



**THE MARKETING SCHOOL**

## **DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A REDE SOCIAL FACEBOOK AO SERVIÇO DO MARKETING:**

**O CASO DA FNAC PORTUGAL**

**AUTORA:** Margarida da Fonseca Gaspar Xavier Matias

**ORIENTADORA:** Professora Doutora Irina Saur-Amaral

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO 2012

## **Prefácio**

No início da minha carreira profissional na área de Marketing e Comunicação, três anos após a conclusão da licenciatura, a necessidade de me especializar urgia.

Porque acredito que o conhecimento é um factor imprescindível de desenvolvimento, de independência e de diferenciação, inscrevi-me no Mestrado de Gestão de Marketing no IPAM Aveiro pelo perfil do corpo docente, pela formação académica disponibilizada, mais ligada ao mundo empresarial, e pelo que o IPAM representa no universo do Marketing em Portugal.

A presente dissertação, devido à actualidade dos conteúdos, pela abrangência do tema proposto e pela visão transversal que promove, permitiu-me aprofundar competências e conhecimentos em diversas áreas do Marketing, em especial nas plataformas sociais.

Findo este percurso, posso orgulhosamente afirmar *“I have expertised myself”*. Mas tal não seria possível sem o apoio de algumas Pessoas...

### **Gostaria de agradecer:**

À minha orientadora, Professora Doutora Irina, o meu inultrapassável apreço pela Professora, Pedagoga, Mulher e enorme dimensão humana;

À Fnac Portugal, por ter acreditado e colaborado neste projecto;

À minha família, pela sapiência, educação, apoio incondicional, motivação, troca de ideias e paciência;

Aos “ROD” - Revisores Oficiais desta Dissertação, pelo olhar atento e cuidadoso para assegurar a qualidade do meu trabalho, especialmente à Ni e ao Zinho;

Ao meu grande amigo Frederico, pela força inesgotável;

A todos os restantes amigos, colegas e professores que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

## Resumo

A presente dissertação incide sobre “a rede social Facebook ao serviço do Marketing: O caso da Fnac Portugal” e propõe identificar as acções de Marketing que podem ser executadas no Facebook, através da apresentação de uma “boa prática” nacional: o caso Fnac Portugal.

Para obtermos respostas à pergunta orientadora desta investigação: “Como é que o Facebook pode ser utilizado para fins de Marketing numa empresa?”, esta dissertação foi estruturada em duas partes: trabalho conceptual e trabalho de campo. Na primeira parte, com base numa revisão de literatura sobre as áreas de Marketing digital, Marketing nas redes sociais, Gestão da Marca *online* e CRM social, apresentamos o modelo conceptual. Na segunda parte, através da análise de um estudo de caso, testamos o modelo apresentado e identificamos eventuais diferenças, através da construção de um modelo empírico.

As acções de Marketing praticadas pela Fnac Portugal consistem em: prestação de assistência ao cliente; organização de campanhas; inserção de publicidade; recolha de informação de mercado; comunicação com a comunidade; criação de passatempos e gestão de eventos da marca. As diferenças, face ao modelo conceptual, residem na adopção das técnicas passatempos e eventos.

Concluimos que as redes sociais têm um enorme potencial para o Marketing, não só ao nível da Comunicação, mas também no âmbito da Gestão da Marca e da Gestão da Relação com o Cliente, promovendo a criação de vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Marketing, redes sociais, Facebook, estudo de caso, Fnac Portugal

## **Abstract**

This dissertation focuses on "Facebook social network for Marketing purposes: The case of Fnac Portugal" and proposes to identify Marketing actions that can be delivered on Facebook, by analyzing a national "best practice" case: Fnac Portugal.

In order to get answers to the key question of this research: "How can Facebook can be used for Marketing purposes?", this dissertation is structured in two parts: conceptual work and field work. In the first part, based on a literature review covering the areas of digital Marketing, social media Marketing, online Branding and social CRM, we present the conceptual model. In the second part, through a case study analysis, we test the model and correct the differences found, by formulating an empirical model.

The Marketing actions that Fnac Portugal adopts include: providing customer service/assistance; launching campaigns; placing advertisements; doing marketing research; communicating with the community; creating contests; and managing brand events. Compared to the conceptual model, the differences lie in the creation of contests and events.

We conclude that social networks have an enormous Marketing potential, not only in terms of Communication, but also within Brand Management and Customer Relationship Management, leveraging competitive advantages.

**Key-Words:** Marketing, social networks, case study, Fnac Portugal

## ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Contextualização .....	12
1.2. Objectivos do projecto .....	12
1.3. Justificação do projecto .....	13
1.4. Decisões metodológicas .....	14
1.5. Estruturação do projecto .....	15
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....	16
2.1. Web 2.0 e o E-Marketing.....	16
2.2. Redes Sociais.....	20
2.2.1. Facebook.....	22
2.2.2. Consumidores e as marcas nas redes sociais .....	23
2.3. Marketing e as redes sociais.....	27
2.4. iBranding.....	36
2.4.1. Marca.....	36
2.4.2. Gestão da Marca online.....	38
2.5. CRM social.....	43
2.5.1. CRM .....	44
2.5.2. SCR.....	45
2.6. Modelo Conceptual.....	49
2.6.1. Interactividade.....	52
2.6.2. Comunicação .....	53
2.6.3. Conteúdo.....	53
2.6.4. Colaboração .....	53
2.6.5. Valores .....	54
2.6.6. Técnicas de Marketing .....	54

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	57
3.1. Paradigma, estratégia e método de investigação científica.....	57
3.1.1. Paradigma .....	57
3.1.2. Estratégias de investigação.....	58
3.1.3. O Estudo de Caso .....	59
3.2. Protocolo do estudo de caso.....	63
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO FNAC PORTUGAL .....	68
4.1. Caracterização da empresa Fnac Portugal .....	68
4.2. Descrição do processo de recolha de dados .....	70
4.3. Estratégia de Marketing e Comunicação .....	74
4.4. Facebook.....	77
4.4.1. Origens.....	78
4.4.2. Conteúdos.....	80
4.4.3. Relacionamento com a comunidade.....	87
4.4.4. Gestão da página.....	96
4.4.5. Análise descritiva (quantitativa).....	98
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	100
5.1. Modelo Empírico.....	104
5.2. Discussão dos resultados.....	105
CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	112
NETGRAFIA.....	123
ANEXOS .....	125

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo E-Marketing para a criação de valor.....	19
Figura 2 - Participação dos consumidores nas redes sociais .....	24
Figura 3 - A Pirâmide da Estratégia de Marketing.....	29
Figura 4 - Técnicas de Marketing nas redes sociais .....	31
Figura 5 - Pirâmide de avaliação da marca .....	38
Figura 6 - Os quatro pilares do i-Branding .....	40
Figura 7 – Pirâmide da marca.....	43
Figura 8 – Motivações dos cibernautas .....	46
Figura 9 – Vectores para obter o envolvimento da comunidade.....	47
Figura 10 – Objectivos de utilização das redes sociais.....	49
Figura 11 – Pilares e Eixos do Modelo Conceptual de Marketing nas redes sociais.....	52
Figura 12 – Modelo Conceptual .....	56
Figura 13 - Etapas do estudo de caso.....	60
Figura 14 - Exemplo de <i>link</i> .....	80
Figura 15 - Exemplo de imagem.....	81
Figura 16 - Exemplo de pergunta com <i>Poll</i> .....	82
Figura 17 - Exemplo de Pergunta com aplicação “Perguntas” .....	83
Figura 18 - Exemplo de divulgação Facebook .....	83
Figura 19 - Exemplo de angariação de fãs no Facebook (promoção) .....	84
Figura 20 - Angariação de fãs no Facebook (bilhetes para o Optimus Alive 2012) .....	84
Figura 21 - Agradecimento angariação 300.000 fãs Facebook.....	84
Figura 22 – Transcrição Passatempo “O Concerto” .....	85
Figura 23 - Exemplo de Passatempo gerido através de <i>website</i> e correio electrónico .....	86
Figura 24 - Exemplo de Passatempo gerido através da página Facebook.....	86
Figura 25 – Homenagem à Selecção Nacional.....	88
Figura 26 – Perguntas sobre gostos dos fãs .....	89
Figura 27 – Perguntas sobre produtos Fnac .....	89
Figura 28 - Assistência ao cliente.....	92
Figura 29 - Exemplos de resposta da FnacP a reclamações no Facebook em 2012.....	94
Figura 30 - Excerto Comunicado Campanha de Trocas Fnac .....	95
Figura 31 - Defensor da marca.....	95
Figura 32 - Separadores da página Facebook FnacP .....	97
Figura 33 - Modelo Empírico .....	105

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características da utilização da Internet em Portugal.....	26
Tabela 2 - Participação em comunidades virtuais .....	41
Tabela 3 – Constructos dos modelos de E-Marketing, i-Branding e SCRM.....	51
Tabela 4 – Técnicas de Marketing no Facebook .....	54
Tabela 5 - Principais métodos de recolha de dados em estudos de caso .....	61
Tabela 6 - Escolhas metodológicas relevantes para a investigação .....	62
Tabela 7 - Tabela de dados .....	66
Tabela 8 - Caracterização das fontes de informação.....	72
Tabela 9 – Posição em <i>ranking</i> nacional e dados crescimento Facebook FnacP.....	79
Tabela 10 - Top 5 “Gostos” na página Facebook FnacP .....	88
Tabela 11 - Exemplos de manifestações calorosas dos fãs.....	91
Tabela 12 – Reclamações e críticas de clientes na página Facebook da FnacP.....	93
Tabela 13 – Descrição separadores Facebook FnacP .....	97
Tabela 14 – Dados Facebook FnacP .....	99
Tabela 15 – Análise dos Pilares FnacP .....	101
Tabela 16 - Análise dos Valores FnacP .....	102
Tabela 17 - Análise das Técnicas de Marketing utilizadas pela FnacP .....	103

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número de seguidores.....	79
---	----

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Correio electrónico para pedido de colaboração à Fnac Portugal .....	126
Anexo 2 - Resposta da Fnac Portugal .....	127
Anexo 3 – Guião de apoio às entrevistas semi-estruturadas.....	128
Anexo 4 – Guião para análise de conteúdos de entrevistas .....	129
Anexo 5 – Guião para análise de conteúdos capturados .....	130
Anexo 6 – Matriz de análise de observação do Facebook.....	132
Anexo 7 – Matriz de análise de conteúdos da entrevista .....	133

## Abreviaturas e glossário

<b>Branding</b>	Gestão da Marca
<b>Co-criação</b>	Criação conjunta, através da colaboração de vários indivíduos.
<b>CGU</b>	Conteúdo Gerado pelo Utilizador.
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i> . Gestão da Relação com o Cliente.
<b>Crowdsourcing</b>	Contribuição de um grupo pessoas (não profissionais) para a concretização de uma determinada tarefa que, normalmente, seria realizada por uma pessoa.
<b>E-commerce</b>	Comércio electrónico. Transacção comercial <i>online</i> .
<b>Homepage</b>	Página inicial, página de entrada ou página-índice de um <i>website</i> .
<b>Link</b>	Endereço de ligação a uma determinada página web.
<b>Networking</b>	Expressão anglo-saxónica utilizada para descrever a expansão de contactos (pessoais ou profissionais). Traduzido à letra significa “trabalhar a rede”.
<b>Newsletter</b>	Boletim informativo distribuído electronicamente a quem o solicita.
<b>Offline</b>	Relativo a algo que não está na Internet.
<b>Online</b>	Na Internet, em linha.
<b>Post</b>	Publicação. Mensagem colocada no mural da página Facebook.
<b>RSS Feed</b>	<i>Really Simple Syndication</i> . Tecnologia XML que permite divulgar, em tempo real, informação que está a ser actualizada num determinado <i>website</i> .

<b>Software</b>	Programa informático.
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e da Comunicação. Permitem produzir, armazenar, transmitir, processar e difundir informações em tempo real.
<b>Web ou WWW</b>	<i>World Wide Web</i> . Rede de redes, Internet.
<b>Website</b>	Sítio Web. Página na Internet.
<b>Win-Win</b>	Expressão anglo-saxónica para denominar uma situação em que as partes envolvidas obtêm valor.
<b>WoM</b>	<i>Word of Mouth</i> . Passagem de informação boca-a-boca, (i.e. de pessoa para pessoa). Alguns autores utilizam como termo equivalente, e específico para o ambiente <i>online</i> , a expressão <i>Word of Mouse</i> . Quando a dissiminação de informação se torna viral, utiliza-se o termo <i>buzz</i> .

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

Com o surgimento da Internet, a arena mercadológica evoluiu do espaço físico (*marketplace*) para um ambiente digital (*marketspace*), representando novos desafios para o Marketing, especialmente na sua vertente comunicacional e relacional.

A Era Digital veio permitir o estabelecimento de um contacto dinâmico, constante e interactivo com o mercado, potenciando a exploração de novos mecanismos de diferenciação. *“O contributo emergente da Web 2.0 no estreitamento de afinidades com os clientes, através da colaboração, alterou as regras de comunicar, relacionar e de vender”* (Scott, 2008, p. 35).

Num mundo cada vez mais global e competitivo, onde os clientes se revelam cada vez mais exigentes e informados, as empresas precisam de encontrar novas formas de responder (e antecipar) as suas necessidades e criar valor.

### **1.2. Objectivos do projecto**

Porque se reconhece o Marketing das redes sociais como uma das áreas com mais interesse e potencial para os profissionais de Marketing e porque existe uma lacuna conceptual neste domínio, pretendemos com este trabalho perceber qual o contributo da incorporação de plataformas sociais digitais, nomeadamente, a rede social Facebook, na estratégia de Marketing das empresas.

Por forma a apresentar uma visão holística do tema, construámos um modelo conceptual com base em contributos de diversas áreas do Marketing: Marketing digital, Marketing nas redes sociais, Gestão da Marca *online* e CRM social.

O presente trabalho, “A rede social Facebook ao serviço do Marketing: O caso da Fnac Portugal”, ambiciona proporcionar maior familiaridade com o problema e

contribuir para o desenvolvimento do corpo teórico do Marketing nas redes sociais, promovendo o desenvolvimento de futuras investigações nesta área.

### **1.3. Justificação do projecto**

A importância da relação com o cliente é um tema vastamente estudado e sustentado pela literatura, particularmente pela disciplina do Marketing Relacional. No entanto, a exploração de novas formas de contacto (nomeadamente, as digitais) por parte das empresas, ainda não se encontra muito desenvolvida em Portugal.

No contexto da Web 2.0, as redes sociais têm-se revelado um poderoso instrumento das massas (Meadow-Klue, 2008), permitindo aproximar clientes e empresas (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008). Conjecturamos que o futuro do Marketing estará, forçosamente, associado ao próprio crescimento destas poderosas plataformas colaborativas.

No entanto, apesar da crescente popularidade das redes sociais no âmbito empresarial, a literatura académica ainda é escassa e a maioria dos estudos foca-se nos utilizadores e as suas motivações, comportamentos e caracterização da utilização. A nível mundial, a Coreia do Sul, os E.U.A. e o Reino Unido são os países cuja taxa de adopção de redes sociais é mais elevada (Bernoff & Li, 2008).

Optámos por focar esta investigação apenas numa rede social para não cairmos na tentação de abordar as inúmeras plataformas existentes, o que conduziria a uma proposta vaga, difusa e fragmentada.

Atendendo que: a) o Facebook é a rede social mais popular (Ang, 2011; Kunz, Hackworth, 2011; Kunz, Hackworth, Osborne & High, 2011; Rosa, 2010); b) em 2009, 57% dos 500 maiores retalhistas norte-americanos possuíam uma página nesta rede (Kunz, Hackworth, 2011; Kunz et al., 2011); c) quase metade dos utilizadores do Facebook já recomendou ou falou de uma marca (Palmer, 2009 como citado em Kunz et al. 2011), a escolha foi justificada, no nosso entender.

#### 1.4. Decisões metodológicas

Tendo como objectivo a reflexão sobre como a presença da empresa na rede social Facebook serve para alcançar objectivos de Marketing, esta investigação aborda uma área em que o conhecimento é reduzido, tratando-se de um estudo exploratório.

Atendendo a que o tema a investigar consiste num fenómeno recente, optou-se pela realização de um estudo de caso, de uma empresa de sucesso, por forma a validar que propostas do domínio académico estão a ser colocadas em prática e que acções é que as empresas estão a desenvolver que ainda não são reconhecidas como estado da arte por parte da comunidade científica.

Creemos que não há uma só forma de se abordar os problemas, podem existir diversas perspectivas sobre o mesmo fenómeno. Tendo por base o paradigma construtivista, pretendemos apresentar uma visão global do fenómeno, com recurso a métodos qualitativos, através de técnicas como a observação, recolha documental e ainda entrevistas semi-estruturadas.

O campo de aplicação seleccionado foi a Fnac Portugal, empresa inovadora de distribuição de bens tecnológicos e culturais (literatura, música, cinema, fotografia, vídeo, som e todas as tecnologias associadas). Bughin (2008) refere que a adopção de *media* sociais é mais significativa nas áreas de *media*, telecomunicações, *high-tech* e serviços empresariais. Também Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria (2008) consideram que os sectores da electrónica e do entretenimento são os que têm maior propensão para a utilização de plataformas sociais.

A Fnac é líder em Portugal de *websites* de comércio (Marktest, 2011b) e é detentora de uma página Facebook há mais de dois anos e com aproximadamente 350.000 seguidores.

### **1.5. Estruturação do projecto**

Por forma a dar resposta à pergunta de investigação “Como é o Facebook pode ser utilizado para fins de Marketing numa empresa?”, este trabalho foi estruturado em seis capítulos.

Após introdução e contextualização do projecto, apresentamos a revisão da literatura no segundo capítulo, subdividida em cinco áreas principais: Marketing digital, redes sociais (com enfoque na plataforma Facebook e também na relação dos consumidores com as marcas nas redes sociais), Marketing nas redes sociais, Gestão da Marca *online* e CRM social. Com base na revisão da literatura, propomos o modelo conceptual deste projecto de investigação.

No terceiro capítulo definimos a metodologia, a estratégia de investigação, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise e tratamento dos dados empíricos.

No quarto capítulo apresentamos o estudo de caso, sendo que no quinto capítulo apresentamos a sua análise.

Propomos as conclusões da investigação e recomendações para investigações futuras no sexto e último capítulo.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura procura enquadrar, explicar e esclarecer os principais conceitos e modelos teóricos que podem contribuir para a explicação do fenómeno em estudo.

Inicia-se a revisão bibliográfica com o surgimento da Web 2.0 e o seu impacto no mundo dos negócios e no Marketing. Após este enquadramento, abordam-se as redes sociais e as suas características. Descreve-se e caracteriza-se a rede social Facebook. A relação dos utilizadores das redes sociais com as marcas também merece destaque. A literatura de Marketing das redes sociais ramifica-se nas áreas de CRM social e Gestão da Marca *online*.

Sempre que foi necessário recorrer a referências não científicas, nomeadamente, sobre as características técnicas da ferramenta Facebook, procurámos seleccionar as fontes de forma criteriosa, utilizando maioritariamente informação publicada pela empresa.

Todo o trabalho de investigação científica, efectuado no âmbito da presente dissertação, foi gerido com recurso a uma ferramenta informática. Desenvolvido pela Thomson Reuters, o *software* de gestão de referências bibliográficas EndNote (versão X5) permitiu um mais ágil acesso às fontes e referências, garantindo a qualidade, organização e rigor da revisão, que seguidamente apresentamos.

### 2.1. Web 2.0 e o E-Marketing

*"Hoje, no coração dos negócios encontra-se a Internet, uma rede global de redes que permite, de forma directa e transparente, comunicar e partilhar serviços com os clientes. A Internet pode conduzir-nos a uma nova economia. Os negócios na Internet são o ponto onde a criação de valor económico e as Tecnologias da Informação se encontram"* (Lee, Choi & Lee, 2003, p.163).

A utilização da Internet por parte das empresas eclodiu na década de 90, do século XX, mais concretamente em 1993, com o desenvolvimento da World Wide Web (WWW) (Hortinha, 2002).

Com o advento da Internet, surge uma nova economia que veio reconfigurar a forma de actuar dos mercados. Esta nova economia é um ambiente em rede, de rápidas transformações e de novos tipos de negócio (Porter, 2001). Vive do valor da informação, tendo por base a tecnologia, propiciando um novo ambiente económico para as organizações. Fonseca (2000) e Porter (2001) consideram que a presença *online* é crucial para conquistar vantagens competitivas face à concorrência.

A questão que se vinha a colocar ao Marketing era como é que as empresas podiam usar a Internet para competir no mercado e criar valor. Segundo Len Keeler (1995, como citado em Fonseca, 2000, p. 34), Marketing na Internet, ou Marketing Digital consiste em *“usar o poder das redes online, as comunicações por computador, e media interactivos digitais para alcançar os objectivos de Marketing.”* Para Fonseca (2000, p.36), E-Marketing é mais do que isso, *“é o uso do poder da rede (...) para promover comportamentos favoráveis à realização dos objectivos de Marketing.”*

O reventamento da bolha dot.com em 2001 veio marcar um ponto de viragem para a Internet. Assiste-se à progressiva democratização do conhecimento, derivada da participação activa por parte de todos os *players* (Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria, 2008).

Surge a “Web 2.0”, termo cunhado pela empresa americana O'Reilly Media em 2004, para designar o conceito de *“Web enquanto plataforma”* (O'Reilly, 2005). É uma segunda geração de comunidades e serviços que vive da inteligência colectiva (Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria, 2008), é como um *“cérebro à escala global global”* (O'Reilly, 2005, p. 26).

