das plataformas e responder aos consumidores de forma justa, clara, e valorizando sempre uma atitude de compreensão.

Portanto, no mundo das redes sociais também existem desvantagens, pois a facilidade que se encontra na comunicação permite aos profissionais obterem uma margem de erro de grandes proporções. As crises podem ser impulsionadas através de pequenos erros que podem escalar com maior gravidade e estes profissionais devem estar

preparados para pequenos conflitos que possam ser criados a partir de redes sociais, quando os consumidores expressam as suas críticas. Apesar das grandes potencialidades do mundo digital, estas trazem riscos que podem potencializar crises *online*.

O Manual de Prevenção de Crises nas redes sociais, que foi realizada para a empresa Bastarda, é um pequeno guia de pontos estratégicos relevantes, que trata da gestão crises nas redes sociais.

# MANUAL DE PREVENÇÃO DE CRISES NAS REDES SOCIAIS



MARGARIDA MONTEIRO

**bastarda**

Figura 19: Manual de Prevenção de Crises nas Redes Sociais.

# MANUAL DE PREVENÇÃO DE CRISES NAS REDES SOCIAIS

MARGARIDA MONTEIRO

**bastarda**

## Índice

Apresentação .....	6
Gestão de crises em contexto digital.....	7
1. Saber distinguir se é uma crise ou um problema.....	7
2. Crise nas redes sociais.....	8
3. Criar uma política de <i>media social</i> .....	8
4. Responder é uma prioridade .....	9
5. Monitorização das redes sociais .....	10
6. Definir mensagens.....	10
7. O problema deve ser resolvido na mesma página.....	10
8. Nunca apague um <i>post</i> .....	10
9. Utilizar um <i>social listening</i> .....	11
10. Proteger as suas contas.....	11
11. Comunicação interna .....	11
12. Plano de gestão de crise .....	12
13. Elaborar um plano de comunicação de crise.....	13
14. Cancelamento de todas as publicações agendadas.....	13
15. Avaliação e análise pós-crise .....	14
16. Aprenda com os erros.....	14

## Apresentação

Com a crescente utilização das redes sociais, cada vez mais os utilizadores têm o poder de divulgar e publicar conteúdos que influenciam a sociedade em si, surgindo, assim, mudanças no processo de decisão.

Hoje em dia, qualquer pessoa pode expressar a sua opinião nas redes sociais através de um comentário, seja ele no *Facebook* ou no *Instagram*, ou através de publicações nos *blogs*. Essas manifestações são maioritariamente negativas, com o intuito de defender os seus próprios interesses e pondo em causa a imagem e reputação da organização. É por estes fatores que surgem as crises nas redes sociais.

Este manual de gestão de crise propõe-se ser um guia de referência à empresa Bastarda e tem como objetivo orientar os profissionais ao lidarem com eventuais focos de crise ou com situações de crise em si.

É importante referir que o bem mais valioso para qualquer organização é a sua imagem e reputação, sendo este o resultado da perceção dos públicos.

Assim sendo, o manual de gestão de crises que irá ser apresentado tem como objetivo apoiar a empresa Bastarda a seguir o melhor caminho em momentos de crise nas redes sociais. Caso já tenham alguma experiência em crises, este manual servirá para refletir e melhorar as práticas já adotadas.

## Gestão de crises em contexto digital

A disseminação das redes sociais facilitou a conexão à internet por parte das organizações e dos consumidores e proporcionou um ambiente de partilha de comunicação em tempo real, o que permitiu modificar o modo como os clientes e as marcas se relacionam. As organizações têm a oportunidade de conhecer melhor os seus clientes a um custo baixo. Esta mudança de paradigma fez com que as empresas estivessem mais expostas, pois o consumidor ganhou poder e liberdade de avaliar, criticar ou recomendar uma empresa. Um comentário negativo ou uma reclamação pode tornar-se uma situação viral e incontrolável, criando problemas aos gestores de comunicação e podendo afetar a reputação e a imagem da organização.

É imprescindível que as empresas criem um planeamento estratégico que tenha a finalidade de resolver situações de crise rapidamente, adaptando-se a esta nova realidade.

Por isso, neste manual iremos apresentar algumas estratégias perante situações de crise nas redes sociais.

### 1. Saber distinguir se é uma “crise” ou um “problema”

Primeiramente, os gestores de comunicação devem ser capazes de distinguir se a situação é uma crise que pode prejudicar a reputação da organização ou se é um mero problema pontual. Problemas pontuais são muito frequentes no dia a dia de uma empresa. Um comentário negativo a um *post* ou uma reclamação é um problema recorrente, mas nesse caso, os profissionais devem responder imediatamente de forma assertiva, pois pode-se tornar uma situação de crise.

Uma crise pode proporcionar resultados negativos à sua imagem e reputação. Este tipo de situações pode surgir a partir da má gestão das redes sociais, por parte dos *social media managers*. Por exemplo, uma publicação ofensiva, ou uma publicação com informação descontextualizada são ocorrências que podem fazer a organização perder a confiança por parte dos seus consumidores.

Analise a situação com os colaboradores responsáveis para decidir se deverá implementar um plano de comunicação de crise ou se o problema poderá ser resolvido no momento.

O desafio é não deixar que um problema se transforme numa crise, que afeta profundamente uma empresa.

## **2. Crise nas redes sociais**

A “crise em rede social” começa na organização e continua nas redes sociais.

Por outro lado, as crises “nas redes sociais” poderão ser devidas a má administração de contas, publicações erradas, fotografias, etc.

Por isso, quando estamos perante uma crise, é fundamental diagnosticarmos as situações, entendermos o comportamento e como a situação se originou.

Quando não é feita a avaliação da situação de crise, a organização poderá estar a ir por um caminho que poderá prejudicar drasticamente a sua imagem e a sua reputação.

## **3. Criar uma política de *media social***

Numa agência de comunicação e *marketing* é muito corrente um colaborador publicar ou comentar algo inapropriado. A melhor forma de prevenir tais situações é criar uma política de *media social*.

Uma política de *media social* serve para preparar e instruir os colaboradores sobre a forma como a organização deve comunicar nas redes sociais, com o objetivo de proteger a sua reputação. A organização deve reunir instruções e diretrizes para o uso adequado das plataformas digitais, tais como as diretrizes de direitos, diretrizes de privacidade, diretrizes de confidencialidade e diretrizes da voz da empresa.

As diretrizes de direitos explicam como os colaboradores deverão utilizar a informação de terceiros em comunidades. As diretrizes de privacidade esclarecem de que maneira o colaborador poderá interagir com o cliente *online* e quando há necessidade de comunicar por via de um canal mais privado, como por exemplo, o *email*.

As diretrizes de confidencialidade descrevem como os funcionários poderão publicar informações comerciais e o que devem manter em segredo, e, por fim, as diretrizes da voz da organização, que têm como objetivo instruir a forma como se deve comunicar nas redes sociais.