Constantinides e Fountain (2008, p. 232) propõem a seguinte definição: *“web 2.0 é um conjunto de aplicações on-line open-source, interactivas e controladas pelo utilizador, permitindo expandir o conhecimento, experiência e poder de mercado dos utilizadores enquanto participantes nos processos de negócios e sociais. Aplicações da*

*Web 2.0 apoiam a criação de redes informais de utilizadores, facilitando o fluxo de ideias e conhecimento, permitindo a geração eficiente, disseminação, partilha e edição / aperfeiçoamento do conteúdo informativo.”*

Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria (2008) descrevem a Web 2.0 enquanto um aglomerado de ferramentas *social Media*. O potencial colaborativo da Internet revela-se à medida que esta se dissemina. Torna-se num espaço mais participativo, pois existem mais ferramentas disponíveis, que são facilmente manipuladas, virtualmente, por qualquer pessoa. A segunda geração da Web revela-se enquanto fenómeno social (Eikermann, Hajj & Peterson, 2008).

Neste sentido, há autores que defendem que à Economia do Conhecimento e à Economia Digital da Era da Informação, sucede agora uma nova economia que tem por base trocas e relações sociais, *Socialnomics* (Qualman, 2010).

Perante esta nova realidade, Christodoulides (2009) reconhece que o modelo de comunicação unilateral a que o Marketing estava habituado não é adequado para a natureza dinâmica e participativa dos novos ambientes mediados por computadores. Simmons, Thomas e Truong (2008, p. 1263) acrescentam que "*a ascensão da Web 2.0 facilita a comunicação não-linear, um fluxo livre e troca de informações e a oportunidade de comunicação bilateral*".

Agora a comunicação é de muitos para muitos, entre a empresa e os consumidores, mas também entre os próprios consumidores (Hoffman & Novak, 1996). Nesta nova era, os consumidores têm muito mais controlo, informação e poder - *empowerment* nas palavras de Simmons (2007), Constantinides (2006) e de Constantinides e Foutain (2008). Esta alteração dos “detentores de poder” do *offline* para o *online*, faz com que os fenómenos C2C (*consumer to consumer*) e *prosumidor* (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2011) ganhem uma nova proeminência.

Para vingar neste novo meio, as empresas têm que se basear num Marketing mais activo, “*altamente orientado para os conteúdos*” (Fonseca, 2001, p. 39), porque o valor inerente da Web 2.0 baseia-se na co-criação de conteúdo por parte dos seus

utilizadores. São eles que geram valor (Constantinides & Foutain, 2008; Montalvo, 2011; O'Reilly, 2005).

O Conteúdo Gerado pelo Utilizador (CGU) é um elemento fundamental na era 2.0, assim como a colaboração e interactividade (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011; Montalvo, 2011; O'Reilly, 2005; Stroud, 2008).

Para Simmons (2007), na Internet, o Marketing deve: facilitar a interacção síncrona e assíncrona; aumentar a riqueza de informações através de multimédia; fornecer uma gama de informações para várias necessidades de processamento e ser universal, bem como impermeável às limitações espaço-temporais. Para Constantinides (2004), o Marketing *online* deve proporcionar experiências únicas.

Nesse sentido, Kucuk (2011) refere que no âmbito do E-Marketing aquilo que potencia e cria valor (*value drivers*) no contexto Web é a Conectividade, o Conteúdo, a Comunidade e o Compromisso (cf. Figura 1).

**Figura 1 – Modelo E-Marketing para a criação de valor**



Fonte: Kucuk, 2011

A Internet está em constante mudança, o que significa que a forma de como o Marketing cria valor neste meio implica uma adaptação permanente.

## 2.2. Redes Sociais

Intrinsecamente ligado ao fenómeno da Web 2.0 surge o conceito de *Social Media*. Apesar de a sua definição não ser pacífica, consideremos no âmbito deste trabalho, *social media* enquanto plataformas *online* que permitem a partilha ubíqua de conteúdos (opiniões, vídeos, fotos, música, informação, etc.).

A “capacitação dos utilizadores”, nos termos de Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011), aliada aos *media* sociais, vem potenciar o boca-a-boca (*Word of Mouth*), despoletando muitas vezes fenómenos virais. No ambiente *online*, o boca-a-boca é mais fácil de acompanhar, devido à disponibilidade de tecnologia (Ang, 2011).

Qualman (2010) considera que a comunicação entre consumidores, mais do que possibilitar o *word of mouth*, torna a Web num verdadeiro “*World of Mouth*”. Esta “Web social”, para Fauser, Wiedenhofer e Lorenz (2011) vive de informação, comunicação, colaboração e relações entre utilizadores.

De todas as ferramentas colaborativas disponibilizadas no âmbito dos *media* sociais, uma das actividades mais populares e com maior crescimento é a utilização de redes sociais. Desde o seu *boom* em 2000, as redes sociais virtuais têm revelado grande importância, quer para os indivíduos, quer para as empresas (Bernoff & Li, 2008; Gomez-Arias & Genin, 2009; Lorenzo-Romero, Constantinides, Alárcon-Del-Amo, Lorenzo-Romero, 2011; Nair, 2011; Parsons, 2011).

As redes sociais foram tratadas como novos sistemas de comunicação baseados na tecnologia da Internet. Nas palavras de Montalvo (2011, p. 91) “*são tecnologias escaláveis que transformam comunicações baseadas na Internet numa plataforma de diálogo interactivo*”.

As redes sociais são “*conjuntos de ferramentas tecnológicas que incorporam características das tecnologias anteriores (como websites pessoais), mas recombina-nas num novo contexto que oferece suporte aos utilizadores e a capacidade para formar e manter uma ampla rede de conexões sociais*” (Ellison, Steinfield & Lampe, 2011, p. 3).

Resumidamente, as redes sociais são plataformas de interacção social (Constantinides & Fountain, 2008), pois permitem às pessoas ligar-se umas às outras,

tendo transformado a forma de comunicar e interagir dos indivíduos. Alteraram os hábitos de onde e quando os consumidores investem/despendem o seu tempo, consequentemente influenciando a forma como as empresas conduzem os seus negócios (Edosomwan, Prakasan, Kalangot, Kouame, Watson & Seymor, 2011; Parsons, 2011). Para os consumidores, as redes sociais representam “um admirável mundo novo” (Hoffman & Fodor, 2010).

As três características básicas das redes sociais são: permitem a construção de um perfil público ou semi-público pelos utilizadores; a sua ligação a outros membros; a visualização da rede de contactos e pesquisa de outros membros dentro do sistema (Boyd & Ellison, 2008; Ellison, Steinfield & Lampe, 2011; Kaplan, Haenlein 2010; Kunz *et al*, 2011; Lampe, Ellison & Steinfield, 2008; Parsons, 2011).

As redes sociais são plataformas que permitem construir e explorar relacionamentos *online* entre as pessoas, por meio da recolha e partilha de informações úteis. Podem ser criados grupos dentro das redes sociais que permitem a interacção entre os utilizadores (indivíduos e organizações) com interesses semelhantes ou comuns (Ang, 2011; Edosomwan et al., 2011; Kunz et al., 2011).

A participação é um acto de envolvimento - as pessoas com os mesmos interesses associam-se e constroem relacionamentos através da comunidade. É consensual entre estudiosos, que os utilizadores das redes sociais se ligam a pessoas que conhecem ou com quem tenham uma relação *offline* (Ellison, Steinfield & Lampe, 2011; Kunz et al., 2011; Lampe, Ellison & Steinfield, 2008). Os indivíduos estão a utilizar redes sociais para articular e reflectir essas relações sociais pré-existentes ou anteriormente estabelecidas (Boyd & Ellison, 2008).

Ellison, Steinfield e Lampe (2011) argumentam que as redes sociais servem para melhorar e acelerar o processo de desenvolvimento do relacionamento, inclusive para potenciar relações. O seu papel pode passar por substituir, complementar ou facilitar essas relações.

Para Panteli (2009), as características chave das redes sociais virtuais são: multimedias (diversos media interligados), massivas (número de utilizadores) e *multiplayer* (inúmeros utilizadores podem interagir ao mesmo tempo).

Assim, a motivação das pessoas para utilizar as redes sociais é conectar, criar, controlar, consumir (Hoffman & Novak, 1996; Hoffman & Fodor, 2010). Kietzmann et al. (2011) crêem que, cada vez mais, o objectivo dos utilizadores é criar, modificar, partilhar e discutir conteúdos na Internet.

O potencial de alcance das redes sociais é arrebatador, pois como Stroud (2008) sublinha, as redes sociais são "*age-neutral*", ou seja, alcançam todas as faixas etárias. Para as empresas, em especial para o Marketing, o busílis é perceber o que é que as "*extensões online*" (Carrera, 2011) dos consumidores almejam e valorizam.

### **2.2.1. Facebook**

*O Facebook é um meio de comunicação, de publicidade e promoção de marca (Kunz et al., 2011).*

A rede social Facebook foi inaugurada no dia 4 de Fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Eduardo Saverin e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard. O seu objectivo era disponibilizar uma plataforma na qual os alunos se pudessem ligar uns aos outros, partilhando opiniões e fotografias.

Começou por estar apenas disponível para o universo de Harvard, alcançando as restantes Universidades americanas ainda em 2004 e, em 2005, já abrangia escolas internacionais. Em menos de um ano, o Facebook já contava com um milhão de utilizadores activos. A rede continuou a evoluir e, a partir de Setembro de 2006, tornou-se acessível a qualquer pessoa com mais de treze anos.

Na página oficial, o Facebook é apresentado como um espaço que "ajuda as pessoas a comunicarem com mais eficiência com os seus amigos, familiares e colegas de trabalho" (Facebook, 2012a).

Hoje, o Facebook está entre os dez *websites* mais acedidos do mundo no ranking Alexa Internet Inc. ([www.alexa.com](http://www.alexa.com)), serviço que contabiliza quantos utilizadores visitaram um determinado *website* e, segundo Rosen e Phillips (2011), é o segundo *website* mais visitado a nível global. A rede social internacional também aparece em primeiro lugar entre os *websites* mais acedidos do mundo através do Google (anúncio da Google em Maio de 2010). Quantitativamente, se o Facebook fosse um país, seria o terceiro maior do mundo (a seguir à China e Índia). Em Março de 2012, contava com 901 milhões de utilizadores activos (Facebook, 2012a).

Segundo dados da Socialbakers (empresa que monitoriza a utilização das redes sociais e outros media sociais), em Portugal, existem cerca de 4.354.500 utilizadores do Facebook, o que nos coloca em trigésimo sexto lugar do ranking mundial. A taxa de penetração da população é de 40,56% e, se considerarmos apenas a população portuguesa *online*, a taxa de penetração ascende aos 84,25% (Socialbakers, 2012).

O Facebook é uma empresa cotada em bolsa (desde o dia 20 de Maio de 2012) e representa a quarta maior oferta pública de venda (OPV) da história dos EUA.

### **2.2.2. Consumidores e as marcas nas redes sociais**

As redes sociais são, na sua essência, organizadas em torno dos utilizadores. Para além das possibilidades de rede que oferecem aos utilizadores, também podem conferir-lhes poder enquanto consumidores, porque oferecem a possibilidade de obter mais informações sobre empresas, marcas e produtos (geralmente na forma de avaliações) (Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-Del-Amo, 2011). Consequentemente, tal permite-lhes tomar melhores decisões de compra.

De uma forma geral, os consumidores esperam que as empresas tenham uma presença *online* e nas redes sociais (Parsons, 2011).

Segundo um estudo levado a cabo pela IBM a 1056 consumidores de 9 países, 64% dos inquiridos acreditam que a paixão por uma empresa ou marca é um pré-requisito para interagir nas redes sociais (Baird & Parasnis, 2011). A maioria das

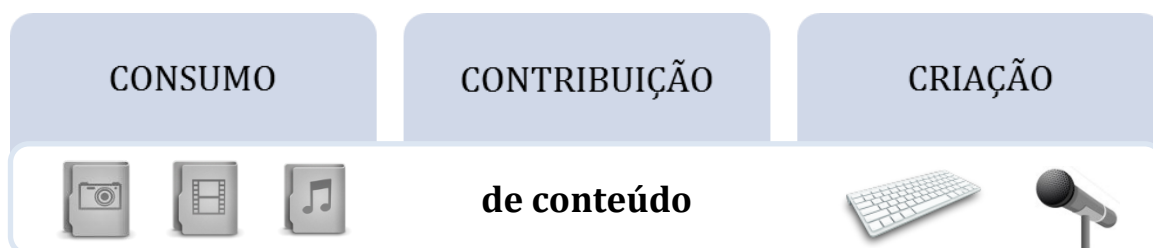
peçoas está disposta a interagir apenas com marcas que já conhece e tem uma ligação afectiva.

Segundo Nail (2009), 85% dos utilizadores das redes sociais gostariam que as marcas/empresas interagissem com eles através de aplicações de *media social*. 51% revelam que preferem ser contactados quando necessário ou se forem eles próprios a solicitar contacto.

Em Portugal, cerca de 64,8% dos utilizadores de redes sociais consideram importante que as empresas tenham um perfil nestas redes (Taborda, 2010).

Um estudo holandês sobre a motivação de ligação às marcas nas redes sociais por parte dos consumidores propõe três tipos de participação distintos (cf. Figura 2): consumo, contribuição e criação de conteúdo (Muntinga, Moorman & Smit, 2011). O nível de actividade relacionado com a marca vai aumentando quando o utilizador, para além de consumir, contribui com conteúdo. A criação de conteúdo por parte dos utilizadores é o apogeu da ligação à marca.

**Figura 2 - Participação dos consumidores nas redes sociais**



Fonte: Muntinga, Moorman e Smit, 2011; Imagens: <http://www.iconarchive.com/>

Nas redes sociais, o conteúdo gerado pelo utilizador (CGU) é a força motriz. Os utilizadores esperam, cada vez mais, que além de consumir conteúdo, possam ajudar a criá-lo (Wattanasupachoke, 2011). Também desejam cada vez mais experiências personalizadas e exigem respostas rápidas às suas questões e solicitações (Rosen & Phillips, 2011).

No ambiente *online*, de uma forma geral, os consumidores confiam mais nos outros consumidores do que na comunicação da marca (Weinberg & Berger, 2011). A opinião dos utilizadores é mais poderosa e confiável do que a opinião de “*experts*”.

Tal é comprovado em estudos de Marketing que revelam que um em cada três utilizadores de Internet afirma que comentários inseridos por outros utilizadores sobre produtos influenciam a sua decisão de compra. Os consumidores terão mais tendência em comprar algo que lhes é recomendado do que o que lhes é “vendido” através de publicidade (Kunz & Hackworth, 2011; Parsons, 2011).

Esta atitude de confiança dos utilizadores para com os seus pares reflecte a crença que a sua opinião é genuína e que a informação por eles emitida não se trata de um estratagema de Marketing (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008). Os consumidores vêm esses *feedbacks online* úteis na sua tomada de decisão, principalmente porque eles são considerados confiáveis e importantes.

A interacção entre utilizadores leva a uma alteração nas atitudes de compra e despoleta novas necessidades. No entanto, é importante referir que os utilizadores tendem a evitar todas as tentativas de aproximação comercial do seu *milieu* social.

Neste sentido, Ang (2011) considera que é preciso “acarinhar” os líderes de opinião. Estudos de 2010 da Nielsen Research revelam que um anúncio pode obter recordação das mensagens 30% superior, se os utilizadores virem que os seus amigos o recomendam, gostam ou fizeram algum comentário sobre.

O estudo da IBM apresentado por Baird e Parasnis (2011) revela que apenas 23% dos utilizadores do Facebook interage com as marcas. Cerca de 55% dos inquiridos refere que não se envolve com as marcas através das redes sociais por questões de segurança (preocupações com a privacidade e *spam*). Dos 45% que não interagem com marcas, 66% afirmam que precisam de sentir que uma empresa está a comunicar honestamente, antes de eles interagirem. A autenticidade é uma premissa de ouro para interagir nas redes sociais.

Resumidamente, os consumidores estão dispostos a interagir com as empresas, se acreditarem que é para seu próprio benefício, sentirem que podem

confiar na empresa e decidirem que as redes sociais são o canal certo para obter o valor que procuram (Stroud, 2008).

Esse valor vai depender de pessoa para pessoa. Genericamente, os consumidores seguem as empresas em redes sociais porque querem obter descontos ou cupões, adquirir produtos e serviços e aceder a revisões e classificações de produtos. Kunz e Hackworth (2011) salientam que a procura de informação acerca de novos produtos, promoções e descontos são os principais motivos que levam as pessoas a seguir (e gostar) das marcas.

A motivação de utilização por parte dos consumidores vai depender de inúmeros factores. Para as empresas conhecerem em profundidade a sua comunidade de fãs *online*, Kozinets (2002) desenvolve o conceito de netnografia (pesquisa etnográfica e qualitativa na Internet), enquanto ferramenta de pesquisa de Marketing *online*, permitindo às empresas estudarem a sua comunidade de utilizadores. Este método já foi aplicado com sucesso na análise de mundos virtuais por Tikkanen, Hietanen, Henttonen e Rooka (2009) e também na avaliação de compras *online* por Wei, Straub e Poddar (2011).

Envolver-se com uma empresa através das redes sociais pode resultar num sentimento de conexão para os consumidores - um ganho emocional, intangível - mas é de salientar que o desejo de intimidade não é o que impulsiona a maioria dos utilizadores para interagir.

Apresentamos, na Tabela 1, uma agregação de vários dados relativos à utilização da Internet e das redes sociais em Portugal.

**Tabela 1 - Características da utilização da Internet em Portugal**

<b>Nós por cá... Dados População Portuguesa</b>	
<b>Utilizadores de Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 milhões de internautas (4+ anos)</li> <li>• Média de 88 horas por utilizador/mês</li> </ul>
<b>Utilizadores de redes sociais</b>	3 milhões de internautas (duplicou no período entre 2008 e 2011 de 17.1% para 35.8%)

<b>Nós por cá... Dados População Portuguesa</b>	
<b>Portugueses seguem entre 1 a 10 marcas</b>	54% dos inquiridos
<b>Websites com mais utilizadores únicos</b>	1. Google.pt com 4936 mil indivíduos 2. Facebook com 4743 mil indivíduos 3. Youtube, com 4599 mil indivíduos
<b>Websites com mais visualizações</b>	Facebook: 11 250 milhões de páginas visitadas, 27.4% do total de páginas visitadas durante todo o ano
<b>Local de acesso</b>	Os utilizadores acedem à Internet tanto no trabalho como em casa
<b>Dispositivo de acesso</b>	Os utilizadores acedem à Internet, na sua maioria, utilizando um PC mas os dispositivos móveis estão a ganhar terreno
<b>Tipo de actividade</b>	Maioritariamente as pessoas procuram actividades relacionadas com o Lazer e Entretenimento
<b>Formas de comunicação</b>	O correio electrónico continua a ser o meio mais utilizado para comunicar, seguindo-se as redes sociais

Fonte: Baseado em Markttest, 2011a; Morais, 2011; Rosa, 2010.

### **2.3. Marketing e as redes sociais**

O Marketing das redes sociais é, actualmente, uma das áreas com mais interesse e potencial para os *marketeers* (Brito, 2011). As empresas reconhecem cada vez mais o potencial das redes sociais como instrumentos de Marketing (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Harris & Rae, 2009; Hogg, 2010; Kunz et al., 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-Del-Amo, 2011; Parsons, 2011; Wei, Straub & Poddar, 2011).

Apesar do crescimento das redes sociais ser fenomenal, as empresas ainda não sabem como tirar partido destas ferramentas e o desafio consiste em integrá-las

nas suas operações e aprender a usá-las para um maior benefício (Kietzmann et al., 2011).

Existe bastante investigação académica no âmbito das redes sociais digitais, enquanto fenómeno social, mas o mesmo não se verifica numa perspectiva empresarial. As redes sociais são analisadas numa perspectiva de comportamento do consumidor, mas interessa compreendê-las enquanto domínio de oportunidades de Marketing.

No seio dos negócios, as redes sociais representam um enorme desafio e uma oportunidade colossal. A literatura revela que as redes sociais já estão a ser utilizadas para diversos fins empresariais tais como:

- **Internacionalização** (Belo, 2011; Zhou, Wu & Luo, 2007).
- **Inovação** através de **Crowdsourcing** (Foux, 2010; Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2011; Qualman, 2010; Vasconcelos & Campos, 2010).
- **Recrutamento** (Carrera, 2011; Pei, Ramayah & Suki, 2011).
- **Cooperação** (Constantinides, Alarcón-del-Amo & Lorenzo-Romero, 2010).
- **Networking** (Carrera, 2011);
- **Marketing** (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Cvijikj & Michahelles, 2012; Divol, Edelman & Sarrazin, 2012; Drury, 2008; Hogg, 2010; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-Del-Amo, 2011; Parsons 2011; Schmidt, 2011; Tikkanen et al., 2009; Wei, Straub & Poddar, 2011).

No âmbito do Marketing, este fenómeno tem sido abordado de forma dispersa pelas áreas de Marketing digital, Marketing das redes sociais, Gestão da Marca *online*, Gestão da Relação com a Comunidade (CRM social).

O conceito de *network* não é novo para as empresas. Com o advento das redes sociais (*social network sites*), estas arranjam um novo meio, mais potenciador do

efeito em rede (Schmidt, 2011). Para Carrera (2011), o *networking* digital permite uma alavancagem social.

Mas antes de uma empresa se envolver nas redes sociais, é conveniente que tenha o seu ambiente *offline* e *online* em sintonia e que a sua presença na Web esteja bem trabalhada. É importante manter a coerência e consistência das mensagens *online* e *offline* (da Silva & Alwi, 2008; Kay, 2006; Simmons, 2007). É essencial integrar as actividades nas redes sociais com as acções nos meios “tradicionais” para envolver os consumidores e apresentar uma imagem coerente e consistente (Kaplan & Haelein, 2009; Mangold & Folds, 2009; Parsons, 2011).