#### 4. Responder é uma prioridade

É fundamental os profissionais de comunicação responderem aos comentários dos utilizadores num período entre 24 a 48 horas, sendo esta uma prioridade para a prevenção de situações de crise.

Portanto, os *social media managers* devem responder a todas as reclamações em todas as plataformas digitais. A maioria das organizações não segue totalmente esta regra devido aos seguintes motivos:

- Não veem as reclamações;
- Não querem esclarecer as queixas por parte dos consumidores;
- Não querem responder, pois os comentários e as reclamações são numerosos.

Na maioria das vezes, estes profissionais respondem a algumas queixas em parte do tempo. Este tipo de abordagem que acontece nas organizações prejudica a sua imagem e pode colocar a empresa em risco de crise.

A mensagem deve ser clara, transparente e focada nas preocupações e necessidades dos utilizadores. A consideração pelo consumidor deve ser evidente em todo o processo, mesmo que a razão esteja do lado da organização.

Para lidar com todos os consumidores nas redes sociais, a transparência é a melhor forma. Responda um a um e a todas as questões feitas pelos utilizadores e deve agradecer sempre em todas as respostas.

Por outro lado, a resposta dada não deve incluir ironia. Se o consumidor persistir na situação, os profissionais devem tratar por mensagem privada (email).

Utilize frases, como “ Pedimos desculpa por x” ou “ Lamentamos muito y” e “ iremos averiguar a situação, de forma a resolvê-la da melhor maneira” ou “ iremos averiguar a situação para que possamos fazer as mudanças necessárias”.

É importante referir que pode e deve pedir ajuda aos seus colegas sobre qualquer resposta que se sinta mais desconfortável a dar a um cliente, aperfeiçoando a comunicação dentro de uma organização.

### **5. Monitorização das redes sociais**

É imprescindível uma organização monitorizar as redes sociais, analisando os conteúdos que são discutidos em *sites*, grupos de discussão, etc. Os *hashtags* ajudam a encontrar com mais exatidão essas mesmas informações, sendo um bom mecanismo de pesquisa.

Por sua vez, já existem aplicativos que viabilizam *software* e programas que facilitam o monitoramento das redes sociais.

Portanto, é necessário observar padrões de tráfego nas plataformas com frequência.

### **6. Definir mensagens**

Para facilitar o processo de monitoramento das redes sociais, o profissional de comunicação deve definir três ou quatro mensagens diferentes, preparadas de forma a guiar o responsável no momento de responder aos consumidores.

### **7. O problema deve ser resolvido na mesma página**

O problema deve ser resolvido na mesma plataforma de onde surgiu. Por exemplo, se um cliente fez uma reclamação na página do *facebook* da organização, deve ser respondido na mesma página, pois não há necessidade de arrastar o problema para outras plataformas. O objetivo é resolver e não aumentar a sua proporção.

### **8. Nunca apague um post**

Quando um *Social Media Manager* se confronta com um comentário ou uma publicação negativa, a sua vontade é de simplesmente apagar todas as publicações que dizem respeito à situação.

O maior erro que um profissional pode fazer é apagar um *post*. Por mais que um comentário ou publicação seja desfavorável, nunca se deve eliminar os *posts*, pois apagar um comentário poderá prejudicar a credibilidade de uma organização. O que é publicado na Internet ficará sempre registado.

É importante ainda salientar que “jogar” com a inteligência dos utilizadores poderá provocar uma crise muito maior.

Só em alguns casos o profissional de comunicação deve apagar a publicação da plataforma, como, por exemplo, quando um cliente agride ou ofende alguém nas redes sociais sem ser a própria organização.

### **9. Utilizar um *social listening***

Um *social listening* é um programa que ajuda a identificar questões que consumidores poderão ter nas redes sociais, evitando que problemas relativamente simples se transformem em situações de crise. Para além disso, é possível captar opiniões relativas a determinada marca. No caso de encontrar várias opiniões de consumidores, o profissional de comunicação deverá investigar, pois poderão constituir um risco para a organização.

Um bom *software* de *social listening* é o ZeroFox. Este *software* irá enviar alertas de conteúdos perigosos ou ofensivos relativos à marca desejada, *links* perigosos publicados nas plataformas digitais e opiniões dos seus clientes.

### **10. Proteger as suas contas**

As senhas fáceis das contas das redes sociais utilizadas no seu dia a dia podem pôr em risco rapidamente uma organização. É importante salientar que, neste tipo de situações, é mais rápido um colaborador criar uma crise de segurança nas contas do que propriamente estas serem invadidas por *hackers*.

### **11. Comunicação interna**

A comunicação interna é fundamental para a resposta à gestão de crises, devido ao facto de todos os colaboradores estarem preparados e informados e evita rumores tanto na organização como nas redes sociais.

Todos os colaboradores devem perceber o que devem dizer ou não sobre a situação em causa.

## 12. Plano de gestão de crise

Depois de identificar a crise em si, é necessário avaliar as principais perguntas e padrões de comportamento do consumidor para a realização de um plano de crise.

O plano de crise deve conter todas as ameaças, questões com um *script* com as respostas que deverão ser dadas de forma transparente e concisa.

Uma crise passa por três fases e cada uma delas tem ações e objetivos pré- estabelecidos que deverão integrar um plano de crise.

FASES	OBJETIVOS	AÇÕES
<b>PRÉ-CRISE</b>	Reduzir os riscos e as ameaças da situação de crise;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um plano de crise;</li> <li>• Criar um <i>comité</i> de gestão de crise;</li> <li>• Simular possíveis situações;</li> <li>• Gerir os “assuntos”.</li> </ul>
<b>CRISE</b>	Controlar a crise; Diminuir e controlar as ameaças previstas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir o <i>comité</i> de crise;</li> <li>• Comunicar de imediato;</li> <li>• Ser transparente, claro e conciso na mensagem a transmitir;</li> <li>• Utilizar todos os canais possíveis para chegar a todos os <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Integrar os restantes colaboradores da organização;</li> </ul>
<b>PÓS- CRISE</b>	Reparar a reputação e a imagem da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar aos seus <i>stakeholders</i> os seus esforços e metas para minimizar os danos causados;</li> <li>• Analisar a situação e aprender a lição.</li> </ul>

Fonte: Coombs ( 2007), González-Herrero e Pratt (1996), Kotler et al. ( 2016) e Reynolds ( 2014).

Assim sendo, todas as organizações devem ter um processo de gestão de crise que é realizado juntamente com o *comité* de crise para conseguirem lidar com uma situação mais fácil e eficazmente.