Nesse sentido, Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria (2008) consideram que a estratégia de Marketing deve cumprir quatro etapas (cf. Figura 3) a primeira diz respeito ao produto. Depois deste P<sup>1</sup> essencial ter sido trabalhado, a empresa deve tomar opções relativas à distribuição (*e-commerce* poderá ser uma delas). A terceira etapa consiste na construção de uma montra da empresa no mundo digital, através do desenvolvimento de um *website*. No topo da pirâmide encontram-se as plataformas de *media* social. Os autores frisam que a precedência das etapas é crucial para a sintonia da imagem e mensagem transmitidas.

**Figura 3 - A Pirâmide da Estratégia de Marketing**



Fonte: Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria, 2008

---

<sup>1</sup> Para Kotler e Armstrong (2007), existem 4 Ps no Marketing: *Product* (produto), *Price* (preço), *Place* (distribuição) e *Promotion* (comunicação).

A sinergia com o ambiente web 1.0 (*website*) é vital (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria 2008; Foux, 2010). As redes sociais vêm permitir que a empresa amplifique a sua presença *online* (Kiron, 2011), sendo primordial a definição dos objectivos que a empresa pretende atingir e da sua posição estratégica nas redes sociais (Parsons, 2011; Schmidt, 2011).

Para alguns autores, Marketing nas redes sociais é conversar com os utilizadores (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Eikermann, Hajj & Peterson, 2008; Kunz et al., 2011). Conversar não consiste apenas no envio da mensagem, mas também ouvir e trocar ideias com os utilizadores.

Barwise e Meeham (2010) e Bernoff e Li (2008) corroboram a ideia de que as empresas devem usar as redes sociais para facilitar interacções sociais e para obter feedback dos clientes, em vez de (só) tentar vender. Estas interacções são vistas por inúmeros autores como impulsionadoras de relacionamento (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Edosomwan et al., 2011; Nair, 2009; Parsons, 2011). As redes sociais permitem que as empresas desenvolvam um relacionamento com seus fãs, essencial para o Marketing manter relações próximas com os seus clientes (Reid, 2009; Schmidt, 2011).

A literatura adverte que os métodos tradicionais de *push* Marketing não funcionam nas redes sociais (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Schmidt, 2011), porque tal como os *media* sociais, este ambiente é em grande parte controlado pelos consumidores e não pelo Marketing (Hoffman & Fodor, 2010). Os *marketeers* que trabalham as redes sociais devem procurar o envolvimento, sensibilizar e consciencializar os utilizadores, por forma a alavancar o boca-a-boca positivo (WoM) (Zeisser, 2010).

Independentemente da abordagem estratégica das empresas às redes sociais, deve ter-se sempre presente que estas exigem um alto grau de transparência, criatividade e colaboração, factores essenciais para o envolvimento (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Montalvo, 2011). Para Lorenzo-Romero, Constantinides e Alárcon-del-Amo (2011), o envolvimento com os clientes nas redes sociais leva ao aumento da sua confiança e fidelização.

Envolver e colaborar não significa bombardear os utilizadores com mensagens. A empresa deve procurar criar e distribuir conteúdo que seja divertido e relevante (Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011; Montalvo, 2011; Parsons, 2011; Wattanasupachoke, 2011).

Há várias técnicas de Marketing que podem ser usadas para trabalhar as redes sociais para fins de Marketing (cf. Figura 4).

**Figura 4 - Técnicas de Marketing nas redes sociais**



<p><b>Comunicação (Fornecer Informação)</b></p>	<p>Os autores sugerem que as redes sociais podem ser utilizadas como canais de informação e comunicação com os mercados-alvo. As empresas podem divulgar ofertas e fornecer informações sobre produtos, serviços, campanhas, eventos, entre outros.</p> <p>Numa fase mais avançada da gestão da rede, com base na análise e segmentação, as empresas poderão selectivamente informar os seus clientes, mesmo a um nível personalizado, sobre os seus produtos ou serviços.</p> <p>Edsomwan et al., 2011; Kunz et al., 2011 ; Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011.</p>
---	--

<p><b>Assistência ao cliente - Voz do cliente</b></p>	<p>Os autores consideram que as redes sociais são úteis para criar uma ligação directa com os clientes, contribuindo para a assistência ao cliente e para obter <i>inputs</i> ou feedback do mercado.</p> <p>Edosomwan et al., 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011; Tikkanen et al., 2009.</p>
<p><b>Feedback produto</b></p>	<p>Este ambiente é profícuo para obter feedback dos clientes sobre produtos ou serviços.</p> <p>Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011; Parsons, 2011.</p>
<p><b>Desenvolvimento de Novos Produtos ou Funcionalidades</b></p>	<p>Optando por uma abordagem mais pró-activa, as empresas podem usar as redes sociais como voz do cliente para o desenvolvimento ou teste de novos produtos ou serviços. Contudo, Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria (2008) referem que tal faz mais sentido se se tratar de uma empresa/marca conhecida.</p> <p>Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011.</p>
<p><b>Publicidade</b></p>	<p>Os autores consideram que o ambiente das redes sociais é proveitoso para co-criar campanhas de publicidade com os fãs da marca, ou avaliar campanhas previamente ao seu lançamento.</p> <p>Se dantes os anunciantes tinham controlo sobre onde colocariam as suas mensagens e quando os consumidores teriam acesso a ela, hoje, apenas se pode controlar a colocação inicial da mensagem (independentemente da sua forma) e não para onde esta é disseminada (Eikermann, Hajj &amp; Peterson, 2008; Mangold &amp; Faults, 2009; Parsons 2011). Como tal, faz todo o sentido envolver a comunidade para garantir uma melhor aceitação e disseminação de anúncios publicitários.</p> <p>Kunz et al., 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011; Mangold &amp; Faults, 2009; Parsons, 2011.</p>

<p><b>Pesquisa de Mercado</b></p>	<p>As informações voluntariamente disponibilizadas pelos utilizadores nas redes sociais permitem às empresas obter uma grande quantidade de informações sobre seus clientes, a sua personalidade e estilo de vida, bem como informações sobre o seu grau de confiança na Internet e a sua atitude para com as plataformas sociais, etc.</p> <p>Para Schmidt (2011), a recolha de dados é uma das utilizações mais importantes que se podem fazer das redes sociais. Auscultar as necessidades dos utilizadores, percepção de tendências de mercado e sondar conversas sobre a concorrência são excelentes formas de pesquisa de mercado nas redes sociais.</p> <p>Lorenzo-Romero, Constantinides &amp; Alárcon-del-Amo, 2011; Parsons, 2011; Schmidt, 2011.</p>
<p><b>Eventos</b></p>	<p>A criação de eventos no Facebook é uma forma eficaz de se divulgarem campanhas. Ao utilizar a aplicação "eventos", a empresa incentiva os fãs (amigos do Facebook) a visitar o(s) site(s) e aproveitar promoções especiais durante um período específico de tempo.</p> <p>Kunz et al., 2011.</p>

No caso dos eventos e outras iniciativas semelhantes, é importante assegurar que os serviços são realizados de acordo com as expectativas dos utilizadores. O Marketing deve intensificar os sentimentos de confiança, facilidade de uso e utilidade e gerar uma atitude positiva para incentivar as pessoas a voltar (Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-Del-Amo, 2011).

Nesse sentido, diversos autores recordam a necessidade de desenvolvimento e comunicação de orientações para os utilizadores, por forma a garantir que os participantes seguem estas directrizes. Assim, para além do estabelecimento de regras específicas para cada acção promovida, a publicação de uma política geral de utilização da página é fundamental.

## **Custos**

Tal como a maioria das plataformas do ambiente 2.0, o acesso ao Facebook é gratuito, disponível em qualquer lugar e a qualquer hora (24/7). A sua utilização por parte das organizações acarreta custos relativamente baixos (Eikermann, Hajj & Peterson, 2008; Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). A empresa deverá alocar um recurso à manutenção e monitorização da página, e deve ainda contemplar custos com publicidade ou aplicações (Schmidt, 2011).

Comparativamente com outros meios, nomeadamente, no ambiente *offline*, podemos afirmar que as redes sociais são um método de baixo custo para actividades de Marketing (Edosomwan et al., 2011).

## **Medição**

As acções de Marketing, seja qual for o ambiente visado, deverão contemplar quatro etapas: a) planeamento, b) execução, c) medição e d) melhoria.

Também nas redes sociais cabe ao Marketing identificar e acompanhar indicadores chave de desempenho (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011).

O próprio Facebook disponibiliza uma aplicação de estatísticas “Insights - Estatísticas” aos gestores de páginas de comunidades (Facebook, 2012b). As estatísticas podem ser visualizadas por intervalo de tempo e contemplam as seguintes métricas: Descrição geral, “Gostos”, Alcance e Pessoas que falam sobre isto.

A descrição geral apresenta o número total e variação percentual de “gostos”, amigos de fãs, pessoas que falam sobre isto e alcance total por semana.

São apresentadas as publicações na página por características: Data, Publicação (extracto ou completa), Alcance (número de pessoas individuais que viram a publicação), Utilizadores envolvidos (utilizadores que clicaram na publicação), Pessoas que falam sobre isto (criação de histórias a partir da publicação original) e o grau de Viralidade (percentagem do número de pessoas que criaram uma história, a partir da publicação do número total de pessoas que a viram).

Estas métricas estão disponíveis para todos os tipos de publicações (publicação/*post*, foto, ligação web/*link*, vídeo, publicação na plataforma e pergunta).

Na segunda secção do relatório, os “gostos” são ainda segmentados por sexo e idade, país, cidade e idioma. A proveniência dos “gostos” também é avaliada (resultado de pesquisa, na página, *link*, etc.).

A terceira parte foca-se no Alcance das publicações e é apresentado em quatro categorias: Orgânico (visualização do conteúdo no *feed* de notícias ou directamente na página); Pago (anúncio ou história patrocinada); Viral (número de pessoas que viram uma história sobre esta página publicada por um amigo) e Total (número total de pessoas que viram conteúdo da página, independentemente da forma como lá chegou). Existe uma métrica para utilizadores individuais por frequência, que espelha o número de vezes que um utilizador visualizou o conteúdo da página.

As visitas são registadas a dois níveis: visualizações da página por dia e visitantes individuais da página por dia.

O número total de visualizações de cada separador também está disponível.

Ao nível das referências externas, é possível saber de onde surgiu o visitante (motor de busca, anúncios, páginas de amigos, etc.).

Também é importante perceber como é que as pessoas estão a falar sobre a página. Na secção Pessoas que falam sobre isto, é possível distinguir “gostos” de publicações, de fotos, etc.

Toda a informação pode ser descarregada em ficheiro .xls (folha de cálculo). Cada relatório contempla, no máximo, um período de 89 dias. No entanto, este relatório pode ser relativo apenas um dia (Facebook, 2012b).

## 2.4. iBranding

*“As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efémeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las”* (Bedburry & Fenichell, 2002, p. 15).

No âmbito da Gestão da Marca começa-se a sentir a necessidade de sistematizar conhecimento sobre as potencialidades das redes sociais.

Antes de apresentar as diferentes perspectivas sobre a Gestão da Marca *online*, é importante abordar o conceito da Marca e posteriormente apresentar modelos da sua gestão no contexto web.

### 2.4.1. Marca

Uma marca é um conceito universal (Alwi & da Silva, 2007; de Chernatony & Christodoulides, 2004) e, como tal, existem inúmeras formas de a definir e caracterizar. Apresentamos seguidamente dois conceitos, que consideramos mais pertinentes e úteis para o presente trabalho de investigação.

Lencastre e Côrte-Real (2010) definem a marca como uma rede complexa de relações, porque a actividade da marca não está restringida aos seus produtos e consumidores, mas a uma pluralidade de trocas relacionais entre a organização e os seus *stakeholders*.

Alwi e da Silva (2007), Christodoulides e de Chernatony (2004) e de Chernatony e Christodoulides (2004), definem a marca enquanto conjunto de valores racionais e emocionais que permitem que as partes interessadas reconheçam uma promessa sobre uma experiência única e cativante.

Resumidamente, e tal como refere Kay (2006), a marca deve ser entendida enquanto rede, que consiste num conjunto de valores e que tem como função criar significado.

É importante referir que marca corporativa e marca de produto são conceitos distintos (Harris & de Chernatony, 2001). A marca corporativa distingue-se da marca de produto porque salienta a importância dos valores da marca. A marca corporativa enquanto a soma de valores que representam a organização, é intangível. As marcas corporativas são vistas como uma garantia de qualidade, como um seguro contra o risco do mau desempenho ou risco financeiro (Alwi & da Silva, 2007; Alwi, 2009; da Silva & Alwi, 2008). Para Alwi (2009), a percepção que os *stakeholders* têm sobre esses valores, é baseada em experiências com a organização ao longo do tempo.

Considerando a marca um activo poderoso e valioso, Aaker (1991, 1996) desenvolve o conceito de valor da marca (*brand equity*). As dimensões conceptuais do valor da marca são: notoriedade da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2007; Christodoulides & de Chernatony, 2010; Salzer-Morling & Strannegard, 2004; Simmons, Thomas & Truong, 2010).

Keller (1993), por sua vez, acredita que o conhecimento que os consumidores têm sobre uma marca, *i.e.* o valor da marca, deve ser avaliado a partir da notoriedade e da imagem da marca (associações à marca). Alwi e da Silva (2007) consideram que a imagem da marca ajuda a criar valor para as organizações. Importa salientar que, para Montalvo (2011), um alto grau de notoriedade de marca é uma vantagem competitiva.

Para Aaker (1991), a imagem de marca é um elemento valioso, tático; o valor da marca, por sua vez, deve ser considerado um activo estratégico pois pode constituir a base da vantagem competitiva. O valor da marca decorre da sua capacidade de ganhar significado junto dos consumidores. Esse valor reside na mente dos consumidores. Também Kapferer (2003) crê que o valor da marca provém da sua habilidade em se tornar algo com significado e de importância junto dos consumidores.

Importa assim procurar perceber como é que um consumidor vai avaliar uma marca. Diversos autores consideram que as marcas são avaliadas seguindo a

hierarquia: Valores funcionais ou racionais, valores emocionais e experiência prometida (cf. Figura 5).

**Figura 5 - Pirâmide de avaliação da marca**



Fonte: de Chernatony e Christodulides, 2004; da Silva e Alwi, 2008

Neste sentido, para Brito (2011, p. 22), *“os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem acrescentam valor e significado à sua vida”*.

Para da Silva e Alwi (2008), a actividade da marca está envolvida na construção de valores emocionais. Aacker (1991) refere que a personalidade da marca auxilia-a na sua diferenciação. Na perspectiva emocional, o trabalho de Jennifer Aaker (1997) sobre a personalidade da marca também se revela pertinente para melhor perceber a componente e construção simbólica da marca.

#### **2.4.2. Gestão da Marca online**

O *Branding* (Gestão da Marca) permite diferenciar as marcas (Kay, 2006) e permite a *“criação de valor através do fornecimento de uma oferta atractiva e consistente e de experiências que satisfaçam os clientes e os façam regressar”* (Simmons, 2007, p. 545).

Aaker e Joachimsthaler (2007) apontam três razões para a presença da marca *online*: a Internet é um meio interactivo e envolvente, oferece informações valiosas e permanentemente actualizadas e permite personalizar a comunicação.

O *Branding* da nova era já não coloca tanta ênfase nas comunicações de Marketing, mas sim nas relações (Christodoulides & de Chernatony, 2004; Christodoulides, 2008; de Chernatony & Christodoulides, 2004). As marcas devem procurar estabelecer uma relação emocional e genuína com os seus públicos. As redes sociais digitais criaram um novo cenário, mais complexo e dinâmico, para a relação entre consumidores e marcas (Simmons, 2007).

Num ambiente digital não pode haver tentativas de controlo da marca pelas empresas (Christodoulides, 2009). Ao invés, devem-se facilitar conversas sobre a marca. Como referem Aacker (2010) e Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011, p. 24) “os *marketeers de hoje já não possuem um controlo total sobre as suas marcas porque agora estão a competir com o poder colectivo dos consumidores*”.

As pessoas esperam que, na Internet, a marca coloque mais ênfase no ouvir e não no dizer (de Chernatony & Christodoulides, 2004). As comunidades, as redes sociais e os seus utilizadores reivindicam a possessão das marcas e, como refere Christodoulides (2008), influenciam não apenas simples decisões de escolha da marca, mas também decisões empresariais. “*O gestor da marca deixa de ser o “guardião” para passar a ser o “alojador” da marca* (Christodoulides, 2009, p. 141).

Para as empresas, “*participar nas redes sociais vai ajudar a fortalecer a experiência de marca que irá apoiar a construção da marca*” (Edosomwan et al., p. 85). Simmons (2008) reitera que as redes sociais permitem criar valor da marca positivo.

As redes sociais têm a capacidade de influenciar a construção de uma boa (ou má!) reputação de uma organização (Aula, 2010; Edosomwan et al.; Nair, 2011; Parsons, 2011; Weinberg & Berger, 2011). Montalvo (2011) ressalva que a reputação da marca é intangível, o que torna difícil a sua replicação pelos concorrentes.

Nas redes sociais, os consumidores organizam-se em torno da marca (Reis, Zucco & Dambrós, 2009). É preciso compreender os clientes, pois a marca depende da percepção que os consumidores têm dela.

Para além da necessidade de entender os clientes e segmentá-los, a Gestão da Marca deve também considerar os seguintes pilares: comunicações de Marketing (personalizadas) e interações permanentes com os clientes (de Chernatony & McDonald, 2003; Hoffman & Novak, 1996; Kay, 2006). No contexto *online* emerge um quarto eixo: Conteúdo (Beuker & Abbing, 2010; Simmons, 2007). Deve existir interacção dos quatro pilares, “*estes devem ser utilizados em simultâneo*” (Simmons, 2007, p. 1265). Ilustramos, na Figura 6 os quatro pilares do i-Branding.

**Figura 6 - Os quatro pilares do i-Branding**



Fonte: da Silva e Alwi, 2008; Simmons, 2007

A Gestão da Marca na era pós-Internet implica facilitar conversações em torno da marca, promover a participação e a co-criação de conteúdo, a interacção e processos recíprocos (Christodoulides, 2009; Kay, 2006).

*Brand Marketing* já não é sobre estratégias *push* (Simmons, 2007), mas ao invés “*a marca deve fazer parte das conversações dinâmicas, ouvir e servir conteúdo e*

*experiências relevantes que mereçam a confiança dos consumidores”* (Woodcock, Green & Starkey 2011, p. 51).

Na Internet, os consumidores organizam-se em torno das marcas de que gostam através de comunidades. As comunidades virtuais propiciam interactividade entre membros, possibilitando ao Marketing a recolha de informação relevante. As interacções permanentes entre empresa e clientes permitirão desenvolver relacionamentos e também imagens e associações positivas da marca (Christodoulides & de Chernatony, 2004; Simmons, 2007). Para Carrera (2011, p. 202), *“a vantagem de uma comunidade virtual está na geração de conteúdos pelos próprios utilizadores”*.

Como refere Cocheo (2009, citado em Kunz et al. 2011), os consumidores sentem-se mais felizes ao fazerem parte de uma comunidade, do que ser alvo de uma campanha de Marketing. As pessoas participam em comunidades por três motivos: pelo seu valor funcional, pelo valor social e pelo valor entretenimento (cf. Tabela 2).

**Tabela 2 - Participação em comunidades virtuais**

<b>Valor</b>	<b>Descrição</b>
<b>Funcional</b>	Obter aconselhamento e informação
<b>Social</b>	Amizade, <i>status</i> social, apoio emocional, valorização social (valor da conectividade interpessoal enquanto benefício social)
<b>Entretenimento</b>	Diversão e relaxe

Fonte: Adaptado de Sicilia e Palazón (2008)

Para Sicilia e Palazón (2008), as empresas devem participar nas redes sociais com a intenção de criar autênticas comunidades virtuais. Tradicionalmente, só as marcas que operavam em mercados de nicho é que conseguiam criar estas comunidades, pois tal requer tempo e dedicação dos seus consumidores.

As redes sociais vieram potenciar o surgimento de verdadeiras comunidades virtuais (Tikannen et al., 2009). As comunidades virtuais de marcas são vistas como “*grupos de indivíduos com interesses comuns em determinadas marcas, que comunicam entre si electronicamente através de uma plataforma fornecida pela empresa/marca*” (Sicilia & Palazón, 2008, p. 257), ou através de plataformas de domínio público, fora do controlo da empresa/marca.

A interacção do consumidor dentro da comunidade controlada pode ser estimulada pela empresa, propondo/lançando conteúdos ou tópicos de discussão em torno dos quais as relações entre os membros se desenvolvem (Sicilia & Palazón, 2008; Wattanasupachoke, 2011).

Barwise e Meehan (2010) acreditam que só há uma forma de as marcas vingarem nas redes sociais: oferecer e comunicar uma proposta de valor clara; conquistar a confiança através da concretização dessa proposta, melhorá-la constantemente e, como frisa Kay (2006), estar sempre a inovar. A comunicação da marca (assente na proposta de valor) ajuda a definir a identidade da marca.

Nas redes sociais, as marcas devem inspirar (Beuker & Abbing, 2010), logo a proposta de valor deverá assentar em benefícios funcionais (uso), emocionais (conexões intangíveis) e simbólicos (a sua expressão, como extensão do consumidor).

Christodoulides e de Chernatony (2004), Christodoulides e de Chernatony (2010) e de Chernatony e Christodoulides (2004), nomeiam como factores críticos de sucesso para as marcas *online* a criação de relações genuínas, procurar estabelecer uma ligação emocional, facilitar maior interactividade e permitir maior personalização. Estes são factores que as redes sociais potenciam ainda mais.