Ainda assim, a organização também poderá incluir no seu plano de comunicação de crise as seguintes sugestões, de forma a apoiar os profissionais de comunicação:

- Monitorizar as redes sociais;
- Quando encontrar o problema, deve resolvê-lo de imediato, pois as situações podem ganhar proporções mais graves;
- Pensar antes de agir e fazer um bom plano de comunicação;
- Controlar sempre a situação e manter a atitude correta juntamente com os colaboradores da empresa;
- Responder na plataforma de rede social que originou a crise;
- O consumidor que impulsionou a situação quer ser ouvido e esclarecido, portanto deve-se ter consideração pelo cliente durante todo o processo de gestão;
- Juntamente com os colaboradores, é fundamental criar um protocolo de ações com as situações mais comuns que podem ocorrer nas redes sociais.

### **13. Elaborar um plano de comunicação de crise**

Um plano de comunicação de crise nas redes sociais irá viabilizar uma resposta mais rápida e eficaz a eventuais problemas potenciais.

Neste plano deverá incluir as diretrizes que ajudam a identificar a gravidade da crise, descrevendo as situações de risco que estão presentes na organização, as funções e responsabilidades do departamento responsável pela resolução das situações de crise, devem constar informações de contactos que sejam necessários, processos de aprovação para publicações nas redes sociais e um *link* com a política de *media social* acima referida.

### **14. Cancelamento de todas as publicações agendadas**

É essencial cancelar todas as publicações agendadas nas redes sociais, no momento em que é decidido ativar o plano de crise nas redes sociais, pois uma publicação pré-

programada numa situação de crise pode pôr em risco a organização, parecendo uma instituição incoerente e insensível. Toda a comunicação deve ser planeada e consistente.

### 15. Avaliação e análise pós-crise

Depois de uma crise resolvida, podem surgir grandes oportunidades para a organização.

Nesta fase, a Bastarda deverá analisar os impactos que a situação de crise teve e criar uma nova estratégia de comunicação, assim como um plano de crise para eventuais situações que possam surgir.

É essencial que faça, diariamente, a monitorização das plataformas das redes sociais utilizadas.

### 16. Aprenda com os erros

Aprender com os erros é uma etapa essencial a qualquer organização. Ajuda a prevenir futuras crises e irá ajudar a solucionar a situação com mais rapidez e eficiência.

Tarefas a desenvolver para evitar crises:

- Suspende publicações agendadas nas plataformas digitais;
- Suspende anúncios patrocinados nos vários canais digitais;
- Suspende os *emails* de *marketing*;
- Avaliar e analisar o cronograma de publicações agendadas nos *blogues* ou noutras plataformas;
- Fornecer pontos de discussão para executivos, conforme necessário;
- Analisar e verificar referências de conteúdos relevantes que são consideradas como passíveis de impulsionarem para uma situação de crise;
- Criar um plano de comunicação para os seus colaboradores;
- Comunicar o impacto e novas atualizações da organização por meio das redes sociais;
- Notificar pessoas para a necessidade de abordar pontos de discussão relevantes.

Nesta fase é importante reunir toda a empresa para falar sobre a crise anterior e toda a experiência de resolução e partilhar todos os conhecimentos adquiridos com esta.

Ainda assim, os profissionais que estiveram na resolução da crise devem refletir e analisar o que funcionou e o que não funcionou, de forma a criar um novo plano de crise para proteger eventuais situações.

A mudança de paradigma fez com que as empresas estivessem mais expostas, pois o consumidor ganhou poder e liberdade de avaliar, criticar ou recomendar uma empresa. Um comentário negativo ou uma reclamação podem tornar-se uma situação viral e incontrolável, criando problemas aos gestores de comunicação e podendo afetar a reputação e a imagem da organização.

**bastarda**

## **CONCLUSÃO**



O estágio curricular que foi concluído na empresa Bastarda foi uma etapa fundamental no meu percurso académico. Esta oportunidade permitiu-me perceber a importância da criação de conteúdos numa estratégia de *marketing* e comunicação de uma determinada organização. Além de todo o planeamento e criatividade nos conteúdos publicados, fez-me compreender que, o facto de trabalhar simultaneamente em vários projetos e em várias marcas, permitiu adquirir uma visão mais abrangente e crítica. Na minha opinião, realizar um estágio curricular numa agência de comunicação será sempre mais enriquecedor do que numa empresa de uma determinada área, num departamento de *marketing*.

Assim, na prática das tarefas que foram pedidas durante o estágio, tive a oportunidade de desenvolver conhecimentos e competências na área da comunicação e do *marketing*. Participei em alguns projetos de várias marcas, nomeadamente na produção de conteúdos para as várias plataformas digitais, gestão de redes sociais, gestão de redes, publicação de conteúdos em *wordpress*, etc.

Portanto, o estágio permitiu um contacto mais direto com a realidade que se vive atualmente numa agência de comunicação e uma aproximação maior das equipas de criação e gestão de projetos. Experimentar o dia a dia de uma empresa onde todos os objetivos são digitais faz-nos compreender e refletir acerca das mudanças pelos novos *media* digitais nas metodologias de trabalho nas agências de comunicação. Primeiramente, permitiu compreender como é o novo consumidor que vive constantemente e interage na *web*. Em segundo lugar, as ferramentas utilizadas pelos profissionais de comunicação mudaram drasticamente, nas suas intenções e funcionalidades, pois os *websites* das empresas já não apresentam apenas informação sobre si, mas também já são compostas por múltiplas ferramentas, tais como *blogs*, redes sociais, comentários onde se vive uma saturação de informação. Devido a essa saturação, cada vez mais é fundamental para as empresas atuarem de forma estratégica nas suas plataformas digitais, de modo a diferenciarem-se e atraírem os seus consumidores. Consequentemente, é essencial voltar às estratégias de *marketing* tradicionais, de *marketing* e comunicação e criar novas estratégias na Internet, com o objetivo de obter um bom posicionamento nas redes sociais. Por outro lado, a presença das marcas nas redes sociais impulsionou a uma maior proximidade dos seus

consumidores relativamente às suas opiniões e expectativas e assiste-se a um consumidor com mais poder de influência junto das marcas. Por isso, a questão geral deste relatório é como as marcas estão devidamente preparadas para lidar com a gestão de crise em ambiente digital.

Na revisão da literatura, foram abordados temas, tais como a evolução do *marketing* 1.0 até ao *marketing* 4.0, os novos *media*, a presença de crises nas organizações, a gestão e a comunicação de crises, estratégias e crises *online*.

Durante os meses de estágio, notei alguma indulgência no que diz respeito às normas de comunicação na gestão de redes sociais. O facto de a empresa ter constantemente novos estagiários fez com que não houvesse tempo nem rigor para formar esses mesmos estagiários. Este fator provoca, em alguns momentos, má gestão de comunicação nas redes sociais, como, por exemplo, discurso incoerente perante os clientes, publicações erradas, descrições mal escritas, o que, conseqüentemente, cria problemas pontuais com os atuais clientes e com a própria organização. Esses problemas pontuais, quando não são resolvidos de imediato, podem criar pequenas crises comunicacionais. Portanto, achei conveniente, durante o período de estágio, realizar um pequeno Manual de Prevenção de Crises nas Redes Sociais, com algumas estratégias a adotar na sua prevenção e na sua resolução, com o objetivo de a empresa possuir um pequeno guia em momentos anteriormente referidos.