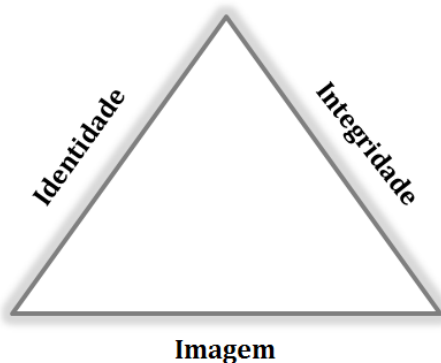
Um estudo da McKinsey Quarterly realizado em 2009 (Edelman, 2010), sobre a “viagem de decisão do consumidor *online*”, revela que hoje o consumidor considera determinadas marcas/produtos, avalia as opções, selecciona e compra, mas depois da decisão de compra ainda se diverte, recomenda e cria uma ligação à marca. Edelman (2010) adverte que estas são novas fases que o actual Funil de Compra ainda não

contempla e com as quais a Gestão da Marca se deveria preocupar em integrar e contemplar nas suas acções.

Para a Professora Doutora Paula Arriscado, docente do IPAM, especialista em Gestão de Marca e directora de Marketing e Comunicação da Toyota Caetano Portugal, *“todos os dias são uma lição para fazer da social media uma extensão da Comunicação Integrada de Marca”* (Arriscado, 2012).

Looney e Ryerson (2011) advogam que as redes sociais promovem a vitalidade das marcas, são uma ferramenta estratégica na construção permanente da marca, promovendo a sua humanização. Nesse sentido, tal como reforçado por Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011), hoje a marca deve ser trabalhada a três níveis: Construir uma identidade única, revelar uma integridade autêntica e criar uma imagem forte (cf. Figura 7).

**Figura 7 - Pirâmide da marca**



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011)

## **2.5. CRM social**

Em virtude da crescente importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e da massificação da utilização das redes sociais, algumas subáreas no domínio do Marketing Relacional têm-se dedicado à compreensão deste fenómeno (Brito, 2011).

No domínio da Gestão da Relação com o Cliente (CRM), já foram desenvolvidas algumas extensões do conceito, que se focam nas potencialidades da Internet e nas comunidades virtuais.

Iremos abordar primeiramente o conceito de Marketing Relacional e CRM e posteriormente apresentaremos o modelo de Gestão da Relação com a Comunidade.

### 2.5.1. CRM

Para Assis (2001), a Internet é um canal de comunicação e interactividade com o cliente, que possibilita uma maior troca de informações e um relacionamento individualizado, através de uma filosofia de Marketing *one-to-one*.

Trabalhar o Marketing numa perspectiva relacional implica o *“desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo e mutuamente satisfatórios com os clientes”* (Buttle, 1996, p. 1).

Para Berry (1983, como citado em Antunes & Rita, 2008, p. 43), Marketing Relacional consiste no processo de *“atrair, manter e intensificar as relações com os clientes”*. Gordon (1999, como citado em Bogmann, 2000, p. 24), por sua vez, considera-o um *“processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”*.

No fundo, o que está subjacente à abordagem relacional é um *“processo ininterrupto de aprendizagem baseado na interação com clientes e mercado”*. (Bogmann, 2000, p. 26). Importa aqui relevar que Meadows-Klue (2008) considera que o Facebook deve ser trabalhado enquanto parte integrante da estratégia de Marketing Relacional.

Directamente relacionado com o conceito de Marketing Relacional surge a filosofia de CRM (*Customer Relationship Management*). Foi a escola Anglo-Australiana, nomeadamente, através do trabalho de investigação de Francis Buttle (1996), que desenvolveu a área de CRM. Para Kimiloglu e Zarali (2009), uma das principais vantagens competitivas que as empresas podem explorar é uma Gestão da Relação com o Cliente (CRM) de sucesso.

O CRM é uma filosofia de negócio, e consiste numa abordagem integrada e combinada de três componentes essenciais: pessoas, processos e tecnologias

(Kimiloglu & Zarali, 2009). É um instrumento que trabalha a relação com recurso à tecnologia.

Payne e Frow (2006) definem CRM como uma abordagem de negócio que visa criar, desenvolver e reforçar relações orientadas aos clientes, a fim de aumentar o valor do cliente e a rentabilidade da empresa. O objectivo de uma estratégia de CRM é conhecer profundamente os clientes, para, a partir de então, construir uma relação que conduza à fidelização dos mesmos.

Segundo Newel (2000, como citado em Pereira & Bastos, 2009, p.6), *“o segredo do CRM é ouvir e aprender, e não dizer e vender. O CRM trata de dar poder ao cliente, encantá-lo e deixar que ele sinta como se sua interacção com a marca estivesse sob seu controle. O CRM permite que o cliente se sinta único, valorizado pela marca e, acima de tudo, satisfeito.”*

Ao entregar valor ao cliente e ao extrair valor de negócio em simultâneo, podemos considerar que o CRM é uma estratégia do tipo *win-win*, em que ambos os intervenientes obtêm valor.

Em suma, o CRM une o potencial das estratégias de Marketing de relacionamento e as Tecnologias de Informação (TI) para criar relações rentáveis e de longo prazo com clientes e outras partes interessadas.

### **2.5.2. SCRM**

A área de CRM coloca ênfase na construção de relações com cada cliente, como explicitado anteriormente. Para Kotler e Armstrong (2007) a Gestão da Relação com o Cliente (CRM) envolve a adequada gestão das informações detalhadas dos clientes individuais e a administração dos “pontos de contacto”, visando maximizar a fidelidade.

Hoje, os novos pontos de contacto proporcionados pela Internet despoletam debates em torno de noções como e-CRM e CRM social (SCRM).

E-CMR consiste na aplicação de tecnologia às iniciativas de CRM por intermédio da web (Adebanjo, 2003). Comporta a *“criação de conhecimento através*

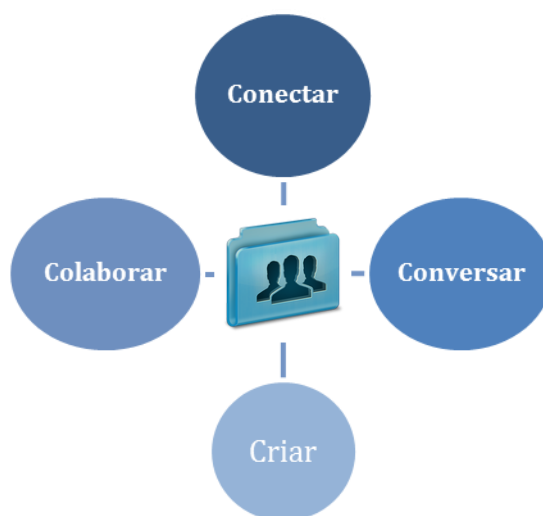
da automação de processos e a recolha, síntese e entrega de dados baseadas nas interacções entre a empresa e os seus clientes ou parceiros na Internet e com recurso a Tecnologias de Informação (TI)" (Coltman & Dolnicar, 2007, p.42). Esta abordagem é adequada num ambiente de *e-business* ou no caso de empresas que se dedicam ao *e-commerce*.

Com o surgimento das comunidades virtuais, sustentadas por plataformas sociais, as marcas sentem a necessidade de se envolver e de tirar partido das suas relações *online*. O CRM social pretende dar resposta a esta necessidade, assumindo-se como uma extensão do CRM (Acker, Gröne, Akkad, Pötscher & Yazbek, 2011).

Como referido por Woodcock, Green e Starkey (2011), CRM social é sobre pessoas e relações. As redes sociais revelam-se terreno fértil para a sua aplicação. (Acker et al., 2011; Baird & Parasnis, 2011; Woodcock, Green & Starkey, 2011).

Para Ang (2011) é errado trabalhar as redes sociais do ponto de vista da Gestão da Relação com os Clientes (CRM), porque nem todos os membros são clientes, nem todos os clientes são membros. Christodoulides (2008) também opta pelo termo pessoas ao invés de consumidores. Ang (2011) propõe antes a denominação Gestão da Relação com a Comunidade (CoRM) para reflectir aquilo que as pessoas fazem *online*: conectar, conversar, criar e colaborar (cf. Figura 8)

**Figura 8 - Motivações dos cibernautas**



Fonte: Ang, 2011

Quem utiliza as redes sociais pretende facilitar as suas interacções sociais, seja uma amizade ou um interesse comum. Ang (2011) adverte que não há nada de comercial nestas relações.

O SCRM não substitui os esforços de CRM, mas vem acrescentar mais valor. Woodcock, Green e Starkey (2011, p. 54) definem SCRM como sendo “*a combinação de informação social (onde quer que esteja), com registos de clientes existentes (base de dados) que permite às empresas obter novas perspectivas sobre os clientes*”.

SCRM para Baird e Parasnis (2011, p. 30) consiste em “*facilitar experiências colaborativas e diálogo que os clientes valorizem*”. A literatura sugere que os consumidores estão disponíveis para interagir com as empresas nas redes sociais se acreditarem que é para seu benefício. Assim, as empresas precisam assim de oferecer experiências com valor tangível em troca do tempo, atenção, dados e recomendações dos utilizadores. Woodcock, Green e Starkey (2011) acreditam que para se conseguir esse envolvimento é necessário trabalhar três vectores: relevância, interesse e unicidade (cf. Figura 9).

**Figura 9 – Vectores para obter o envolvimento da comunidade**



Fonte: Woodcock, Green e Starkey (2011)

As organizações devem assim ponderar, cuidadosamente, sobre as melhores abordagens para criar experiências personalizadas que envolvam, informem,

interessem e entretenham nas redes sociais, que sejam exclusivas para a sua marca, ofereçam valor ao cliente e explorem o poder da comunidade social.

Woodcock, Green e Starkey (2011) acreditam que é possível obter confiança e fidelização à marca nas redes sociais através de trocas que sejam mutuamente valiosas e através da criação de conteúdo relevante. Com tempo, será criada confiança mútua, o que permitirá à empresa conhecer bem os membros da sua comunidade.

O CRM social exige uma relação colaborativa e transparente com os clientes. A confiança estabelecida permitirá desenvolver uma maior credibilidade em termos de reputação e permite construir relações melhores, mais longas e mais valiosas (Acker et al., 2011; Baird & Parasnis, 2011; Woodcock, Green & Starkey, 2011).

Woodcock, Green e Starkey (2011) vão mais longe, advogando que o CRM social permite aumentar as vendas através da notoriedade e do envolvimento. Alguns dos pressupostos apresentados são: quanto maior o envolvimento do cliente, ou a sua fidelização emocional, maior o seu valor financeiro; quando altamente envolvidos, os consumidores potenciam a performance da marca; nem todos os clientes envolvidos têm o mesmo valor; é extremamente difícil obter o compromisso dos clientes. A sua lealdade tem que ser merecida.

Posto isto, será importante (tentar) identificar os clientes de maior valor, e através das redes sociais procurar compreender os seus comportamentos, atitudes e sentimentos.

Para Ang (2011) segue-se o desafio de decifrar a informação pessoal e integrá-la no sistema de CRM, porque o objectivo último da utilização das redes sociais é converter os utilizadores em clientes.

Tal como a investigação no âmbito do Marketing das redes sociais, o SCRM também considera que as redes sociais podem ser utilizadas para: Pesquisa de mercado e Relações Públicas (conquistar e manter a credibilidade e aceitação da empresa junto dos seus *stakeholders*; Colocação e co-criação de anúncios de publicidade; Desenvolvimento de novos produtos e também fornecer assistência ao cliente (devido ao custo de assistência reduzido) (Ang, 2011; Foux, 2010).

### **Síntese conclusiva**

Na nova Era da Internet as palavras de ordem são: rede, informação, tecnologia, poder do consumidor, CGU, colaboração e interactividade. É notório como as plataformas sociais têm vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante na vida das pessoas. Na sua mais recente obra, o guru de Marketing Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011, p. 23) referem que *“como os media sociais têm custos baixos e são livres de preconceito, serão o futuro das comunicações de Marketing”*. Também as disciplinas de Gestão da Marca e de CRM procuram indicar novos caminhos no âmbito da relação dos consumidores com as marcas.

Seja numa óptica de comunicação, da marca ou da relação, as redes sociais revelam-se um mundo de oportunidades para o Marketing. Neste contexto, a proposta de valor já não deve assentar em benefícios e características, mas antes em experiências (Christodoulides, de Chernatony, 2004).

### **2.6. Modelo Conceptual**

Após análise dos diversos corpos teóricos, propostos nos pontos anteriores, elaborou-se um modelo conceptual orientado para a implementação de acções de Marketing na rede social Facebook.

O modelo proposto elenca objectivos a alcançar (cf. Figura 10), as respectivas estratégias, que deverão assentar em determinados valores (intangíveis), e as principais técnicas de Marketing para a concretização dos objectivos definidos.

**Figura 10 – Objectivos de utilização das redes sociais**

- **Vantagem competitiva**
- **Boca-a-Boca (WoM) e Viral**
- **Brand awareness (notoriedade)**
- **Brand engagement (envolvimento)**
- **Fidelização/Lealdade**
- **Tornar fãs em clientes**
- **Concretizar Vendas**

Na revisão da literatura identificaram-se múltiplos objectivos que as empresas estão a tentar alcançar com a utilização das redes sociais.

São diversos os autores que apontam a utilização das redes sociais com vista à obtenção de vantagem competitiva (Bughin, 2008; Foux, 2010; Montalvo, 2011).

Conseguir alcançar o boca-a-boca (WoM) é também um desígnio, possibilitando uma mais ágil disseminação da informação (Ang, 2011). As empresas desejam atingir, quando possível, a viralidade (propagação viral de conteúdos entre utilizadores) (Kucuk, 2011).

Numa óptica de Gestão da Marca, as redes sociais são relevantes na medida em que permitem aumentar a notoriedade e o envolvimento da marca (Christodoulides & de Chernatony, 2004). Nesse sentido, para Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011), a marca deve ser trabalhada em termos de identidade, integridade e imagem.

Muitos autores crêem também que as plataformas sociais apoiam a criação de fidelização e lealdade (Baird & Parasnis, 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-Del-Amo, 2011; Woodcock, Green & Starkey, 2011). Fidelizar pressupõe o estabelecimento de um vínculo afectivo/emocional entre a empresa e o cliente, alicerçado na oferta de experiências com valor acrescentado e percebido pelo mesmo. Como refere Kotler e Armstrong (1997, p. 397), para fidelizar é necessário “*criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos*”. Como tal, Woodcock, Green e Starkey (2011), consideram que o envolvimento dos consumidores nas redes sociais advém da combinação de três vectores: relevância, interesse e unicidade.

Como objectivo último, as empresas pretendem angariar novos clientes e vender mais (Ang, 2011; Baird & Parasnis, 2011; Woodcock, Green & Starkey, 2011).

Muntinga, Moorman e Smit (2011) sugerem que os utilizadores das redes sociais, que se ligam às marcas, querem consumir conteúdo relacionado com a marca, como vídeos e fotos, *podcasts*, artigos, avaliações de produtos, jogos, aplicações, etc.,

seguidamente passam a querer contribuir, através da avaliação de produtos da marca, da inserção de comentários nas diversas plataformas da marca e, por fim, sentem o ímpeto de criar conteúdo, seja no formato vídeo, áudio, imagem ou multimédia. Nesse sentido, Marketing na web deve ser social e interactivo, e promover a interacção dos utilizadores (Assis, 2001; Christodoulides, 2007; Christodoulides & de Chernatony, 2004; de Chernatony & Christodoulides, 2004; Hoffman & Novak, 1996; Qualman, 2010; Simmons, 2008).

Tendo estes pressupostos em consideração, as empresas deverão definir a sua estratégia de actuação com base em quatro pilares. Os modelos propostos pela investigação de E-Marketing, pelo domínio da Gestão da Marca *online* e pela área CRM social, originaram um novo Modelo (cf. Tabela 3).

**Tabela 3 – Constructos dos modelos de E-Marketing, i-Branding e SCRm**

Área	E-MARKETING	I-BRANDING	SCRm
<b>Pilares</b>	CONECTIVIDADE CONTEÚDO COMUNIDADE COMPROMISSO  (Fonseca, 2000; Kucuk, 2011; Simmons, 2008; Tikkanen al., 2009)	INTERACTIVIDADE COMUNICAÇÃO DE MARKETING CONTEÚDO COMPREENSÃO CLIENTES  (da Silva & Alwi, 2008; Simmons, 2007; Simmons, Thomas & Truong, 2010)	CONECTIVIDADE CONVERSAÇÕES CRIAÇÃO DE CONTEÚDO COLABORAÇÃO  (Ang, 2011)
<b>Eixos</b>	<b>COMUNICAÇÕES DE MARKETING</b>	<b>GESTÃO DA MARCA</b>	<b>RELAÇÃO COM A COMUNIDADE</b>
<b>Vectores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Social</li> <li>· Interactivo</li> <li>· Personalização</li> </ul> (Assis, 2001; Christodoulides, 2004; Christodoulides & de Chernatony, 2004; de Chernatony & Christodoulides, 2007; Hoffman & Novak, 1996; Qualman, 2010; Simmons, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identidade</li> <li>· Integridade</li> <li>· Imagem</li> </ul> (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relevância</li> <li>· Interesse</li> <li>· Unicidade</li> </ul> (Woodcock, Green & Starkey, 2011)
<b>ENTREGA E CO-CRIAÇÃO DE VALOR</b>			

A lógica subjacente aos quatro pilares: Interactividade, Comunicação, Conteúdo e Colaboração, baseia-se numa abordagem holística do Marketing nas redes sociais. Com o objectivo de entregar e co-criar valor, a actuação da empresa pode privilegiar três eixos de Marketing distintos: Comunicação de Marketing, Gestão da Marca ou Gestão da Relação com a Comunidade. Estes eixos podem ser trabalhados individualmente ou em conjunto, com mais ou menos enfoque, mediante a visão e os objectivos definidos pela empresa.

**Figura 11 – Pilares e Eixos do Modelo Conceptual de Marketing nas redes sociais**



Segue-se uma descrição dos pilares e eixos apresentados na Figura 11.

### **2.6.1. Interactividade**

A interactividade é um elemento fundamental no domínio da Web social. Interacção implica que haja uma ligação e, para além dessa conexão, pressupõe que haja acção entre as partes.

As empresas devem encarar a interactividade como uma acção que se prolonga no tempo, que é permanente. Acção essa, preferencialmente, enquanto diálogo. O diálogo constante promove o estabelecimento de relações duradouras.

Mais, é de relevar o papel da conectividade para o sucesso dos *media* sociais, pois permite a interligação de diferentes *websites* e plataformas, potenciando ainda mais a interactividade.

### **2.6.2. Comunicação**

A transparência é um cânone das redes sociais. A comunicação deve, nesse sentido, ser encarada enquanto conversações que a empresa promove por forma a obter determinadas informações, opiniões ou reacções dos seus públicos. Uma comunicação integrada permitirá criar e fornecer valor.

O Facebook é uma plataforma de comunicação por excelência, permitindo às empresas gerir a sua comunicação de uma forma dinâmica.

### **2.6.3. Conteúdo**

A relevância e a criatividade são elementos fulcrais neste ambiente. Os conteúdos desenvolvidos pelas empresas devem procurar corresponder (e ultrapassar) as expectativas dos utilizadores. As empresas devem focar-se na missão de envolver, surpreender e cativar os utilizadores com os seus conteúdos.

Drury (2008) refere que a empresa, ao disponibilizar conteúdo passível de ser relevante para os consumidores, assistirá à criação de *buzz* positivo em torno da sua marca.

### **2.6.4. Colaboração**

A atitude a ter nas redes sociais é de compreensão dos clientes, promovendo o seu envolvimento. Estar disponível para colaborar genuinamente. Ao criar confiança, as empresas aproximam-se mais dos seus fãs, criando autênticas comunidades.

### 2.6.5. Valores

O Modelo apresentado pressupõe que o valor que se extrai da utilização das redes sociais é criado num processo dialéctico. Os utilizadores exigem às marcas que estas sejam criativas (Simmons, 2008), e que garantam a unicidade e relevância dos conteúdos que divulgam. Cumpridas estas premissas, se as marcas agirem de forma autêntica e transparente (Zeisser, 2010), ganharão a confiança dos utilizadores (Constantinides, Lorenzo-Romero & Gómez-Boria, 2008; Meadows-Klue, 2008; Montalvo, 2011).

É importante que as empresas pautem a sua acção numa atitude de entrega e co-criação de valor com os seus fãs.

### 2.6.6. Técnicas de Marketing

As técnicas identificadas na revisão de literatura foram organizadas em seis categorias principais e sintetizadas na Tabela 4.

Independentemente das técnicas adoptadas, a abordagem de Marketing deverá contemplar quatro etapas: 1) planeamento da acção (definição de objectivos e métricas), 2) execução, 3) medição dos resultados e 4) optimização dos programas nas redes sociais. Para Aacker (2010), se as empresas não definirem uma estratégia clara, as técnicas e investimentos adoptados, por mais criativos que sejam, dificilmente serão eficazes.

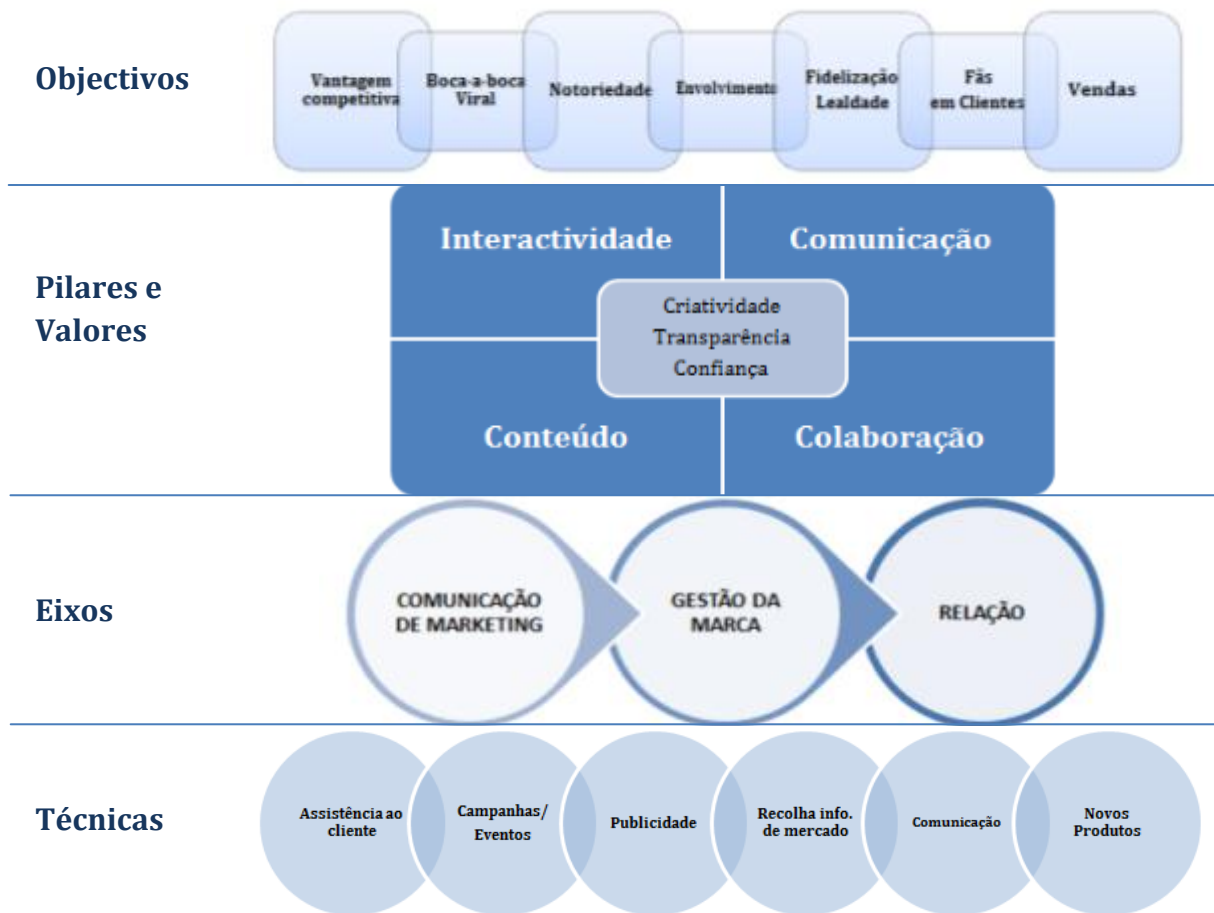
**Tabela 4 – Técnicas de Marketing no Facebook**

<b>Comunicação com os fãs</b>	Interagir, fazer perguntas, fornecer informação sobre novos produtos e lançamentos, feedback, gestão de crises, Relações Públicas.
Trabalho ao nível da gestão da comunidade. Conhecer os consumidores. Acarinhar líderes de opinião e defensores da marca. Relação.  Ang, 2011 : Edsomwan et al., 2011; Eikermann, Hajj & Peterson, 2008; Foux, 2010; Kunz et al., 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011.	

<b>Assistência ao cliente</b>	Monitorizar conversas, gerir reclamações, dar suporte e apoio.
Gestão da Marca. Gestão da Relação com o Cliente. Ang, 2011 ; Foux, 2010 ; Edosomwan et al., 2011 ; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011; Tikkanen et al., 2009.	
<b>Recolha de Informação de Mercado</b>	Sobre preferências de produtos e serviços. Sobre gostos dos fãs. Sobre a concorrência.
Dados de Marketing. Adequação produtos. Criação de novos produtos. Personalização da comunicação e ofertas direccionadas. Ang, 2011; Foux, 2010; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011; Parsons, 2011; Schmidt, 2011.	
<b>Publicidade</b>	Colocar anúncios pagos no Facebook, inserir anúncios no mural, anunciar campanhas <i>online</i> , códigos de desconto para fãs, co-criação de campanhas.
Gestão da Marca. Promoção. Vendas. Ang, 2011 ; Foux, 2010 ; Kunz et al., 2011; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011; Mangold & Faults, 2009; Parsons, 2011.	
<b>Campanhas/Eventos</b>	Campanhas promocionais para fãs. Eventos através de Facebook.
Angariar fãs. Fidelização e Lealdade. Obter informação fãs. Envolvimento. Incrementar Vendas. Notoriedade. WoM Kunz et al., 2011	
<b>Desenvolvimento de novos produtos</b>	Usar as redes sociais para o desenvolvimento ou teste de novos produtos ou serviços.
Adequação do produto ao mercado. Possibilidade de personalização. Fidelização e Lealdade. Ang, 2011 ; Foux, 2010 ; Lorenzo-Romero, Constantinides & Alárcon-del-Amo, 2011	

Tendo sido explanados todos os elementos constituintes do modelo conceptual, apresentamos graficamente a sua estrutura na Figura 12.

**Figura 12 – Modelo Conceptual**



Será este modelo conceptual que irá orientar o estudo empírico a realizar.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Paradigma, estratégia e método de investigação científica

A reflexão epistemológica é crucial para qualquer investigação rigorosa, pois permite estabelecer a validade e legitimidade do trabalho desenvolvido.

Segundo Gama (2009, p.72), *"a epistemologia consiste no estudo do conhecimento, ou forma de se aceder ao saber"*. Para Séville e Perret (2001, como citado em Gama, 2009) a epistemologia é consubstancial a toda a investigação.

#### 3.1.1. Paradigma

Existem três grandes paradigmas epistemológicos: positivista, construtivista e pragmático, distinguindo-se pela forma como encaram o mundo e o representam. O paradigma positivista está associado a abordagens quantitativas, o construtivista às abordagens qualitativas e o paradigma pragmático a abordagens mistas (Creswell, 2010). Cada investigador deverá procurar o paradigma mais adequado para a concretização dos objectivos a que se propõe cumprir.

O actual projecto de investigação enquadra-se no paradigma construtivista. A comunidade científica associada ao construtivismo procura compreender a realidade e descrevê-la, privilegiando a utilização de métodos qualitativos (Creswell, 2010; Gama, 2009).

Como a realidade (objecto) é dependente do observador (sujeito), *"a compreensão do mundo é feita através de múltiplas perspectivas subjectivas, baseadas na experiência de cada indivíduo e na sua interpretação daquilo que o rodeia"* (Saur-Amaral, 2009, p.143).

Pela riqueza descritiva possibilitada, esta investigação assume-se claramente enquanto pesquisa qualitativa.

A pergunta a que pretendemos responder é: **Como é que o Facebook pode ser utilizado para fins de Marketing numa empresa?**

A natureza desta investigação é do tipo descritivo e exploratório. A lógica é confirmatória, porque a investigação está orientada por um modelo conceptual, cujos constructos pretendemos confirmar no estudo empírico a realizar.

### **3.1.2. Estratégias de investigação**

Segundo Saur-Amaral (2009), as estratégias de investigação mais utilizadas no âmbito do paradigma construtivista são:

Etnografias – visam estudar um grupo que possua características culturais e/ou sociais homogéneas durante um período temporal longo.

*Grounded theory* – centra-se na dimensão humana da sociedade e nos aspectos subjectivos da vida social. Tem como objectivo construir uma teoria específica, abstracta, com base nas perspectivas pessoais dos indivíduos sobre um determinado fenómeno.

Estudos de caso - pretendem enriquecer um determinado corpo teórico através do estudo de situações, fenómenos ou indivíduos, com recurso a diversas fontes de informação e técnicas de recolha de dados.

Investigação fenomenológica – tem como objecto de estudo um determinado fenómeno, de forma aprofundada, com base nas perspectivas pessoais dos indivíduos participantes.

Narrativa – investigação que estuda a vida de indivíduos. Com base nos relatos do(s) indivíduo(s), o investigador, acrescentando as suas opiniões pessoais, apresenta o estudo numa perspectiva cronológica.

Nesta investigação optámos pelo estudo de caso, técnica que passamos a descrever de forma mais específica.

Importa realçar que um ponto forte do método de estudo de caso é a sua capacidade de analisar, em profundidade, um caso dentro do seu contexto "real" (Yin, 2003).

### 3.1.3. O Estudo de Caso

Acreditando que não há uma só forma de interpretar o mundo, parece-nos, numa perspectiva construtivista, que a estratégia de investigação do Estudo de Caso, devido à riqueza de informação possível de obter e ao elevado grau de realismo presente, é a que melhor permitirá compreender e descrever o fenómeno do Marketing nas redes sociais, através da análise de um caso de sucesso.

O estudo de caso pode utilizar distintas metodologias/ abordagens (quantitativas e qualitativas), daí a sua popularidade crescente na investigação em Gestão e Marketing. No entanto, como refere Gama (2009), alguns autores consideram que lhe carece objectividade e rigor, sendo considerado como uma forma de investigação inferior e até mesmo débil.

O estudo de caso é a metodologia preferida para investigações que se centrem em questões do tipo "como" e "porquê", quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos ou, quando o foco do estudo se debruça sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos (Yin, 2003).

Para Saur-Amaral (2009), o estudo de caso *"é uma estratégia de investigação cujo objectivo é estudar aspectos contemporâneos, dentro de um sistema bem delimitado temporal e espacialmente, recorrendo à recolha de dados com base em múltiplas fontes de informação relativas ao respectivo sistema, e à análise e relato descritivo das principais ilações"*.

Existem diversas tipologias de estudos de caso (Creswell, 2010; Saur-Amaral, 2009; Yin, 2003). Estes podem ser classificados de acordo com:

- o número de entidades envolvidas (únicos ou múltiplos);
- as unidades de análise (holístico ou imbricado);
- a natureza da pesquisa (exploratória, descritivo ou explicativo).

Independentemente do tipo de estudo de caso, as evidências devem ser analisadas à luz dos critérios de validade e fiabilidade.

Yin (2003) adverte para a necessidade de garantir a validade dos constructos, a validade externa e a confiabilidade/fiabilidade da investigação, por forma a garantir a qualidade do resultado final.

A **validade dos constructos** é assegurada através do recurso a múltiplas fontes de informação, e da revisão do relato do estudo de caso pelos principais participantes no estudo.

A **validade externa**, ou generalização dos resultados/conclusões, é assegurada através da estruturação da investigação com base em teoria previamente aceite pela comunidade científica.

A **fiabilidade** é assegurada através da utilização de um protocolo de estudo de caso e de uma base de dados de toda a informação relativa ao estudo, permitindo a sua replicação posterior, nomeadamente, por outros meios e por outras pessoas.

O desenvolvimento de um estudo de caso exige o cumprimento de quatro grandes etapas: Planificação (Protocolo), Recolha de dados, Análise de dados e Relato do estudo de caso (cf. Figura 13).

**Figura 13 - Etapas do estudo de caso**



### **Planificação da investigação**

A planificação serve para estruturar o trabalho e deve comportar elementos como o problema a estudar, tipo de estudo de caso, fases do projecto (Gama, 2009).

Para Yin (2003), previamente à recolha de dados, e numa perspectiva do estabelecimento das condições necessárias para o bom desempenho dessa tarefa, é conveniente a existência de um plano que explicita a informação a obter e a forma da

sua obtenção. A estruturação do projecto de investigação deverá culminar na elaboração do Protocolo de Investigação.

### **Recolha de dados**

A fase de recolha de dados consiste na produção de evidências relevantes para o estudo da questão de investigação. Para Yin (2003) há três aspectos a ter em consideração nesta fase: utilização de várias fontes por forma a assegurar a triangulação (não se pode confiar somente na opinião de uma pessoa entrevistada sobre um determinado assunto), construção de uma base de dados (registo e fiabilidade), anotação de todos os passos da investigação por forma a garantir a transparência da mesma.

Gama (2012, p.78) reforça que no caso da utilização de múltiplos métodos de recolha de dados *“a racionalidade assenta no tornar possível a triangulação da informação (numa lógica de corroboração), permitindo consequentemente objectivar uma mais sólida consubstanciação de factos e conclusões”*.

Os principais métodos de recolha de dados em estudos de caso são sintetizados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Principais métodos de recolha de dados em estudos de caso**

<b>Método</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Participação directa</b>	Compreensão do fenómeno em profundidade Informação em primeira mão	Pode não ser apropriado (condicionar) Impossibilidade (falta de permissão ou tempo)
<b>Observação</b>	Obtenção da informação directamente e no seu contexto	Impossibilidade (falta de permissão ou tempo)
<b>Entrevistas</b>	Focalizadas no tema Diversas perspectivas	Dificuldade no registo (obter autorização para gravar) Respostas “socialmente aceites”
<b>Evidência documental</b>	Objectividade e precisão Arquivos (evolução cronológica)	Impossibilidade (falta de permissão, confidencialidade)

Fonte: Baseado em Gama, 2009

### **Análise de dados**

A fase da análise de dados consiste na combinação da evidência por forma a contemplar os objectivos da investigação. Johnston et al. (1999, p. 79, como citado em Gama, 2009) consideram que a análise de dados “*consiste na avaliação da evidência em termos dos critérios de validade e fiabilidade.*”

### **Relato do estudo de caso**

Por fim, na etapa do relato, o investigador deverá redigir o estudo de caso, organizá-lo de forma coerente, e solicitar aos participantes do estudo a revisão do relato. Os resultados e conclusões devem ser baseados em dados e não em ideias do investigador, consubstanciando a objectividade do estudo de caso.

Antes de apresentarmos o Protocolo de estudo de caso, consideramos pertinente enunciar as escolhas metodológicas relevantes para este projecto de investigação (cf. Tabela 6).

**Tabela 6 - Escolhas metodológicas relevantes para a investigação**

<b>Paradigma</b>	Construtivista
<b>Abordagem</b>	Qualitativa
<b>Estratégia de Investigação</b>	Estudo de Caso
<b>Técnicas de recolha de dados</b>	Entrevista exploratória Entrevistas semi-estruturadas Análise documental Observação participante

### 3.2. Protocolo do estudo de caso

O protocolo de investigação revela-se como um instrumento fundamental para a devida preparação do estudo. A definição do protocolo é essencial para aumentar a credibilidade e a eficácia da investigação de um estudo de caso, sendo este um guia orientador da parte empírica da investigação. Passamos a descrever o protocolo utilizado no estudo de caso objecto desta dissertação.

#### Objectivo do estudo de caso

Este estudo de caso pretende responder à seguinte questão de investigação:

**“Como é que o Facebook pode ser utilizado para fins de Marketing numa empresa?”**

Trata-se de uma reflexão sobre a forma como a presença das empresas nas redes sociais contribui para potenciar objectivos de Marketing.

O modelo conceptual elaborado identifica quatro níveis: Objectivos, Pilares e Valores, Eixos e Técnicas de Marketing. A análise do caso terá por base as variáveis identificadas através da observação directa do contexto (rede social Facebook) pela investigadora e o acesso a informação da empresa em estudo.

#### Tipo e natureza do estudo de caso

Este é um estudo de caso único porque se foca apenas numa empresa. Como contempla apenas uma única unidade de análise – o Facebook da Fnac Portugal, e porque aborda a questão colocada de forma abrangente em vez de separada, também é caracterizado como um estudo holístico (Yin, 2003).

O campo de aplicação desta investigação é a empresa Fnac Portugal. A Fnac Portugal é uma empresa de sucesso que se apresenta como um espaço de diversidade cultural e de novidades tecnológicas em primeira mão. A sua acção no mercado baseia-se em directrizes de Marketing, e no âmbito da estratégia de comunicação, a operacionalização *online* é explorada através de *websites*, plataformas e redes sociais.

Detém uma página no Facebook desde o primeiro trimestre de 2010, que hoje conta com cerca de 350.000 fãs. Segundo o FBRank (Ranking nacional das

páginas com mais fãs), a Fnac Portugal assume o 2º lugar na categoria Marcas de Comércio e Vendas (FbRankPt, 2012).

A acção da Fnac Portugal no Facebook é dinâmica e constante, e pauta-se pela diversidade de conteúdos publicados. A Fnac Portugal parece-nos possuir o *background* estratégico necessário, oferecendo um contexto repleto de exemplos e boas práticas.

### **Informação contextual**

Para a realização do estudo de caso, considerou-se essencial compreender o contexto envolvente, nomeadamente, a utilização de plataformas digitais pela empresa.

Atendendo a que a empresa utiliza diariamente o Facebook, foi necessário delimitar um horizonte temporal para o projecto. Decidimos acompanhar todo o período de vida da página Fnac Portugal no Facebook, desde a sua criação no dia 19 de Março de 2010 até ao dia 1 de Julho de 2012 para, a partir daí, efectuar a análise do caso.

### **Procedimentos de recolha de dados**

O primeiro passo passará por abordar a Directora da Fnac Portugal para auscultar o interesse e disponibilidade da empresa em colaborar. Finda essa etapa, será necessário identificar os elementos participantes.

Para recolha de dados, os locais de estudo serão o Facebook, mais concretamente a página Fnac Portugal (acedível 24 horas por dia, 7 dias por semana, de forma totalmente gratuita e ubíqua), e a Sede da empresa (Lisboa) para a realização das entrevistas.

Algumas dificuldades com que nos podemos deparar são: a indisponibilidade por parte dos quadros da empresa para marcar as reuniões, não obtenção de autorização para gravar as entrevistas, o que dificulta a transcrição e análise dos dados, reticência da empresa em facultar informação estratégica.

Para a realização deste caso, serão utilizadas as seguintes fontes de informação:

- **Entrevistas Semi-estruturadas**

No âmbito da pesquisa deverão ser realizadas diversas entrevistas semi-estruturadas com o auxílio de um guião previamente definido (Anexo 3), às pessoas de áreas relacionadas com o objecto de estudo em questão como por exemplo, o Departamento de Marketing & Comunicação, os responsáveis pela Gestão da Relação com os Clientes (CRM) e os responsáveis pelas redes sociais.

Durante as entrevistas, para efeito de apresentação e caracterização da fonte, solicitaremos informação relativa ao Departamento/Função, tempo de permanência na empresa, sexo e duração da entrevista.

- **Recolha documental**

O acesso à informação sobre a estratégia de comunicação *online* da empresa e como esta é operacionalizada também será pertinente para o estudo. Documentação tal como relatórios ou mapas extraídos do Facebook também se revela útil.

- **Observação e Captura de dados da página Facebook Fnac Portugal**

A captura de dados da página Facebook da Fnac Portugal será obtida com recurso ao *software* NCapture, associado ao software de análise qualitativa NVivo10.

A tabela de dados que apresentamos seguidamente (cf. Tabela 7) agrega as variáveis identificadas no modelo conceptual, as questões que pretendemos ver esclarecidas e os tipos e fontes de informação que contribuirão para esse desígnio.

**Tabela 7 - Tabela de dados**

<b>Modelo</b>	<b>Questões</b>	<b>Tipo e fontes de informação</b>
<b>Objectivos</b>	Qual é o objectivo da página? Que objectivos é que a empresa pretende atingir com a utilização da rede social Facebook? Retrospectiva e evolução da página.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Responsável Facebook Fnac Portugal</li> <li>• Plano de Comunicação Fnac Portugal</li> <li>• Facebook Fnac Portugal</li> <li>• Recolha documental</li> </ul>
<b>Modelo</b>	<b>Questões</b>	<b>Tipo e fontes de informação</b>
<b>Pilares e Valores</b>	Como é que se pauta a acção da empresa? Como é que utiliza o Facebook? Gestão da página.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Responsável Facebook Fnac Portugal</li> <li>• Facebook Fnac Portugal</li> </ul>
<b>Eixos</b>	Enfoque de Marketing específico? Comunicação? Marca? Relação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Responsável Facebook Fnac Portugal</li> <li>• Plano de Comunicação Fnac Portugal</li> <li>• Facebook Fnac Portugal</li> </ul>
<b>Técnicas</b>	Que acções de Marketing são desenvolvidas? Quais as ferramentas utilizadas? Quais os custos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Responsável Facebook Fnac Portugal</li> <li>• Plano de Comunicação Fnac Portugal</li> <li>• Facebook Fnac Portugal</li> </ul>

Serão utilizadas outro tipo de fontes que se revelem úteis durante a investigação e que permitam triangular ou apoiar a concretização dos objectivos do estudo.

### **Procedimentos adicionais**

- Explicar sempre o objectivo do estudo durante a pesquisa e recolha de dados;
- Salvar questões de confidencialidade;
- Pedir autorização para a utilização de gravador digital;
- Procedimento para a transcrição de entrevistas e verificação da informação por parte das fontes;
- Documentar todos os passos da pesquisa.

## CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO FNAC PORTUGAL

### 4.1. Caracterização da empresa Fnac Portugal

A Fnac é uma empresa que se dedica à distribuição de bens tecnológicos e culturais, nomeadamente, literatura, música, cinema, fotografia, vídeo, som e tecnologias associadas.

É uma das 500 empresas europeias mais importantes e hoje conta com 157 lojas em 8 países: França (casa mãe), Bélgica, Espanha, Itália, Portugal, Suíça, Brasil e Marrocos. A Fnac nasceu em 1954, pela mão de Max Théret e André Essel, homens que procuravam “cultivar a diferença”, através de um modelo de comércio de defesa do consumidor, fundamentado na liberdade e na responsabilidade dos vendedores (WFP).

Em 1994 o prestigiado grupo PPR entra no capital da Fnac e em 1996 torna-se o seu accionista maioritário. O grupo PPR detém marcas de luxo como, por exemplo, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, e do sector do desporto como Puma, Volcom, Cobra, entre outras (WCF).