Durante o desenvolvimento do presente relatório de estágio surgiram algumas limitações.

Apesar de o estágio curricular ser de quatro meses, torna-se difícil para um estagiário a envolvimento real na rotina de trabalho e no desenvolvimento profissional, quer a nível de conhecimento quer a nível de competências e práticas nas demais áreas. O facto de a empresa Bastarda, possuir vários estagiários durante o ano inteiro, impediu a formação e a envolvimento necessária à minha aprendizagem, pois a gestão de tantos estagiários torna difícil a sua participação. Relativamente às atividades desenvolvidas no decorrer no estágio curricular, teria sido interessante ter tempo para me envolver em outros projetos, permitindo-me ter uma abrangência maior e mais real da empresa.

Em suma, considero que o estágio tenha sido uma mais-valia para o meu desenvolvimento profissional e do meu conhecimento sobre a comunicação e o *marketing* digital. Com esta experiência, adquiri boas referências para o futuro em relação à profissão em si.

Todos os profissionais da empresa Bastarda me proporcionaram uma experiência enriquecedora, ensinando-me e motivando-me a cada dia, o que me deixou muito feliz. Terminei esta etapa com um espírito mais lutador, levando comigo todos os ensinamentos ao longo da minha carreira profissional.



## BIBLIOGRAFIA

- Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From WEB 1.0 TO WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1-10.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editoras.
- Bakker, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestion de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas*, 4, 27-36.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organisations managing and communicating in the heat of chaos*. Nashville: SW Publishing Company.
- Beasley, M. (2013). *Practical Web Analytics for User Experience: How Analytics Can Help You Understand Your Users*. Massachusetts: Morgan Kaufmann.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses and apologies: A theory of image repair strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Booth, S. (1993). *Crisis management strategy*. London: Routledge.
- Brazão, C. I. D. C. (2016). *Estratégias de conteúdo digital. O caso de um estágio na Nata Design* (Dissertação de Doutoramento).
- Brown, R. (2009). *Public relations and the social web*. Londres: Kogan Page.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24 (4), 457-488.
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Coombs, T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management communication quarterly*, 8(4), 447-476.

Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.

Coombs, T. (2009). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10 (3), 177-191. Doi:10.1207/s1532754xjpr1003\_02.

Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.

Coombs, T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approach. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 321-340.

Coombs, T., & Holladay, S. J. (2005). *An exploratory study of stakeholder emotions: affect and crises*. (Vol. 1). Bingley: Emerald Group Publishing.

Coombs, T. & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: the challenges created by publicity managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38 (3), 408-415.

Coombs, T. & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18 (1), 40-57.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. (4<sup>a</sup> ed.). California: SAGE Publications.

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: a casebook approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: AMACON.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis - communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8 (2), 79-105. Doi: 10.1207/s1532754xjpr0802\_01
- González-Herrero & Smith (2008). Crisis communications management on the Web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Oxford Blackwell Publishing Ltd*, 16(3), 143-153.
- González-Herrero & Smith (2010). Crisis communications management 2.0: organizational principles to manage crisis in an online world. *Organization Development Journal*, 28(1), 97-105.
- Grunig, J. E. (1993). Public relations and international affairs: effects, ethics, and responsibility. *Journal of International Affairs*, 47(1), 137-162.
- Handsfield, L Dean, T. & Cielocha, K. ( 2009). Becoming critical consumers and producers of texto: Teaching literacy with Web 1.0 and Web 2.0. *The Reading Teacher*, 63(1), 40-50.
- Harrison-Walker, L. (2001). E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum. *Journal of Services Marketing*, 15(5), 397-412.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, C., Friege, C., Rangaswamy, A., Gensler, S., Skiera, B., & Lobschat, L. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- Hiebert, R.E. (2005). Commentary: new technologies, public relations, and democracy. *Public Relations Review*, 31(1), 1-9.
- Hiremath, B. K., & Kenchakkanavar, A. Y. (2016). An alteration of the Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0: a comparative study. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2, 705-710.

Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação: Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: the effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. Doi: 10.1177/0093650211423918

Kelleher, T. (2006). *Public relations online: Lasting concepts for changing media*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kotler, P. (2016). *Marketing 3.0*. Coimbra: Actual Editora.

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.

Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Alfragide: Editora Texto.

Langford, M. (2009). Crisis public relations management. In Tench, R. & Yeomans, L. *Exploring public relations (2ª ed.)* (pp. 385-408). London: Pearson Education Limited.

Laugé, A., Sarriegi, J., & Torres, J. (2009). *The Dyanamics of crisis lifecycle for emergency management*. University of Navarra, Spain.

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Lerner, M., Shen, E., Oldman, M., Hamadeh, H. & Hamadeh, S. (2002). *Vault Guide to Schmoozing*. New York: Vault, Inc.

Lukaszewski, J. E. (1999). Seven dimensions of crisis communication management: a strategic analysis and planning model. *Ragan's Communications Journal*, 155-187

Madureira, T. (2016). *Proposta de um modelo de gestão de crise nas redes sociais para o setor da saúde* (Dissertação de Doutoramento).

- Mahon, J. F., & Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate reputation review*, 6(1), 19-35.. Doi: 10.1057/palgrave.crr.1540187
- Marteleto, R. (2001). Análise das redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ci. Inf., Brasília*, 30(1), 71-81.
- Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., dos Santos, R. R., & Pimentel, I. (2006). Crises de ameaças a oportunidades: gestão estratégica de comunicação de crises. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Myers, G., & Holusha, J. (1986). *Managing crisis: a positive approach*. London: UNWIN.
- Moorman, C., Ross, B., & Gorman, S. (2015). Measuring the impact of social media on your business. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2015/01/18/measuring-the-impact-of-social-media-on-your-business>.
- Norsa, L. (2003). Anatomia da crise. In J. M. Lampreia (Coord.). *Gestão de crise, uma perspectiva europeia* (pp. 13-30) Lisboa: Hugin Editores.
- Orduña, O. I. R. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, (21), 137-140.
- O'Reilly, T. (2005). What is web 2.0? Design patterns and business models for the next generations of software. *International Journal of Digital Economics*, (65), 17-37.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de comunicación y relaciones publicas*. Barcelona: Profit Editorial.

Paluello, F. (2009). *Guia de Uso do Twitter para Empresas*. Consultado em 20 de Junho de 2019 em: <http://www.scribd.com/doc/13384175/Guia-de-Uso-do-Twitter-para-Empresas-Completo>.

Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crises - prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossay - Bass.

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.

Phillips, D. & Young, P. (2009). *Online Public Relations*. London: CIPR Kogan Page.

Pinto, A. M. G., & Junqueira, L. A. P. (2009). Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 43(5), 1091-1116.

Pinto, H. (2016). *Marketing Digital nas Micro e PME* (pp.34-48). Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto, Portugal, (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10315/1/tese-%20marketing%20digital%20nas%20micro%20e%20pme%20-%20helder%20pinto.pdf>

Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations*, 1-14.

Regeister, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice (4ª ed.)*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Reis, J. (2015). Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função Porta-voz. In M. Portugal, & J. Caetano. *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

- Reynolds, B. & Seeger, M. (2014). Crisis and emergency risk communication as an integrative model article. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55. Doi: 10.1080/10810730590904571
- Rodrigues, D. (2014). *A influência do Word of Mouth Online na Decisão de Compra do Consumidor*. Creative University, Lisboa.
- Rosa, N.G.H. (2010). *O impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa*. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Santos, R. (2006). Crises no E-world. In Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). *Crises de ameaças a oportunidades* (Cap. 7, pp. 191-249). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, E., & Nicolau, M. (2012). Web do futuro: a cibercultura e os caminhos trilhados rumo a uma Web semântica ou Web 3.0. *Revista Temática*, 10.
- Saymon, L. (2018). A influência das redes sociais na comunicação humana. *Cesar Org*. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/index.php/2018/08/27/a-influencia-das-redes-sociais-na-comunicacao-humana/>
- Seeger, M. (2001). Public relations and crisis communication: Organizing and chaos. In *Handbook of Public Relations* (pp. 155). London: Sage Publications, Inc.
- Silva, R. (2016). Hackers: O que são?. *I-Técnico*. Disponível em: <https://www.i-tecnico.pt/hackers-o-que-sao/>
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Vieira, D. (2019). O que é Copywriting: confira as principais técnicas e gatilhos para persuadir e vender com palavras. *Rockcontent*. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/copywriting/>
- Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2008). *Business Intelligence: Making Better Decisions Faster*. Redmond, Washington: Microsoft.
- Wardle, C. (2017). Fake news. It's complicated. *First Draft News*. Disponível em: <https://firstdraftnews.org/fake-news-complicated/>

## **PÁGINAS DA INTERNET**

<https://bastarda.pt/>

<https://resultadosdigitais.com.br/especiais/tudo-sobre-redes-sociais/>

**ANEXO I**



## Artigos *blog* Julieta Jóias

### Como arrasar com um mix de colares ☺

A combinação de qualquer jóia é fundamental para valorizar qualquer look.

Conseguir combinar vários colares ao mesmo tempo parece difícil, mas é apenas no primeiro momento. A combinação entre colares também segue regras de harmonização que devem ser conciliadas com a sua roupa e com a ocasião do momento.

Ainda não sabe como usar o mix de colares? Não se preocupe, iremos dar algumas dicas de utilização neste post. Confira!

Não é preciso usar muitos colares ao mesmo tempo. Dependendo do seu look do dia muitas vezes é apenas necessário combinar entre 2 a 3 colares.

No caso de um maxi colar, você pode usar com outros colares mais discretos, pois em qualquer look apenas um colar deve chamar a atenção e os restantes apoiam. Utilize o seu colar chocker favorito, deixando um toque de sensualidade por onde passar. Não se esqueça que devem ter comprimentos diferentes para que haja harmonização entre si.

Quantas vezes é que os colares salvaram-nos a vida por não sabermos o que vestir? As jóias têm o poder de transformar um look básico a um look deslumbrante e único.

Se é uma mulher que gosta de um visual mais casual com roupas mais básicas, não se esqueça de combinar os tipos de colares com várias cores e texturas para um look mais divertido.

Com a chegada do Verão aposte nas regatinhas básicas, correntes, colares de pedras naturais e colares chockers para um visual autêntico e arrase seja onde estiver. ☺

O mix de colares trazem pormenores imprescindíveis ao seu look e chamam à atenção de qualquer um. Afinal quem não gosta de sentir-se elegante?

Visite a nossa loja *online* e confira as novidades que temos para si. ☺

Beijo

JJ

### **Ear hook: a tendência que veio para ficar**

Com um *design* e uma forma de utilização diferente pode estranhar no primeiro momento mas irá apaixonar-se à primeira vista. Confira!

O ear hook que significa “gancho de orelha” pode ser encontrado em diversos tamanhos, materiais e estilos que irão dar uma liberdade infinita ao seu look. São peças discretas, mas se forem utilizadas de forma correta tornam-se acessórios únicos e imprescindíveis, concordam?

Vamos mostrar algumas dicas como usar os ear hooks para deixar o seu look com um estilo deslumbrante e único.

Se procura um detalhe extra no seu look, utilizar um ear hook junto do seu brinco é garantido um look autêntico por onde passar! Por outro lado, se o que lhe interessa mesmo é estar sempre fashion combine dois modelos de ear hook no primeiro ou no segundo furo e irá arrasar!

Num evento mais formal, os ear hook são uma boa aposta para chamar mais atenção. Use com pedras brilhantes e zircónicas juntamente com os seus brincos favoritos.

Por aqui, o Verão chegou e as cores vibrantes também. Não se esqueça de combinar os brincos e os ear hooks com as cores que mais gosta e obtém um look mais divertido e leve.

E se é uma fã incondicional de argolas, chegou a hora de combinar as suas favoritas com os ear hooks. 😊

Não se esqueça de brincar com as diversas texturas, usando diferentes modelos no primeiro e segundo furo. Ficarà incrível!

Rendidas?

Beijo

JJ

## **Tendências 2019**

Se é uma apaixonada pela moda, já deve andar a questionar o que vai causar entusiasmo neste ano 2019. Desta vez, iremos compartilhar consigo as últimas tendências de joias. Está na hora de começar a pensar como irá combinar os seus looks com as novidades que aí vêm! ☺

As pérolas são a primeira aposta para este ano. Não existem jóias mais clássicas como estas. A novidade deste clássico é o seu tamanho e o seu estilo barroco. Este ano irão brilhar com um tamanho muito maior! Não espere mais para encontrar a sua favorita! ☺

Um outro clássico que integra neste ano, são os colares com as letras. Pode encontrar em medalhas com a letra cravejada ou simplesmente um colar já com o formato da letra.

A segunda aposta desta lista são as joias com formas de búzio, ainda se lembra desta tendência? Claro que se lembra! Prepare-se, pois é uma das novas apostas para o ano 2019. Pode encontrar como pulseira, colar, tornozeleira e em todos os formatos possíveis!