Foi a 28 de Fevereiro de 1998 que a Fnac abriu a sua primeira loja em Portugal, no Centro Comercial Colombo, em Lisboa. A Fnac conquistou desde logo mercado português com a sua oferta cultural e tecnológica rica e o seu modelo de comércio distinto. Os espaços Fnac são lojas modernas, autênticos lugares de descoberta, onde se pode encontrar não só as últimas novidades mas uma grande variedade de produtos, obter aconselhamento de especialistas e assistir a eventos e encontros culturais (WFP).

A Fnac reconhece que *“mesmo ao melhor preço, a mera aquisição de um produto já não é suficiente para satisfazer o consumidor, que procura outras mais-valias. Na Fnac, essa mais-valia reside, acima de tudo, na livre experimentação e na prescrição dos vendedores Fnac com total imparcialidade”* (WCF).

A marca apresenta um conceito único, que assenta sobre espaços físicos e virtuais, preservando a sua imagem de pioneira em novas tecnologias, porque sempre

primou por apresentar, quase sempre em primeira mão, novidades tecnológicas e outros produtos inovadores (WFP). Um ponto forte que se reconhece como muito relevante é a orientação para a inovação como vector nuclear das actividades desenvolvidas.

Actualmente, a Fnac Portugal oferece os seguintes produtos e serviços (WP):

Livros	Software	Serviço Pós-Venda
Música	Telecomunicações	Serviços Financeiros
Filmes	Packs Experiências	Serviço de Retomas
Gaming	Cartão FnacP	Reparações
FnacP Infantil	Cartão Tanto	Dossiers Técnicos
Foto e Vídeo	Bilheteira FnacP	Posto Cliente
Imagem e Som	Micro Clínica -	Pedidos Cliente
Informática	Serviços Técnicos	

Importa ainda destacar o papel da CulturaFnac, conceito inerente à marca Fnac, que pretende apoiar a divulgação e criação artística através de diversas acções.

Diariamente são organizados eventos culturais de livre acesso, conhecidos por Fóruns Fnac. Neste âmbito, são realizadas iniciativas de dinamização cultural, como exposições fotográficas, lançamentos e apresentações de livros, actuações de música ao vivo, ciclos de filmes, formações e demonstrações de novas tecnologias, conversas literárias, colóquios e debates sobre temas da vida social, económica e cultural, e, ainda, animações infantis de carácter pedagógico.

Sob a alçada da CulturaFnac foi criado o prémio Novos Talentos Fnac nas áreas da literatura, da música e da fotografia. São ainda promovidas algumas iniciativas no Dia Mundial da Poesia e no Dia Mundial do Livro.

A Fnac Portugal conta com 17 lojas físicas e uma loja *online*. É o terceiro país com mais lojas da cadeia Fnac, sendo ultrapassado apenas por Espanha, com 23 lojas e França com 91 estabelecimentos. Em 2011, dos 4.165 milhões de euros facturados

pelo Grupo Fnac, a Fnac Portugal foi responsável por 7% do Volume de Negócios (França representa 69%, Espanha 10%, Portugal 7%) (WFC, WFP).

É de realçar que a Fnac Portugal é uma das mais rentáveis do Grupo Fnac.

#### **4.2. Descrição do processo de recolha de dados**

Contactou-se a Directora-geral da Fnac Portugal, Cláudia Almeida e Silva, via correio electrónico, no dia 7 de Fevereiro, para apresentação de proposta de colaboração (cf. Anexo 1). A resposta não tardou a surgir, (cerca de uma hora depois!), com o contacto da Direcção de Marketing para coordenação de passos (cf. Anexo 2).

Tomando a iniciativa, a Directora de Marketing, Luísa Fontoura, contacta directamente a investigadora para marcação de entrevista. Dia 1 de Março pelas 12h a investigadora reúne com Ana Luísa Fontoura e Luís Miguel Santos, responsável pela área de CRM.

A primeira entrevista (E0), efectuada no âmbito do trabalho de campo, pretendia apresentar o projecto aos responsáveis de Marketing e CRM da Fnac Portugal. Ana Luísa Fontoura é Directora de Marketing e Comunicação desde Novembro de 2011. Luís Miguel Santos é responsável pela área CRM, tendo entrado na empresa em 2004 (LI).

Esta foi uma reunião de cariz exploratório e serviu para encontrar pistas de reflexão e ideias de trabalho. A investigadora aferiu que: a) o Facebook era efectivamente usado para fins de Marketing; b) a empresa tem uma estratégia nos *media* sociais; c) a informação recolhida através de Facebook não é inserida no sistema CRM; d) existe um recurso humano alocado à gestão das redes sociais na Fnac Portugal.

Após apresentação do projecto e ambas as partes reconhecerem a parceria como uma mais-valia, é posteriormente comunicado via correio electrónico que a pessoa responsável pelo acompanhamento do projecto seria Sara Pataco, responsável pelo Marketing cliente *online* e redes sociais na Fnac Portugal.

A segunda entrevista foi então realizada à pessoa responsável pelo Facebook na Fnac Portugal (E1). Sara Pataco desempenha a função de Marketing cliente *online* e redes sociais, tendo ingressado na Fnac Portugal em Janeiro de 2010 (LI).

A entrevista teve lugar no dia 16 de Março de 2012 e decorreu nas instalações da empresa, à semelhança da primeira, num modo informal, durante cerca de uma hora.

Com base no guião previamente elaborado (cf. Anexo 3), a entrevista semi-estruturada acabou por decorrer em tom de “conversa”, e a entrevistada foi relatando a sua experiência com o Facebook enquanto ferramenta de Marketing. A análise de conteúdos foi efectuada com base em matriz, apresentada no anexo 4 e o seu preenchimento, no anexo 7.

Como complemento à visão da empresa, a observação e captura de dados da página Facebook da Fnac Portugal revelaram-se essenciais, a título confirmatório, complementar e ilustrativo. A observação efectuou-se desde a criação da página (Março 2010) até ao dia 1 de Julho de 2012, com base em matriz de análise (cf. Anexo 6). Esta observação baseou-se numa metodologia de observação regular, de base diária, com uma média de, pelo menos, 30 minutos.

Uma vez que a quantidade de informação a analisar era considerável, recorreu-se ao *software* NCapture, da empresa QSR International, para capturar informação da página Facebook da Fnac Portugal. A análise de conteúdos foi efectuada com base em matriz que se encontra no anexo 5.

Para corroborar e aprofundar algumas informações sobre a estratégia da empresa e sobre o Facebook, foram consultados diversos *websites*, que permitiram assegurar a triangulação das fontes de informação.

Apresentamos seguidamente uma tabela (cf. Tabela 8) agregadora das diversas fontes de informação a que recorreremos para a concretização deste trabalho, conforme referido no capítulo III.

**Tabela 8 - Caracterização das fontes de informação**

TIPO DE FONTE		CARACTERÍSTICAS	DATA	ABREV
<b>Entrevista</b>	Entrevista (Apresentação)	Ana Luísa Fontoura - Directora de Marketing e Comunicação; Luís Miguel Santos – CRM Fnac Portugal.	01/03/2012 Duração: 30 minutos	E0
	Entrevista	Sara Pataco - Marketing cliente <i>online</i> e redes sociais Fnac Portugal.	16/03/2012 Duração: 1h	E1
<b>Info Fnac Portugal</b>	<i>Website</i> Fnac.pt	<i>Homepage</i> , Quem Somos, Cartão Fnac, <i>Newsletter</i> , programa afiliação.	23/05/2012	WFP
	<i>Website</i> CulturaFnac.pt	<i>Media</i> , Vídeos, Agenda, <i>Links</i> redes sociais.	23/05/2012	WCF
	<i>Website</i> Pai.pt	Informação Fnac.	08/04/2012	WP
	<i>Newsletter</i>	<i>Newsletter</i> da Fnac Portugal.	26/06/2012	N
<b>Info Fnac.com</b>	<i>Website</i> Fnac.com	Informação da empresa e do grupo.	22/06/2012	WFC
	Facebook Fnac.com	Data de criação.	22/06/2012	FbFC
<b>Info RH Fnac Portugal</b>	LinkedIn	Informação sobre os colaboradores Fnac Portugal da área de Marketing, CRM e redes sociais.	11/03/2012	LI

TIPO DE FONTE		CARACTERÍSTICAS	DATA	ABREV
<b>Media Social Fnac Portugal</b>	Youtube	Pastas existentes, número de vídeos, tipo de conteúdo.	25/05/2012	YT
	Twitter	Número de contas, número de seguidores, tipo de conteúdo.	25/05/2012	T
	Vimeo	Pastas existentes, número de vídeos, tipo de conteúdo.	25/05/2012	V
<b>Facebook Fnac Portugal</b>	Facebook Fnac Portugal	Observação da página pela Investigadora	Criação até 01/07/2012	OFb
		Captura de dados com o <i>software</i> NCapture (relativos ao período 01/2011 a 07/2012).	05/07/2012	DFb
	Relatório Fnac Portugal	Evolução mensal do número de fãs desde a criação da página até Junho 2012.	15/06/2012	R1
	Ranking Facebook Portugal	Dados sobre a posição e evolução do Facebook Fnac Portugal (FbRankPT).	09/07/2012	FbPT

### 4.3. Estratégia de Marketing e Comunicação

Ao ser parte integrante do grupo PPR, a Fnac beneficia da partilha de melhores práticas, de experiências de Marketing e da elaboração de estratégias transversais no seio do Grupo. De todos estes pontos decorre uma sinergia em termos de experiência adquirida e a sua aplicação prática (WFP).

Em termos estratégicos, a Fnac Portugal possui um Plano de Marketing e um Plano de Comunicação operacionalizados. As acções são planeadas de uma forma integrada, ou seja, não há separação entre o ambiente *offline* e *online*. Ao nível da distribuição dos recursos, o investimento no domínio web ainda é ultrapassado por acções mais tradicionais, como a publicidade em televisão (em canais generalistas como a Sic, e específicos como a Fox), rádio, imprensa, *flyers* e folhetos e outras acções promocionais, como por exemplo, eventos (culturais ou promocionais) (E1).

A relação com o cliente é trabalhada a vários níveis, e são diversas as ferramentas que a empresa tem ao seu dispor. Os espaços Fnac (lojas físicas), o *website*, o cartão de fidelização, as *newsletters* e as redes sociais (Facebook e Twitter) assumem um papel preponderante na estratégia de comunicação da empresa. É ainda de relevar que a empresa gere a informação sobre os seus clientes com recurso a uma ferramenta de CRM (E0, E1).

#### **Website**

*Livros, música, filmes, TV, LCD, Informática e Jogos. Compre online na Fnac.pt*

O *website* é a montra da Fnac Portugal e uma plataforma de *e-commerce* para os internautas. Todos os produtos estão disponíveis para pesquisa e para compra. São mais de 400.000 referências que se fazem acompanhar por imagens criativas e eficazes. Aqui, o cliente também poderá adquirir produtos na fase de pré-venda. A Fnac faz algumas sugestões, divulga promoções e campanhas, apresenta exclusivos e disponibiliza a sua agenda cultural a nível nacional (WFP).

Para aqueles que são “Fnacticos” pela marca, o *website* dispõe de uma *Whishlist* que permite aos utilizadores elaborar e guardar uma lista dos seus produtos

favoritos. Os utilizadores podem também subscrever o *RSS Feed* Fnac.pt para receberem informações que são actualizadas no *website*. Têm à sua escolha diversas categorias: Foto e Vídeo, Imagem e Som, Kits Experiência, Música e Telecomunicações.

Com vista a divulgar o seu *website* através da recomendação de terceiros, a Fnac Portugal criou um programa de afiliação. Este programa oferece condições especiais aos afiliados, como o pagamento de comissões que podem chegar até aos 8%. Para além do *website* da empresa ser publicitado noutros *websites*, estas parcerias com diversos agentes, nomeadamente, líderes de opinião e *players* influentes, revela-se benéfico para a empresa (WFP).

### **Cartão Fnac**

*Faz parte de si*

A Fnac Portugal disponibiliza aos seus clientes um cartão de fidelização, o Cartão Fnac. Por cinco euros anuais, este cartão permite usufruir de descontos, vantagens exclusivas, nomeadamente, pagamentos facilitados (30 a 60 dias sem juros), 5% de desconto em todas as compras, 10% de desconto nos livros, oferta da comissão de bilheteira e oferta dos portes de envio para encomendas efectuadas *online*, em Fnac.pt.

Para aderir, o cliente deve preencher uma ficha, disponível no *website*, e facultar uma panóplia de dados sociodemográficos, nível de habilitações e situação profissional actual, caracterização do agregado familiar, rendimentos auferidos, despesas mensais, etc. O custo do cartão é debitado de três em três anos (15 euros) (WFP).

### **Newsletter**

Como forma de comunicar directamente com o público, a Fnac Portugal disponibiliza *newsletters* mediante áreas temáticas. Os interessados poderão subscrever a *newsletter* através do *website* da Fnac (WFP).

A Fnac propõe a subscrição da *newsletter* para:

- conhecer as novidades, as melhores vendas, próximos lançamentos e toda a informação cultural e tecnológica em primeira mão;
- aproveitar ofertas especiais e oportunidades a preços reduzidos.

O *website* menciona ainda que, para além das *Newsletters* Fnac.pt, caso o utilizador pretenda receber outras comunicações e ofertas especializadas em determinados temas, deverá assinalar as suas preferências.

Os temas propostos são:

- Cultura (Livros, Merchandising, Música);
- Entretenimento (Filmes, Gaming, Séries TV);
- Tecnologia (Foto, Imagem, Informática, Software, Som, Telecomunicações);
- FnacP Kids (Mundo da Diversão, Mundo da Leitura, Mundo das Descobertas, Mundo dos Bebés);
- Kits Experiências e Serviços (Packs Experiência, Serviços);
- Cartão Fnac;
- Eventos;
- Fnac Partner.

Estas *newsletters* divulgam novidades, novas ofertas, baixas de preço, e oferecem vales de desconto. O conteúdo redirecciona os utilizadores para o *website* da Fnac Portugal (N).

### **Media sociais**

Ao nível dos *media* sociais, a Fnac Portugal criou uma conta no YouTube (em Janeiro de 2009) e na plataforma Vimeo (em Abril de 2009). Especificamente nas redes sociais detém contas de Twitter para a CulturaFnac e para algumas lojas da Fnac Portugal, e possui uma página nacional na rede social Facebook.

O YouTube, a maior e mais popular plataforma de distribuição e visualização de vídeos *online*, permite à Fnac gerir uma extensa lista de vídeos que são utilizados nas suas comunicações da marca, nomeadamente, no Facebook. Os vídeos estão

organizados pelas seguintes categorias: My Top Videos, Filmes, Jogos, Infantil, Informática, Telecomunicações, *Software*, Foto, Livros. Dos 1657 vídeos carregados, os trailers de filmes e as apresentações e demos de Jogos são as categorias mais procuradas (Y).

Na plataforma Vimeo, que possui melhor reputação em termos de qualidade e customização, a Fnac criou uma conta dedicada à cultura. A página culturaFnac.pt contém 282 vídeos, subdivididos em 6 categorias: Conversas sobre Fotografia; Destaques; Fórum Miúdos; Conversas sobre Cinema; Conversas Literárias; Música ao Vivo (V).

A comunicação através de Twitter (1ª conta criada em Abril de 2009 para a Fnac Chiado) permite a cada loja divulgar os eventos culturais que irão decorrer nesse dia. O foco da comunicação é a divulgação da programação cultural diária e de acesso livre. O espaço também é ocasionalmente utilizado para apresentar produtos e outras ofertas comerciais.

Cada loja tem um número de seguidores distintos. 13228 é o número de seguidores do Twitter Cultura Fnac a nível nacional. Ao nível das lojas, a página Fnac Chiado conta com 851 seguidores, Coimbra com 1257, Braga tem 918, Viseu apresenta 1650 utilizadores e na Madeira a página é seguida por 2103 pessoas (T).

#### **4.4. Facebook**

A página da marca Fnac Portugal no Facebook tem cerca de 350.000 fãs. É a plataforma social com maior expressão para a empresa. Este espaço permite à Fnac divulgar novos produtos, eventos culturais, esclarecer dúvidas a fãs, dar seguimento a reclamações e ainda organizar passatempos, sorteios, votações e outras acções que envolvem a comunidade e promovem a sua participação (OFb).

Analisemos com detalhe a introdução desta ferramenta na estratégia de Marketing da empresa e a forma como esta tem sido gerida ao longo do tempo.

Doravante, referir-nos-emos à Fnac Portugal como FnacP.

#### 4.4.1. Origens

Em finais de 2008, o fenómeno da Web 2.0 e a massificação da utilização das plataformas sociais começavam a revelar-se uma tendência crescente. À semelhança de outras empresas do grupo PPR, a FnacP sentiu necessidade de incorporar novas ferramentas digitais à sua estratégia de marketing (E1). A casa mãe cria a sua página oficial no Facebook a 15 de Setembro de 2009 (FbFC).

Desbravando caminho na Web 2.0, em 2009 a FnacP cria contas no YouTube, no Vimeo e no Twitter (YT, V, T).

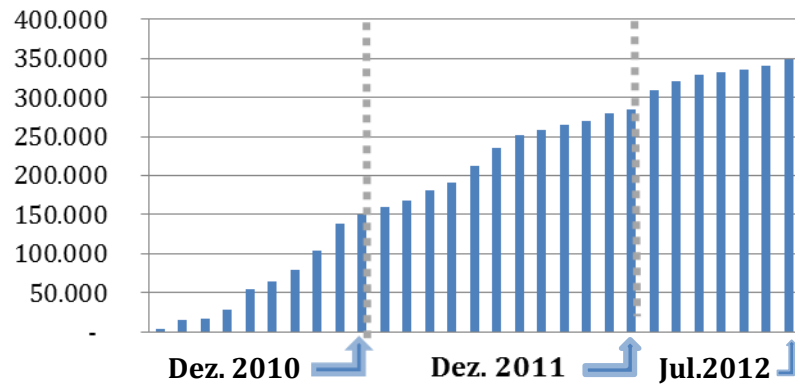
No final do ano, a participação dos fãs já se fazia notar e o responsável pelo *Website* da FnacP sugeriu que um recurso fosse alocado à gestão das plataformas sociais. Assim, em Janeiro de 2010 é contratado um recurso humano (E1, LI).

Em meados de Março de 2010 a página do Facebook da FnacP foi criada com o objectivo de divulgar a oferta comercial e cultural. Conforme explicado pela responsável da página do Facebook, Sara Pataco, a FnacP não considera que o Facebook seja uma ferramenta comercial. Através desta plataforma é possível à FnacP comunicar directamente com as pessoas, de uma forma mais próxima e informal (E1, OFb, DFb).

O Facebook é encarado como um elemento agregador. É um complemento à comunicação do *website* e das lojas. A sua utilização não é um fim, é um meio, pois o objectivo final será reencaminhar as pessoas para o *website* ou para as lojas, onde eventualmente poderão adquirir produtos ou serviços que desejam (E1).

O número de seguidores desta página tem vindo a aumentar de forma exponencial (cf. Gráfico 1). No mês em que foi criada, a página atingiu os 4.200 fãs. No final de 2010, os utilizadores já ascendiam aos 150.000 e em 2011, podiam contar-se 285.000. Actualmente, são cerca de 350.000 fãs (R1, OFb, DFb).

**Gráfico 1 - Evolução do número de seguidores**



Fonte: R1

Hoje, no *ranking* global nacional do Facebook (FbRankPT), a página da FnacP encontra-se em 28º lugar. Na categoria de Marcas, ocupa o 19º lugar e no grupo de Comércio e Vendas assume o 2º lugar, sendo apenas ultrapassada pela sua concorrente Worten (FbPT). Na Tabela 9, compilamos dados relativos ao crescimento da FnacP e à sua posição a nível nacional no *ranking* FbRankPT.

**Tabela 9 – Posição em *ranking* nacional e dados crescimento Facebook FnacP**

Posição global	28
Posição em Marcas	19
Posição em Marcas / Comércio e Vendas	2
Média de fãs por dia	356
Média de fãs por semana	2.489
Média de fãs por mês	10.666

Fonte: FbRankPt (2012)

#### 4.4.2. Conteúdos

A FnacP publica, pelo menos, um *post* por dia durante a semana. Aos fins-de-semana nem sempre coloca novos *posts* (E1, OFb). A quantidade de publicações inseridas varia entre 1 e 11. O dia em que se verificou a inserção de mais conteúdo foi no dia 26 de Abril de 2011 (DFb).

Ao nível dos conteúdos, a FnacP publica quatro tipos distintos: *links*, imagens, vídeos e perguntas (E1, OFb). Analisemos, de seguida, cada um em detalhe.

##### *Links*

Os *links* são ligações a outras páginas web. Por norma, estes são relativos a produtos e campanhas, e redireccionam os utilizadores para o *website* da FnacP. Os *links* também dão acesso a passatempos (OFb, DFb).

A título de exemplo, apresentamos, na Figura 14, uma publicação do dia 27 de Fevereiro de 2012, relativa ao lançamento do CD *Alma* da Carminho. O *link*, que sublinhámos a amarelo, direcciona o utilizador para o *website* Fnac.pt.

**Figura 14 - Exemplo de *link***



Fonte: Facebook FnacP

##### **Imagens**

As imagens publicadas focam-se em autores, artistas e bandas, eventos FnacP (Dias Aderente, Tour Guerra dos Tronos, Maratonas Fotográficas, Torneios Fifa vs. PES, e Eventos Culturais promovidos nos espaços Fnac), *flyers* da programação da Agenda FnacP, campanhas, ofertas promocionais especiais, vales de desconto, imagens alusivas a épocas festivas (boas festas, feliz dia da mãe, boa Páscoa, obrigado 300.000 mil fãs, Fnac Armazéns do Chiado 12 anos, etc.), imagens sobre eventos a decorrer, como os Óscares em 2012, ou eventos para os quais a FnacP vende bilhetes

ou patrocina como o Rock in Rio Lisboa, Sudoeste, Meo XL Party, Optimus Alive, Vodafone mexefest, peças de teatro, etc. (OFb, DFb).

Também insere imagens relativas ao conteúdo publicado, mesmo que este não esteja directamente relacionado com a empresa. Seleccionou-se como exemplo uma imagem publicada numa 6ª Feira, dia 13 de Abril de 2012 (cf. Figura 15).

A FnacP acompanha esta imagem com a seguinte pergunta:

*“Supersticiosos que se acusem! Qual foi o maior azar que já tiveram numa sexta-feira 13?”*

Fonte: Facebook FnacP

**Figura 15 - Exemplo de imagem**



Desde Fevereiro de 2012 que o Facebook permite incluir uma imagem de capa. A FnacP actualiza esta imagem com alguma frequência. Desde o dia 1 de Março do presente ano, a FnacP já colocou 11 imagens distintas alusivas ao Festival Novos Talentos Fnac, Dias Aderente Fnac, 2º aniversário FnacP Facebook, Campeonato Europeu de Futebol 2012, entrada da loja Fnac Viseu, logótipo Fnac, e imagem relativa à campanha de verão 2012 (OFb).

### **Vídeos**

Os vídeos publicados pela FnacP na sua página do Facebook são provenientes de *websites* como o YouTube, Vimeo, MTV, RTP e Vídeos Sapo. Também disponibiliza, através de Ustream.tv, a transmissão em directo de eventos a decorrer em lojas FnacP (OFb, DFb).

Os vídeos apresentados consistem em campanhas da FnacP, actuações de música, videoclips, trailers de filmes, e outros que estão directamente ligados à oferta comercial e cultural da empresa. Os vídeos publicitários são posteriormente arquivados no separador Vídeos. Os vídeos relativos à CulturaFnac são armazenados no separador VÍDEOS (OFb).

## Perguntas

As perguntas, sobre a forma de votação, são uma forma de a FnacP auscultar os gostos e preferências dos seus fãs. Estes questionários têm evoluído em termos de aspecto, conteúdo e participação.

A primeira questão colocada pela FnacP na sua página Facebook pretendia inquirir as preferências dos fãs da página, em termos de oferta comercial da FnacP.

Com essa finalidade, foi utilizada a aplicação “Poll”, conforme Figura 16.

**Figura 16 - Exemplo de pergunta com Poll**



Fonte: Facebook FnacP

Actualmente, a aplicação “Perguntas” do Facebook é a mais popular entre os seus utilizadores. A FnacP, seguindo esta tendência, passou a utilizá-la para ouvir a voz dos seus fãs.

O Facebook apresenta a aplicação “Perguntas do Facebook” como uma ferramenta que permite receber recomendações, realizar sondagens e aprender coisas sobre os fãs e outras pessoas no Facebook. É possível ao utilizador visualizar quantos votos e quantos seguidores obteve determinada pergunta.

Neste sentido, a 10 de Janeiro de 2012 a FnacP colocou a seguinte questão aos seus fãs: *Quem tem Cartão Fnac só tem vantagens! 5% desconto em todas as compras, 10% desconto em livros, oferta de comissão de bilheteira, portes grátis, Dias Aderente... E tu, já tens o teu?* Dos 89 participantes, 57 responderam que “Sim”, 17 disseram que “Não” e 15 afirmam que “Ainda não, mas vou tratar disso!” (OFb, DFb). Apesar de reconhecer que a participação não foi massiva (E1), esta pergunta permitiu à empresa identificar 57 clientes que possuem o cartão de fidelização.

Para conhecer os gostos e preferências musicais da sua comunidade *online*, a FnacP perguntou aos seus fãs, no dia 4 de Junho de 2012, um dia após o concerto do

Rock in Rio Lisboa, qual tinha sido o seu concerto preferido (cf. Figura 17). Cerca de 134 pessoas fizeram questão de manifestar a sua opinião, mesmo sem estar qualquer prémio ou desconto em causa.

Para cada dia de concertos no Rock in Rio Lisboa, a FnacP perguntou a opinião à sua comunidade.

Fonte: Facebook FnacP

**Figura 17 - Exemplo de Pergunta com aplicação “Perguntas”**



## Divulgação da página

A FnacP promove a sua página do Facebook na *homepage* do seu *website* através do *pluggin* social Facebook (cf. Figura 18). Este módulo disponibilizado pelo Facebook inclui informação relativa ao número de “Gostos” e permite que o cibernauta aceda à página Facebook da empresa directamente.

**Figura 18 - Exemplo de divulgação Facebook**



Fonte: *Website* FnacP

Na *homepage* do *website* culturaFnac, o *link* para o Facebook é disponibilizado através da logomarca “F” no cabeçalho e no rodapé. Também inclui no rodapé das *newsletters* a logomarca do Facebook com *link* para a página FnacP (WCF, N).

A FnacP também pede aos seus fãs que convidem os seus amigos para serem fãs da página. Quando o número de fãs se aproxima de um número redondo, a FnacP promete surpresas aos seus utilizadores (cf. Figura 19).

**Figura 19 - Exemplo de angariação de fãs no Facebook (promoção)**



Fonte: Facebook FnacP

E a resposta não tardou a surgir. Dia 28 de Outubro de 2010 a FnacP anuncia que para celebrar a meta dos 100.000 membros, irá lançar uma promoção para os fãs, através da divulgação de um código promocional para utilizar na Fnac.pt.

Dois anos depois, verificou-se a mesma estratégia na corrida aos 300.000 fãs, com uma oferta e agradecimento distintos (cf. Figura 20 e Figura 21).

**Figura 20 - Angariação de fãs no Facebook (bilhetes para o Optimus Alive 2012)**



**Figura 21 - Agradecimento angariação 300.000 fãs Facebook**



Fonte: Facebook FnacP

## Passatempos

A FnacP também realiza passatempos no Facebook com o intuito de angariar mais fãs e criar uma ligação com a marca. A empresa considera que esta opção é a mais interessante, pois a conquista de fãs é conseguida através de acções relacionadas com a marca (E1). Bilhetes para eventos, vales de descontos e de compras, encontros com artistas, oferta de produtos, entre outros, são os principais prémios apreciados e valorizados pelos internautas. No período entre Março de 2010 e Julho de 2012, a FnacP organizou cerca de 90 passatempos (OFb, DFb).

Alguns dos prémios oferecidos aos vencedores consistiam em vale de 50€ em compras LEGO, passes "Vodafone All Access", 75€ de compras em Filmes, Meet&Greet diversos artistas, bilhetes para o Optimus Alive, sorteio de telemóveis Nokia Lumia 800, entre outros.

Inicialmente, os passatempos eram geridos através da página cultura.Fnac.pt, com recurso ao correio electrónico (cf. Figura 23).

Sensivelmente meio ano mais tarde, a FnacP opta por lançar passatempos na sua página do Facebook através da colocação de uma publicação no seu mural. O seguinte exemplo, Passatempo Cinema: O Concerto, publicado no dia 22 de Novembro de 2010 pelas 14:49, já foi totalmente gerido através do Facebook. Uma vez que a Figura 24 não permite visualizar todo o conteúdo, apresentamos transcrição da mesma na Figura 22.

#### **Figura 22 – Transcrição Passatempo “O Concerto”**

***“Passatempo “O Concerto”:*** temos 10 convites duplos para os ***Cinemas UCI El Corte Inglés*** e 10 convites duplos para os ***Cinemas UCI Arrábida 20 Gaia***. A antestreia realiza-se amanhã, dia ***23 de Novembro***, às 21h30.

*Para ganhar um convite duplo, só tens de ser um dos mais rápidos a responder correctamente à questão que vamos colocar e indicar a sala onde pretendes assistir à antestreia.*

***Questão:*** Qual o nome da célebre orquestra na qual Andreï Filipov era maestro?

***Atenção:*** Só serão validadas as participações que contenham a ***resposta correcta e a indicação da sala*** onde pretendem assistir à antestreia no mesmo comentário a esta nota. *Não é possível efectuar trocas.*”

Fonte: Facebook FnacP

Os vencedores foram anunciados cerca de meia hora depois, sobre a forma de comentário à publicação (OFb).

**Figura 23 - Exemplo de Passatempo gerido através de *website* e correio electrónico**



**Figura 24 - Exemplo de Passatempo gerido através da página Facebook**



Fonte: Facebook FnacP

A FnacP concede um determinado período para a participação nos passatempos. Estes estão activos apenas algumas horas no entanto, quando se trata de passatempos que exigem votação, estes prolongam-se, normalmente, alguns dias. Caso disso, foi o Passatempo Kings of Leon, lançado a 11 de Outubro de 2010. Os participantes tinham como tarefa criar uma capa para o novo CD da banda até ao dia 22 de Novembro. O vencedor foi anunciado uma semana depois, dia 29 de Novembro de 2010 (OFb).

Actualmente, para organizar passatempos a empresa recorre à aplicação de passatempos do Facebook e, em caso pontuais, solicita a colaboração de agências externas de *webdesign*, como foi o caso do passatempo Nokia Lumia 2012<sup>2</sup>.

Ao aderir à aplicação Passatempos FnacP, através do separador Passatempos Fnac, o utilizador aceita ceder à marca dados como: a informação básica, endereço de correio electrónico, data de nascimento e os seus "gostos" no Facebook. O utilizador pode ainda decidir se quer que as publicações feitas por esta aplicação sejam publicadas no seu mural de forma pública ou privada.

Quando acede a esta área, o utilizador depara-se com a seguinte mensagem de boas-vindas: *"Bem-vindo/a à área de passatempos da Fnac Portugal, no Facebook. Queremos pôr à prova a tua criatividade, perspicácia e rapidez. Fica atento/a aos nossos passatempos e ganha fantásticos prémios com a Fnac"* (OFb).

<sup>2</sup> <http://www.rd-agency.com/lab#FnacP>

Aqui, o fã poderá consultar os passatempos que estão a decorrer e passatempos terminados. A área dos passatempos terminados permite consultar a lista de vencedores. É solicitado aos vencedores que entrem em contacto com a empresa via correio electrónico e são, por norma, dadas algumas instruções sobre como procederem. Também é indicado o período de duração do passatempo (dias, horas e minutos).

Recentemente, a FnacP lançou o passatempo de ilustração “Cromos de Futebol”, no dia 23 de Maio de 2012. O objectivo consistia em “*ripar a ilustração de um jogador português presente numa fase final do Europeu (1984, 1996, 2000, 2004, 2008 ou 2012)*”. As 50 melhores propostas foram apresentadas no dia 11 de Junho pela FnacP no Facebook para dessas, serem seleccionadas 23 através de votação. O escrutínio decorreu entre as 12h30 de 11 de Junho de 2012 e as 23h59 de 17 de Junho de 2012. O público elegeu o vencedor do 3º lugar, o Júri do Record o 2º lugar e o Júri da FnacP atribui o 1º lugar (OFb, DFb).


Os passatempos Optimus Alive são claramente os mais procurados pelo público. Têm sido grandes impulsionadores da comunidade, sendo o período do ano em que se verifica um maior aumento do número de fãs (E1, R1, OFb, DFb). Atendendo a este facto, a FnacP criou uma área de passatempos exclusiva para o festival Optimus Alive na sua página de Facebook, acessível através do separador “Passatempos Optimus Alive”.

Uma das vencedoras do Passatempo Optimus Alive’10, Tânia Filipa, publicou no dia 29 de Junho de 2010: “*OBRIGADO Fnac, graças a vocês estou batida no Alive, os 3 dias! :D*” (OFb).

#### **4.4.3. Relacionamento com a comunidade**

A FnacP procura envolver a sua comunidade com conteúdo apelativo e com o qual os seus fãs se identifiquem. Constatamos que as publicações mais votadas não são de cariz comercial e, na sua maioria, não têm ligação directa com a actividade comercial da empresa (cf. Tabela 10).

**Tabela 10 - Top 5 “Gostos” na página Facebook FnacP**

		Publicação	Tipo	Data
1	2888	Cabeça erguida! Estamos de Parabéns!	Imagem	27/06/2012
2	2008	Homenagem a Steve Jobs	Imagem	06/10/2011
3	1664	Já estamos nas meias finais!! Quem se segue agora? Seja quem for, é para ganhar! FORÇA PORTUGAL!! (Foto: Reuters)	Imagem	21/06/2012
4	1441	Hoje é para ganhar! Força Portugal !!! :)	Imagem	17/06/2012
5	1315	Comemoração 300.000 Fãs	Status	26/01/2012

Fonte: Facebook FnacP

Importa destacar que a publicação com mais “gostos” foi também a mais comentada e partilhada até à data (cf. Figura 25).

Depois da selecção nacional ter ficado pelas meias-finais do campeonato europeu de futebol 2012, a FnacP publica o seguinte comentário: *“Cabeça erguida! Estamos de Parabéns!”* Houve 2.888 pessoas que gostaram, 65 comentaram e 466 partilharam a imagem e as palavras de orgulho.

**Figura 25 - Homenagem à Selecção Nacional**



Fonte: Facebook FnacP

### **Interacção**

A FnacP interage através de colocação de perguntas. O tipo de pergunta vai variando, tendo sido identificados três grupos distintos. As perguntas podem ser relativas aos gostos dos utilizadores sobre produtos comercializados pela empresa, perguntas sobre a relação comercial dos utilizadores com a empresa e ainda, perguntas genéricas com vista à manifestação e participação dos fãs.

Compilámos alguns exemplos, que pretendem ilustrar cada grupo supra referido (cf. Figura 26 e Figura 27).

**Figura 26 – Perguntas sobre gostos dos fãs**

**Exemplo de 2011 (Filmes)**

**Exemplo de 2011 (Livros)**

**Exemplo de 2012 (Jogos)**

**Exemplo de 2012 (Música)**

Fonte: Facebook FnacP

**Figura 27 – Perguntas sobre produtos Fnac**

**Wishlist (Fnac.pt)**

**Feedback produtos Fnac**

Fonte: Facebook FnacP

## **Campanhas**

Especialmente para os seus fãs do Facebook, a FnacP desenvolve as “Vendas Flash”. Estas vendas consistem numa oferta especial, de um determinado produto, através da utilização de um código promocional publicado no mural da página da FnacP, e é válido por um determinado período de tempo no *website* Fnac.pt (OFb).

No dia 17 de Abril de 2012 pelas 14h50, a FnacP publicou: *VENDA FLASH: das 16h às 17h, aproveita o preço exclusivo do livro "Breve História do Urbanismo", apenas 5€! Basta inserir o código promocional LIVROFLASHFB quando o adicionares ao cesto de compras na Fnac.pt: <http://www.Fnac.pt/a173357>* (DFb).

## **Eventos**

Com recurso à aplicação eventos, a FnacP divulga eventos de cariz “menos cultural” que irão decorrer. Utilizamos a expressão “menos cultural” uma vez que estes eventos não estão associados à área de actuação da CulturaFnac (OFb). Os eventos culturais promovidos no âmbito da CulturaFnac encontram-se detalhados no separador “Eventos diários” (cf. Figura 32).

O separador “Eventos” contém uma listagem de eventos da FnacP, futuros e anteriores, como por exemplo concertos ao vivo, torneios, cursos, lançamentos, maratonas fotográficas, etc. A FnacP convida os seus fãs através de Facebook. Os convidados podem escolher aderir, talvez ou recusar. Desta forma, a FnacP consegue contabilizar aqueles que pretendem participar, quantas pessoas estão interessadas e que respondem talvez e aqueles a quem o evento não lhes interessa ou não lhes é possível participar.

## **Espaço participativo**

Os fãs consideram este espaço como seu e sentem que podem comunicar com a marca. Através da observação da página Facebook da FnacP assistimos a comportamentos distintos por parte dos utilizadores. Alguns são manifestamente “fnáticos” pela empresa e deixam registo dos seus elogios e carinho pela marca. Pedem a abertura de FnacPs na sua cidade, felicitam a empresa pela sua qualidade e

diversidade ao nível da oferta de produtos, elogiam o serviço ao cliente, entre outros (cf. Tabela 11).

**Tabela 11 - Exemplos de manifestações calorosas dos fãs**

<b>Fã</b>	<b>Publicação</b>	<b>Data</b>
Filipe Mendes	Adoro as vossas Lojas sou um cliente frequente.	28-01-2012
Ines Henriques	OBRIGADAAAAAAA eu ganhei aquele "mostra o que farias pela tua banda favorita" ... MIL OBRIGADASSSSS tou feliz muito felizzzzzz ahaaahaha adoooo ..(...) adoro-vos Fnac (...)	04-07-2011
Karim Hassam	A melhor loja de sempre, adoro.	02-06-2011
Sofia Gonçalves	GOSTO, ADORO e tenho SAUDADES!!	22-05-2011
Susana Machado	Adoro a Fnac, é o lugar mais relaxante para mi.....	18-01-2011
Fernando Maia	Adoro o vosso atendimento. Os funcionários são exelentes principalmente os do marshopping	28-09-2010
Gonçalo Rodrigues	"Fnac, a minha loja de eleição ;) Obrigado por existirem :P "	27-08-2010
Carolina Silva	Adoro a Fnac! É uma das minhas lojas favoritas! *.*	19-08-2010
Abel Cunha	Adoro as lojas da Fnac	16-04-2010
Paulo Francisco Costa	Conseguia viver dentro de uma loja Fnac durante uma semana, sem qualquer problema. Simplesmente ADORO. Sou um Fnackniano Assumido! Minhas Lojas de Eleição - A do Colombo pela diversidade e simpatia dos Colaboradores; A do Chiado pela proximidade, mas essencialmente pela Grande Simpatia e Saber Técnico dos seus Espectaculares COLABORADORES.	11-04-2010
Alexandra Nobre	Horas e horas que passo nesta loja... adoro "perder-me" por lá...	26-03-2010

Fonte: Facebook FnacP

Há quem solicite informação à empresa e procure obter esclarecimentos através da rede social. Se a empresa tem determinado produto ou quando é que o

mesmo estará disponível, horários de funcionamento de lojas. A FnacP colabora com os fãs, procurando responder a todas as solicitações. Por vezes a FnacP indica ao cliente o contacto telefónico para a resolução da situação em questão. “Para informações sobre produtos debes contactar o call center Fnac 707 31 34 35. Obrigado!”, para encomendas online “Qualquer dúvida ou questão adicional, sugerimos o contacto através do número 707 20 36 22” (OFb, DFb).

Vejamos, como ilustrado na Figura 28, um exemplo de assistência ao cliente, que prima pelo diálogo e pela transparência.

Os boatos negativos referidos pela cliente foram esclarecidos pela própria empresa. Com a resposta da FnacP, a cliente mostra-se agradecida, satisfeita e fiel.

**Figura 28 - Assistência ao cliente**



Fonte: Facebook FnacP

Mas nem todos os fãs da página são defensores da marca. Alguns deixam a sua opinião, relativamente a pontos fracos da empresa.

Da observação da página do Facebook, notamos que as críticas recaem maioritariamente sobre casos de mau atendimento nas lojas, problemas com encomendas *online*, problemas com o cartão de fidelização, reclamações pendentes e preços elevados.

Compilámos alguns exemplos ilustrativos, entre 2010 e 2012, na Tabela 12 que apresentamos.

**Tabela 12 – Reclamações e críticas de clientes na página Facebook da FnacP**

<b>Fã</b>	<b>Publicação</b>	<b>Data</b>
Miguel Pi Egas d'Oliveira	Boa tarde, Fnac. Sugiro que revejam o que está a acontecer no vosso site. Um Asus Zenbook que adicionei ao carrinho custava 1299€. Coloquei o número do meu cartão Fnac e passou para 1619€. Um "belo" desconto, não?	01-03-2012
Patrícia Cardoso	Boa tarde Fnac, pode ser que colocando aqui respondam... aguardo resposta às minhas reclamações #109129 / #109607 / #113769!	11-01-2012
Estrela Do Mar	Meus caros, estou a verificar que uma cliente vossa está a tentar fazer uma reclamação e vocês estão a apaga-la!! Isto não mostra transparência e vocês podem aliás, ser processados por isto!!	04-11-2011
Alex Martins	O que deve ser denunciado é o roubo praticado por esta empresa nos Cartões Aderentes. Paguei 15 euros pela renovação do mesmo, este foi cancelado e agora não me querem devolver os 15 Euros pagos pela renovação. Vá Fnac apaga lá a denuncia e descontentamento do vosso Ex-cliente.	13-01-2011
José Eduardo Pedro	Boa noite, Porque razão oferecem uma garantia de apenas 6 meses em equipamentos adquiridos em nome de empresas, cujas marcas oferecem 1 ano de garantia? Obrigado	13-01-2011
Bruno Rodrigues	BELAS PROMOÇÕES, FUI ÀS 0:02H, 1:00H, 1:20H, 9:00H E O PORTÁTIL NUNCA ESTEVE DISPONÍVEL!!!!!!! JÁ NEM NA Fnac PODEMOS CONFIAR!!!!!!!	11-11-2010
Joana Cruz	Adoro os produtos Fnac só não gosto NADA do sistema de entregas deles. É UMA kjdfbksdfbksgvkw ! Além disso estão sempre a trocar-me as encomendas... :p	21-07-2010

Fonte: Facebook FnacP

Perante manifestações tão acesas por parte dos fãs, uma correcta gestão de crises é crucial neste ambiente.