Uma das principais referências atuais, são as influências da década de 90 e chegaram para ficar! As correntes em 2019 apresentam – se com um formato muito poderoso. Para além das correntes, a marca Chanel também trouxe outras referências para o mundo da moda. Os brincos retro também faz parte desta lista de tendências. Estes brincos são de ouro, pérolas e toques esmaltados. Por isso, o estilo retro clássico será uma das grandes apostas deste ano!

Uma das principais novidades deste conjunto de tendências são os colares com insetos. Inspiradas no mundo egípcio, os insetos serão protagonistas no seu look. Procure já as peças com abelhas, libélulas e joaninhas, pois são os insetos de eleição para este ano!

Os brincos longos vieram inovar o mundo da moda para 2019. O objetivo é apresentar-se por um estilo cascata e chegar até aos ombros. Está preparada para arrasar? Não espere mais, porque as novidades não ficaram por aqui. ☺

As peças de olho grego trazem um novo toque no seu visual. Uma peça discreta e casual para qualquer look. Nos próximos tempos irá ver todas as suas celebridades com a sua peça de olho grego! Procure já a sua favorita. ☺

Para além desta peça moderna, as cores também vieram para ficar! Cores não irão faltar no seu look e existem em vários formatos. Pode contar com kunzitas, turmalinas, tanzanitas e safiras rosas para complementar o seu visual. ☺

Quanto à cor deste ano é sem dúvida o ouro banho dourado! E pode encontrar esta tendência em celebridades como Chiara Ferragni, Thássia Naves, Helena Bordon.

Estas são as principais tendências de moda para o ano 2019 que está marcada pela liberdade e originalidade das suas peças!

O ano 2019 já começou, de que estás à espera? 😊

**ANEXO II**



## Ações de promoções de vendas

### Restaurante Artesanal

- *Flyer* com os menus e preços ilustrativos distribuídos em vários pontos de venda (Arrábida shopping).
- Realização de cartões-de-visita que estarão na entrada do restaurante;
- Uma vez p/ semana (definir dia), aplicar desconto 10% nas francesinhas.
- No dia da mãe, as primeiras cinco mães não pagam e ainda é oferecido uma taça de espumante;
- Criação de passatempos nas páginas do *facebook* e *instagram* com o objetivo de os utilizadores espalharem a palavra do restaurante a outras pessoas (marketing de recomendação);
- Publicar ementas e menus do restaurante nas plataformas digitais;
- Happy Hour durante uma hora em dia de jogos Porto/ Benfica.
- Promoções e descontos. Ex 1: No dia mundial da criança, crianças até aos 10 anos não pagam! Ex 2: No dia do seu aniversário, venha festejar conosco e com os seus amigos. Se foram mais de 5, o teu é gratuito!”
- Programa de cupon de pontos. (cartão que marca cada refeição comida no Artesanal e chegando ao final fica com uma refeição gratuita.)
- Eventos de pequenas degustações em data a definir. (livre).
- Promoções em dias de estreia de filmes no cinema, visto que o restaurante encontra-se no Arrábida Shopping.

Passatempo:” O vencedor ganha um jantar no Restaurante Artesanal com a da sua carametade. Para participar basta seguir a nossa página, copiar a publicação partilhá –la e mencionar nos comentários com quem gostaria de jantar consigo. Participe, no dia 1 de Maio avisaremos quem é o grande vencedor deste passatempo”;

## **Restaurante Gauleses**

✓ Ementa especial para o dia da mãe

Proposta de presentes:

- Oferta de sobremesa especial dia das mães;
- Taça de espumante para que possa disfrutar juntamente com a sua família;
- Caixinha de trufas;
- Kit chocolates/ rebuçados em forma de coração;
- Caneca personalizada com uma frase sobre esse mesmo dia. Por exemplo:  
“Mãe, é amor”;
- Porta-chaves personalizado com o formato coração;
- Porta – joias;
- Massagedor de costas;
- Bolsa necessaire;
- *Ecobag*.

**ANEXO III**



## Campanha *Online*

**Julieta Jóias (01-06-2019/30-06-2019)**

### Proposta **Only Us**

1. Giveaway # | All the elegance in one Summer!

Habilita-se a receber este colar em prata dourada com turquesas e cristal para o melhor look de Verão.

Coleção: Only Us de Julieta Jóias



(fotografia de modelo)

Regras de participação:

- Seguir a página de Julieta Jóias;
- Comentar esta publicação, identificando o nome de três amigas que as jóias façam parte da vida delas. (só perfis pessoais, não são válidas páginas);
- Partilhar o post no *instagram* usando: #JulietaJóias # passatempo;
- O *giveaway* é válido até 19 de Junho as 23:59;
- A grande vencedora será anunciada nas minhas instastories no dia 21 de Junho.

Boa sorte!

Esta campanha seria anunciada no *instagram* no dia 12 de Junho de 2019.

## 2. Subscrição newsletter

Subscreve a nossa *newsletter* e fica a par das novidades e promoções que temos para si.

Ao subscreveres receberás de imediato um vale de 10% desconto em toda a nossa coleção “Only Us”.



(fotografia de produto)

Esta campanha seria anunciada no dia 6 de Junho de 2019.

## 3. *Digital Influencer (Marta Carriedo)*

Para aumentar o tráfego do *site* da Julieta Jóias e, posteriormente, aumentar as vendas dos artigos da coleção “Only Us”, proponho a adquirir uma influenciadora digital. Como a coleção é composta por peças casuais para o dia-a-dia de cada mulher, a Marta Carriedo seria a influenciadora ideal para o tipo de coleção que se pretende publicitar.

Para o alcance dos objetivos seria necessário:

- 1 post no seu blog com conteúdos sobre a Julieta Joias;
- 2 posts *facebook*
- 2 posts no *instagram*;

Nota: Os posts seriam alternados sem a repetição dos artigos da coleção.

*Facebook:*

1.



(Marta Carriedo- fotografia de modelo);

2.



(fotografia de modelo – Marta Carriedo)

Instagram:

1.



(fotografia de modelo- Marta Carriedo)

2.



(fotografia de modelo – Marta Carriedo)

A campanha com Marta Carriedo teria início no dia 20 de Junho.

4. Desconto flash 😊

Na compra de um dos nossos artigos da Coleção “Only Us” tem automaticamente direito a 10% de desconto no segundo artigo. Uma oportunidade única de conseguir complementar o seu look por tão pouco. 😊

Esta promoção seria válida de 25/06/2019 a 30/06/2019

**Proposta Anéis de Noivado**

1. Personalização dos anéis de noivado

Durante os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro acho oportuno ser criado um separador no *website* da Julieta com “Personalizar Anéis” e dentro desse separador ter um botão “Entre em contacto”. Dentro desse botão disponibilizar toda a informação acerca do serviço e os contactos pertinentes. Para além disso, é necessário fazer *copys* a publicitar a personalização dos anéis de noivado.

Exemplo de *copy*:

Um anel de noivado será sempre um presente único e especial, mas melhor que isso será a personalização do seu anel que a tornará exclusiva. 😊

Para mais informações, visite o nosso *website*. 😊



(fotografia de produto)

Portanto, é necessário durante todo o mês de Junho publicitar nas redes sociais o serviço de personalização dos anéis de noivado.

## 2. Campanha “Acredite no amor”

Para atrair mais pessoas e, por sua vez, aumentar o tráfego do *website* e das suas vendas proponho a lançar a campanha “Acredite no amor”.

Proponho fazer-se um vídeo com os principais anéis de noivado, mas num formato de vídeo em *storytelling*. O objetivo é contar uma história para demonstrar os anéis e não simplesmente publicitá-las, de forma a atrair mais pessoas.

História:

Um casal que se encontram em mundos diferentes e que não conseguem ficar juntos, mas encontram – se através do anel de noivado, por exemplo.

Através do vídeo promocional da campanha “Acredita no amor” acho fundamental seguir outro tipo de campanha: campanha *display*.

### 2.1 iCampanha Display

Uma campanha *display* é fundamental para atrair não só os seguidores da Julieta Jóias, como também a todo o público-alvo que ainda não conhece. Por isso, proponho a que o vídeo do *storytelling* sejam publicitado noutros *websites* e outros *blogs* de moda.

Potenciais e influentes *blogs* de moda:

- A pipoca mais doce;
- Anita & the *blog*;
- Banging;
- Style it up;
- Inês Franco;
- Inês Mocho.
- Maria Vaidosa;

*Websites* potenciais:

- Máxima;
- Sapo Lifestyle;
- Activa;
- Life & Stlye;

### 3. Campanha *Facebook Ads* (conteúdos patrocinados)

Para além da campanha display acho fundamental patrocinar o vídeo no *facebook*, de forma a ganhar maior alcance e interações. O criativo seria o vídeo promocional e o *copy* seria o seguinte:

*Copy:*

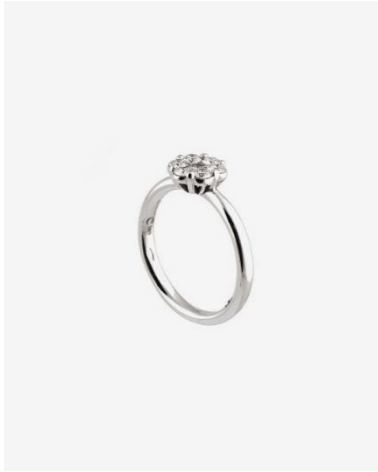
Acreditar no amor é tão importante como ter o seu anel de noivado personalizado. 😊  
Visite o nosso *website* para mais informações. 😊

### 4. Influenciadora Digital

Para obter mais conhecimento da coleção dos anéis de noivado da Julieta Jóias e da sua personalização acho importante fazer presença em plataformas de influenciadoras digitais. Os anéis de noivado não poderiam ser publicitados por qualquer influenciadora, devido ao facto de ser uma coleção forte e de grande valor económico.

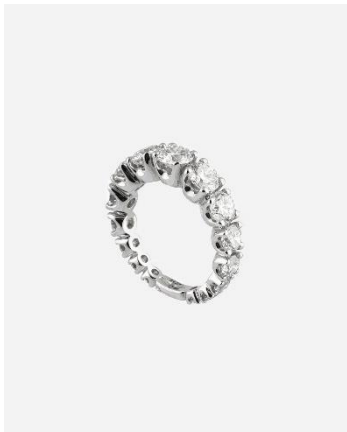
Por isso, através de alguma pesquisa encontrei uma influenciadora que se chama Alice Trewinnard que conta com 171 mil seguidores e o seu enfoque é maquilhagem, nutrição e penteados em quase são feitos sempre em contextos de casamento. Para além disso, a Alice foi pedida em casamento recentemente o que poderá ser uma oportunidade de publicitar a coleção dos anéis de noivado.

Post no *facebook*:



(Fotografia de modelo)

Post no *instagram*:



(Fotografia modelo)

##### 5. Melhor posicionamento nas buscas do Google (SEO)

Para além de aumentar as vendas, um dos objetivos principais é aumentar o tráfego do *site* da Julieta Jóias e, por isso, acho conveniente utilizar as ferramentas de SEO (Search Engine Optimization).

Ao entrar no Google e escrevermos “jóias”, o *site* da Julieta Jóias não consta no motor de busca nem na primeira como na segunda página.

Se escrevermos “ourivesaria”, também não consta, como outras palavras-chaves.

Por isso, é relevante utilizarmos ferramentas que acima foram descrito.

**ANEXO IV**



## Electro Siluz



A Electro Siluz é uma empresa que comercializa artigos elétricos, iluminação e eletrodomésticos onde estão presentes em vários sítios: Porto, Porto (Amial), Rio Tinto, Gondomar, Canelas, Maia, Leça da Palmeira, Ovar, Arrifana, Guarda e Lixa. A Electro Siluz também está presente em Angola e Moçambique.

### Presença *Online*

#### *Facebook*

Através da análise do *facebook* da empresa, podemos verificar que tem uma presença *online* forte, apesar que não segue nenhuma regulação a nível dos post publicados. Por vezes, fazem posts de dois em dias, como em outros fazem todos os dias em que muitas vezes encontramos 2/ 3 posts no mesmo dia.

Apesar de terem uma presença forte *online*, a Electro Siluz não possui interação suficiente. Os seus “likes” variam de dois a 25 em cada publicação.

Na sua página de *facebook* não contém nenhuma crítica, avaliações ou recomendações, nem existem comentários em quase nenhuma das publicações.

Na tabela seguinte irei apresentar sucintamente as críticas positivas e negativas perante a análise realizada nas páginas do *facebook*.

**Tabela: Análise do *facebook* da Electro Siluz**

Pontos fortes	Pontos Fracos
Publicações periódicas;	Pouca interação nas publicações;
Comunicação assertiva e atrativa;	Pouco alcance;
	Não possui críticas nem recomendações;
	Poucos seguidores.
	Comunicação muito repetitiva.

### ***Instagram***

A sua página de Instagram contém imensas publicações, ou seja, a empresa também tem uma presença *online* forte neste tipo de plataforma. Também é visível que a Electro Silluz tem muitos poucos seguidores relativamente ao número de pessoas que a organização segue.

Existem publicações diárias, mas na sua maioria são publicadas de dois em dois dias.

Em quase nenhuma das publicações existem comentários ou interações por parte dos clientes.

**Tabela: Análise do *instagram* da Electro Siluz**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Comunicação atrativa;	Poucos seguidores;
Publicações periódicas.	Discrepância grande dos seguidores e dos que seguem;
	Pouca organização nas suas publicações;
	Pouca interação;

### Concorrência:

Para além das grandes empresas como a Worten, a Rádio Popular, Fnac e a Ikea existem outros concorrentes à Electro Siluz.

- Prinfor;
- Aquário (comércio de eletrónico);
- Media Mark;
- Electrominor;
- PJJ;
- Eletrônica Santana;

- Leroy Merlin;
- Virtual Leds;
- Zembe ( distribuição e soluções de material elétrico);
- Primelux ( new lighting experience);
- Canalização- Ferramentas Pro;
- Majodir;
- Ferragsil;
- Aki.
- Euronics.

### **Proposta Redes Sociais**

O objetivo principal é aumentar a sua comunidade e posteriormente aumentar o alcance e a interação é necessário algumas ações estratégias nas redes sociais.

#### ***Facebook***

- Sendo a plataforma digital mais importante, propunha a publicação de *copys* de dois em dois dias. Um dia um *copy* de espaço e outro de produto, alternando entre estes. Seriam publicadas na hora de almoço ou no final do dia, pois são as horas que podemos ter mais alcance e interação.
- Sempre que existir uma recomendação no *facebook* por parte de um cliente será pedido a permissão e será publicada na página do *facebook*.
- Patrocinar alguns anúncios no *facebook* para aumentar o alcance e a interatividade das publicações.

### ***Instagram***

No *instagram* os *copys* seriam alternados com as publicações do *facebook*. Um dia um *copy* de espaço outro de produto.

Como o objetivo é aumentar a comunidade e a marca ganhar mais notoriedade é necessário apagar alguns seguidores que não seguem a página (o ponto fraco que descrevi anteriormente), e seguir pessoas dependendo do interesse destas. O objetivo é olhar para os nossos concorrentes diretos e seguir as pessoas.

A criação de passatempos serão ações fundamentais para os objetivos apresentados, de forma a ganhar mais interatividade entre os utilizadores.

### **Giveaway**

Habilita-se a receber esta máquina de café para facilitar as suas manhãs. 😊

As regras de participação são as seguintes:

- Seguir a página Electro Siluz;
- Comentar a publicação que irá ser feita, identificando 3 amigos;
- Partilhar o post no seu perfil e no seu instastories;

### ***Youtube***

Numa vida cada vez mais digital, o *youtube* torna-se uma plataforma fundamental para publicitar qualquer organização.

Para isso, através de alguma pesquisa, propunha convidar a Carolina Torres sendo umas das *youtubers* com mais notoriedade a nível nacional e em todos os seus vídeos retrata vários assuntos do quotidiano.

Assim, a proposta é o seguinte:

- Campanha de *youtube* com a Carolina Torres onde o objetivo seria fazer um vídeo promocional com alguns produtos de lançamento ou de promoção (a definir). Esse vídeo seria postado no canal de *youtube* de Carolina Torres e nas redes sociais da Electro Siluz.

Ainda se fosse possível, poderiam ser realizados alguns criativos com ela e com alguns produtos de iluminação e eletrodomésticos, para ser publicado igualmente nas redes sociais da *youtuber* e da empresa.

Então, o objetivo seria o seguinte:

- Vídeo promocional no *youtube* com produtos de lançamento ou de promoção da Electro Siluz;
- 1 post no *facebook* com Carolina Torres;
- 1 post no *instagram* com Carolina Torres.

(ambas nas redes sociais da *youtuber* e da empresa)

O objetivo com esta campanha seria ganhar mais notoriedade da marca e ganhar *engagement* com os consumidores.

A partir do vídeo promocional que seria feito, propunha fazer uma **campanha display** onde seria compartilhado em algumas plataformas de tecnologia que tivessem alguma influência no mercado.

- Meio bit;
- Oficina da net;
- Olhar digital;
- Show me tech;
- Tech tudo;

- Universo Touch
- Portal do Eletrodoméstico;

### ***Newsletter***

Relativamente às *newsletters* acho fundamental a empresa criar uma com a periodicidade de 2 vezes por mês a publicação de conteúdos. Este tipo de ferramenta ajuda a conseguir novas conversões e novos clientes.

Portanto, após a criação da *newsletter* iria funcionar da seguinte forma:

- Periodicidade: 2 vezes p/ mês;
- Os temas serão diversos, mas os conteúdos serão fundamentalmente acerca da empresa, produtos, lançamentos, novidades e promoções.

Com a *newsletter* criada, seria criado um passatempo nas redes sociais da Electro Siluz no *instagram* e no *facebook*.

- Desconto de 15% em todos os artigos ao subscrever a *newsletter*.

Na minha opinião, o facto de promovermos a *newsletter* não será suficiente.

Para isso, será necessário utilizarmos uma ferramenta bem antiga mas muito eficaz: o *email marketing*.

### ***Email Marketing***

É conveniente utilizarmos o *email marketing* para alcançar um público-alvo mais vasto.

Os conteúdos do *email marketing* seriam muito idênticos aos conteúdos da *newsletter*, mas de uma forma mais institucional.

### ***Blog***

Criação de um *blog* para a empresa seria benéfico para aumentar a sua comunidade, a sua conversão e, posteriormente, aumentar as suas vendas.

No *blog* poderiam retratar assuntos como por exemplo, reparações, bons hábitos de utilização de certos produtos, lançamentos, curiosidades, novidades, promoções, etc.

### **Melhor posicionamento nas buscas do Google ( SEO)**

Quando se procura pesquisar por “eletrodomésticos”, “iluminação”, “led”, “tecnologia”, “ferramentas”, “canalização” a Electro Siluz não se encontra nas primeiras páginas do Google o que pode dificultar o acesso a novos clientes.

Posicionar melhor as buscas do Google é uma ação fundamental para a estratégia do *marketing* digital, pois será a partir desta ação que se conseguirá aumentar as posições de ranking da pesquisa do Google. O objetivo principal é aumentar conversões.

### **“AdWords”**

O facto de a empresa conseguir publicitar no Google irá permitir um alcance maior de um público-alvo de acordo com as pesquisas feitas.

Plano de atuação das estratégias:

<b>Meio</b>	<b>Periodicidade das publicações</b>	<b>Conteúdo</b>
<i>Facebook</i>	2 em 2 dias	Espaço, produto, promoções.
<i>Instagram</i>	2 em 2 dias	Espaço, produto, promoções.
<i>Newsletter</i>	2 vezes p/mês	Novidades, lançamentos, promoções, produtos, etc.
<i>Youtube</i>	(campanha)	Lançamento de produtos e promoções;
<i>Email marketing</i>	diário	Catálogos e promoções.
<i>Blog</i>	quinzenal	Novidades, bons hábitos de utilização, promoções, curiosidades, etc.
<i>Adwords</i>		Publicidades sazonais: dia da mãe, dia mundial da criança, etc.