### Figura 30 - Excerto Comunicado Campanha de Trocas Fnac

*Caros Fãs,*

*Gostaríamos de começar por esclarecer que a Fnac respeita a opinião dos fãs e nunca apaga comentários do seu Facebook, seja qual for o conteúdo da mensagem.*

*(...) a ideia desta campanha assenta num aproveitamento das semelhanças fonéticas dos títulos das várias obras emblemáticas, com um tom humorístico mas sem qualquer intenção de juízo de valor e sem nunca pretender desvalorizar as obras citadas.(...)*

*Tendo em conta a reacção dos nossos fãs, iremos retirar este tema da campanha. Aproveitamos para apresentar as nossas sinceras desculpas pelo desconforto que possa ter causado um dos temas da campanha.*

30-01-2012, 12:20

Fonte: Facebook FnacP

A FnacP retirou aquele tema específico da campanha e pediu desculpa aos seus clientes. Esta publicação obteve 324 “gostos”, 89 partilhas e 79 comentários. Tal foi o alcance da indignação, que até a imprensa dedicou vários artigos a este “acontecimento”, como foi o caso do Público<sup>3</sup>, JN<sup>4</sup>, TVI24IOL<sup>5</sup>, entre outros.

Foi interessante observar a manifestação de alguns fãs que prontamente defenderam a marca (cf. Figura 31). São estes clientes satisfeitos que através do passapalavra (WoM) contribuem para a construção de uma reputação positiva e favorável.

### Figura 31 - Defensor da marca



Fonte: Facebook FnacP

<sup>3</sup> <http://www.publico.pt/Cultura/fnac-altera-tema-da-campanha-que-troca-os-mais-por-meyer-1531435>

<sup>4</sup> <http://www.jn.pt/blogs/nosnarede/archive/2012/01/30/fnac-retira-an-250-ncio-por-press-227-o-das-redes-sociais.aspx>

<sup>5</sup> <http://www.tvi24.iol.pt/tecnologia/fnac-campanha-os-maias-meyer-facebook-polemica/1321368-4069.html>

#### **4.4.4. Gestão da página**

A FnacP apresenta a página do Facebook enquanto espaço aberto de diálogo e interação. Na sua missão refere “Este espaço também é teu, e o sucesso depende de ti, qualquer sugestão será sempre tida em conta.”

A utilização da página da empresa pressupõe a leitura das regras de utilização. No Menu “Sobre” do Facebook da FnacP, pode ler-se:

*“Para uma boa utilização desta página deverás:*

- *Respeitar as regras gerais do Facebook*
- *Não fazer publicidade a outras marcas, produtos e/ou serviços*
- *Não utilizar linguagem difamatória ou abusiva*
- *Não colocar comentários que contenham links para conteúdos que causem dano a outros utilizadores.*
- *A Fnac reserva o direito de remover comentários que desrespeitem as regras indicadas acima.*
- *Para qualquer esclarecimento adicional contacta-nos através do email: facebook@Fnac.pt“*

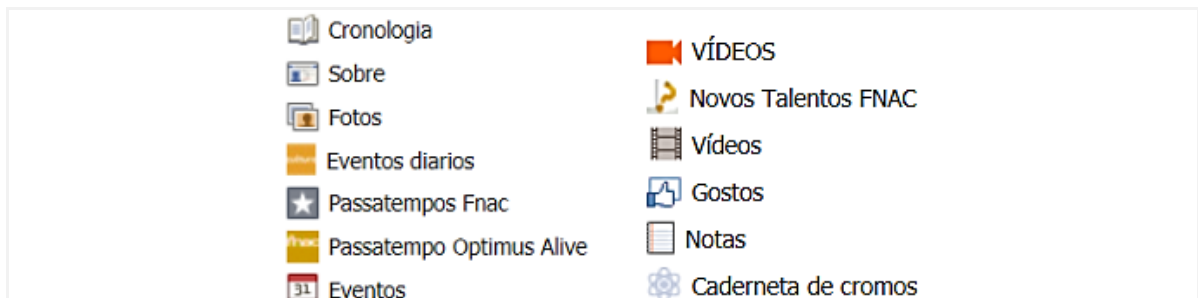
Nesta área também são disponibilizados os contactos do Serviço ao Cliente (OFb).

#### **Métricas Facebook**

A Fnac acompanha e monitoriza a sua página através da ferramenta de Marketing disponibilizada pelo Facebook, “Insights - Estatísticas” (E1).

Esta ferramenta permite obter dados sobre o número total de visualizações por publicação e por separador da página. A FnacP estruturou os conteúdos em 13 áreas distintas, das quais 3 são comuns a todas as páginas de fãs: Cronologia, Sobre e Fotos (cf. Figura 32). A descrição dos conteúdos contidos em cada separador, encontra-se estruturada na Tabela 13.

**Figura 32 - Separadores da página Facebook FnacP**



Fonte: Facebook FnacP

**Tabela 13 – Descrição separadores Facebook FnacP**

SEPARADOR	CONTEÚDO
<b>Cronologia</b>	Consiste no mural principal, a “ <i>homepage</i> ” do Facebook.
<b>Sobre</b>	Disponibiliza informação sobre a empresa.
<b>Fotos</b>	É o repositório de todas as fotografias publicadas ao longo do tempo na página.
<b>Eventos diários</b>	Remete o utilizador para o <i>website</i> culturaFnac.pt.
<b>Passatempos Fnac</b>	Agrega todos os passatempos organizados pela empresa.
<b>Passatempo Optimus Alive</b>	É o passatempo que atrai / agrada mais fãs.
<b>Eventos</b>	Contém uma listagem de eventos da FnacP, futuros e anteriores, como por exemplo concertos ao vivo, torneios, cursos, lançamentos, maratonas fotográficas, etc. A FnacP convida os seus fãs através de Facebook. Os convidados podem escolher aderir, talvez ou recusar. Desta forma, a FnacP consegue contabilizar aqueles que pretendem participar, quantas pessoas estão interessadas e que respondem talvez e aqueles a quem o evento não lhes interessa ou não lhes é possível participar. Até à data, a FnacP já organizou 589 eventos (2010 a 2012), repartidos pelas suas diversas lojas.

SEPARADOR	CONTEÚDO
VÍDEOS	Vídeos CulturaFnac.
Novos talentos Fnac	Espaço CulturaFnac para promover a iniciativa Novos Talentos Fnac.
Vídeos	Anúncios FnacP (Festa do Livro, Dia Aderente, etc.).
Gostos	Número total de “gostos” e outros dados estatísticos da página disponibilizados pelo próprio Facebook.
Notas	Espaço onde a empresa dá destaque a comunicados e acções de solidariedade social. Serve também de repositório para informação sobre passatempos decorridos (nomeadamente, todos aqueles que foram organizados sem recurso à aplicação eventos do Facebook), campanhas promocionais e pré-lançamentos, etc.
Caderneta de Cromos	Concurso de ilustração, referido anteriormente na descrição de passatempos. Exigiu a disponibilização de uma aplicação para o envio de propostas (em formato de imagem) e a sua posterior visualização e votação.

Fonte: Facebook FnacP

#### 4.4.5. Análise descritiva (quantitativa)

A captura de dados relativa ao período Janeiro de 2011 a Junho de 2012 permite analisar a evolução quantitativa das formas de actuação da empresa no Facebook. Ao efectuarmos uma análise descritiva do Facebook da FnacP, podemos aferir que a página tem crescido a um ritmo constante (cf. Gráfico 1).

A FnacP preocupa-se em responder aos comentários dos seus fãs, pois o número de comentários que escreve ultrapassa as publicações da marca. Em 2011 publicou 1110 vezes e colocou 1664 comentários. Em 2012, divulgou 723 *posts* e respondeu a 882 comentários. No entanto, as interações dos fãs ao nível das publicações e comentários superam a acção da Fnac. Em 2011, a Fnac foi responsável por 30% das publicações e 15% dos comentários inseridos na página Facebook. Em 2012, a percentagem de publicações mantém-se e, ao nível dos comentários, só

representa 12% da totalidade. No entanto, em número, quer as publicações quer os comentários aumentaram, atendendo a que os dados de 2012 só contemplam a primeira metade do ano.

Ao nível do tipo de conteúdos, a FnacP tem vindo a apostar em diversos formatos, observando-se um aumento do número de imagens, vídeos, perguntas e passatempos ao longo do tempo. Rapidamente a FNAC percebeu o que cativava o interesse da sua comunidade.

A média de “gostos” aumentou ligeiramente (de 46 em 2011 para 53 em 2012). A média de “gostos” não é um indicador muito relevante porque neste ambiente interessa olhar e medir para cada acção individualmente.

Na Tabela 14 apresentamos uma síntese quantitativa dos principais elementos constantes do Facebook FnacP.

**Tabela 14 – Dados Facebook FnacP**

	<b>2011 (Janeiro - Dezembro)</b>	<b>2012 (Janeiro-Junho)</b>
<b>Publicações Total</b>	3739	2398
<b>Publicações FnacP</b>	1110	723
<b>Publicações Fãs</b>	2629	1675
<b>Comentários Total</b>	11495	7641
<b>Comentários FnacP</b>	1664	882
<b>Comentários Fãs</b>	9831	6759
<b>Média de “Gostos”</b>	46	53
<b>Status</b>	438	154
<b>Link</b>	521	350
<b>Passatempo</b>	42	46
<b>Perguntas</b>	6	18
<b>Imagens</b>	105	140
<b>Video</b>	40	61
<b>Eventos</b>	289	83
<b>Amigos</b>	284.545	349.040

Fonte: Captura de dados Facebook Fnac Portugal (NCapture)

## CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase iremos analisar as acções da FnacP no Facebook com base no modelo conceptual proposto no âmbito desta investigação. A metodologia adoptada pretende testar o modelo apresentado (cf. Figura 12 – Modelo Conceptual).

Conforme Figura 3, a Pirâmide da Estratégia de Marketing, a FnacP cumpre as etapas propostas por Constantinides, Lorenzo-Romero e Gómez-Boria (2008). O seu ambiente *online* é consistente com o ambiente *offline*. Na web, a 3ª etapa, a empresa possui um *website* que permite aos utilizadores conhecerem a empresa e os seus produtos e ainda efectuarem compras electronicamente. Ao nível da Web 2.0, a mensagem transmitida é coerente e cada plataforma social serve um propósito específico. O Facebook é, de entre os *media* sociais utilizados, claramente a rede mais trabalhada e com maior impacto para a actuação da empresa.

O facto de não ter sido possível à investigadora aceder ao Plano de Comunicação da empresa, a identificação clara e precisa dos objectivos da página Facebook não foi obtida. No entanto, a entrevista realizada à responsável da página do Facebook (E1) permitiu compreender os objectivos gerais da utilização da rede social na estratégia de Marketing da FnacP.

Estes consistem em:

- Divulgar a oferta comercial e cultural;
- Comunicar directamente com as pessoas, de uma forma mais próxima e informal;
- Reencaminhar as pessoas para o *website* ou para as lojas.

Com base nos elementos propostos no modelo conceptual, elaboramos tabelas de análise de conteúdos e referências para cada nível do modelo (cf. Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17).

**Tabela 15 – Análise dos Pilares FnacP**

<b>PILARES</b>	
<b>Interactividade</b>	<p>A FnacP promove a interactividade através da publicação diária de conteúdo (E1, OFb).</p> <p>A FnacP coloca perguntas directamente no mural, através de publicações, ou com recurso à aplicação “Perguntas” (Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 26, Figura 27).</p> <p>Promove passatempos com frequência (Figura 24, Tabela 14).</p> <p>Ligação a outras plataformas sociais (YouTube, Vimeo) e aos seus <i>Websites</i> (Fnac.pt e CulturaFnac.pt) (OFb, DFb, Y, T, V, WFP, WCF).</p>
<b>Comunicação</b>	<p>Comunica e dialoga com a comunidade (Colocação de publicações diárias; Mais comentários às solicitações dos fãs do que publicações) (E1, OFb, DFb).</p> <p>Obtém e dá feedback (Tabela 11, Tabela 12, Figura 27).</p> <p>Acções de Relações Públicas (Figura 30).</p> <p>Gestão de Crises (Figura 29).</p>
<b>Conteúdo</b>	<p>Aposta em conteúdo diverso e em vários formatos (OFb, DFb). Publica imagens, vídeos, <i>links</i>, perguntas (Tabela 14, Figura 14, Figura 15, Figura 24, Figura 26).</p>
<b>Colaboração</b>	<p>Apoio e assistência aos clientes e fãs (Figura 28, Figura 29).</p> <p>Passatempos (Figura 20).</p> <p>Envolvimento (Figura 21, Figura 25) e (E1, OFb, DFb).</p>

No que concerne ao eixo dos valores, no Facebook a FnacP procura dar corpo ao seu posicionamento, empenhando-se numa permanente divulgação cultural e transmitindo uma imagem de orientação para a inovação, quer pelos produtos que comercializa, quer pelos conteúdos que difunde na sua página oficial (cf. Tabela 16).

**Tabela 16 - Análise dos Valores FnacP**

VALORES	
<b>Criatividade</b>	A acção da empresa no Facebook pode ser caracterizada como criativa e original, quer pela variedade de temas que aborda (relacionados com a sua oferta comercial ou não), quer pelo formato em que os apresenta (imagem, vídeo, <i>livestream</i> , passatempos, eventos) (OFb, DFb).
<b>Transparência</b>	A FnacP tem pautado a sua acção por valores como a transparência e a sinceridade. O caso da Figura 28 e da Figura 30 são claros exemplos.
<b>Confiança</b>	A transparência e sinceridade são entendidas como sinónimos de confiança. Através da colaboração (Figura 28), e uma boa gestão da reputação, a FnacP vai conquistando a confiança dos utilizadores (Figura 31). O crescimento do número de fãs da página tem aumentado a um ritmo constante (R1, OFb, DFb), revelando a confiança dos utilizadores na página.

Ao nível dos eixos de Marketing Comunicação-Marca-Relação, uma vez que não nos foi possível auferir os objectivos definidos pela FnacP, apenas nos é possível propor o tipo de abordagem de Marketing, mediante observação das acções da empresa no Facebook.

A empresa aposta assumidamente na ferramenta Facebook para Comunicações de Marketing (E1).

É explícito que promove acções de Gestão da Marca (OFb), procurando obter e manter a confiança dos seus fãs, e reforçando de uma forma contínua aquilo que a marca simboliza através das suas acções.

Apesar de não desenvolver activamente uma estratégia de CRM social, e apesar da informação proveniente do Facebook não ser gerida através de *software* de

CRM (E0, E1), a actuação da FnacP revela que a gestão da relação com a comunidade também é importante para a empresa, promovendo claramente o seu envolvimento.

Sabemos que as campanhas, eventos e passatempos permitem identificar, com recurso à ferramenta Insights – Estatísticas do Facebook, informação relativa ao utilizador e os seus gostos. Também é possível rastrear quais os visitantes dos *websites* da empresa que tiveram proveniência de *links* do Facebook.

Mais, a produção de relatórios mensais com informações estatísticas e descritivas relativas à actividade da página (E1; Facebook, 2012b), leva-nos a conjecturar que a empresa está empenhada em fazer caminho no sentido da gestão da sua comunidade social virtual. Através da identificação de aquilo que é valorizado pela comunidade, a acção será cada vez mais direccionada, incisiva e eficaz.

Resta então identificar que técnicas de Marketing estão a ser utilizadas pela FnacP no Facebook (cf. Tabela 17).

**Tabela 17 - Análise das Técnicas de Marketing utilizadas pela FnacP**

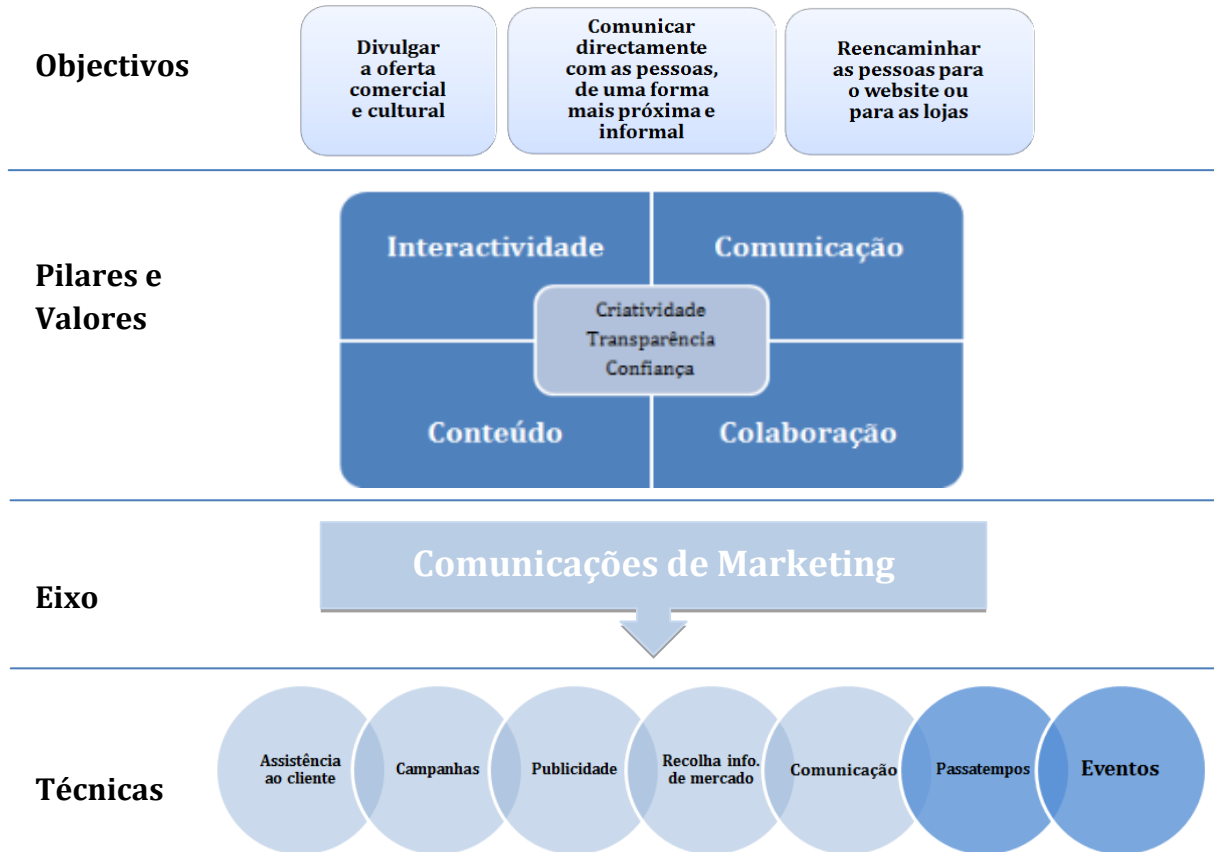
<p><b>Comunicação</b></p>	<p>Comunicações de Marketing e da Marca – As campanhas promocionais, eventos e outras acções de Comunicação também são divulgadas através do <i>touch point</i> Facebook. Relações Públicas. Gestão de crises (E1, OFb, DFb).</p>
<p><b>Assistência ao cliente</b></p>	<p>Gerir dúvidas e reclamações, dar suporte e apoio. Facultar contactos (correio electrónico ou telefónico) para esclarecimentos adicionais (E1, OFb, DFb).</p>
<p><b>Recolha de Informação de Mercado</b></p>	<p>Através de duas formas: 1) Perguntando directamente sobre preferências de produtos e serviços e sobre gostos dos fãs. 2) Acesso a informação através de aplicações Facebook como o caso “Perguntas” e “Passatempos” (E1, OFb, DFb).</p>

<p><b>Publicidade</b></p>	<p>Colocação de imagens, <i>links</i> ou vídeos relativos a determinadas campanhas ou produtos na página (publicidade própria). Contratação de anúncios pagos ocasionalmente (publicidade paga). Partilha de conteúdos da marca pelos fãs (publicidade merecida) (E1, OFb).</p>
<p><b>Passatempos</b></p>	<p>A realização de passatempos assume-se como uma das actividades mais importantes. Oferta de prémios e descontos como forma de angariar novos fãs e interagir com a comunidade. Útil para recolha de informação de mercado (E1, OFb, DFb).</p>
<p><b>Campanhas</b></p>	<p>As campanhas exclusivas para os membros do Facebook não são muito significativas. Incidem apenas em livros. Desde a sua origem, operacionalizou cerca de 16 campanhas promocionais “VENDA FLASH” para fãs (OFb, DFb).</p>
<p><b>Eventos</b></p>	<p>Divulgação de eventos não culturais (torneios, maratonas, etc.) e possibilidade de convidar os fãs através de Facebook (OFb, DFb).</p>

### 5.1. Modelo Empírico

Como resultado da análise efectuada, apresentamos o modelo empírico (cf. Figura 33).

**Figura 33 - Modelo Empírico**



## 5.2. Discussão dos resultados

A proposta de modelo conceptual não se confirma na sua íntegra.

A primeira etapa, relacionada com a definição de objectivos não foi devidamente explorada uma vez que a empresa apenas deu a conhecer as suas linhas orientadoras.

Ao nível dos pilares e dos valores, a actuação da Fnac é consentânea com o que foi descoberto na pesquisa bibliográfica.

A acção da empresa, ao nível das técnicas, não coincide totalmente com as que foram apresentadas no modelo conceptual.

Apesar de na literatura as campanhas e os eventos serem referidos como sendo a mesma coisa, importou aqui distingui-las.

A campanha permite ao utilizador adquirir um determinado produto, num determinado período de tempo, através da utilização de um código promocional aquando da encomenda *online* na Fnac.pt.

Os eventos no Facebook são uma extensão de eventos “reais”. Permite à empresa inserir informação relativa a um determinado evento (como as maratonas fotográficas, por exemplo), e convidar fãs especificamente para aquele evento. Esta aplicação permite à empresa visualizar quem responde sim, não ou talvez ao seu convite.

A utilização da rede social para o desenvolvimento de novos produtos não foi verificada no caso da FnacP. Julgamos que pelo facto da empresa em estudo pertencer ao sector retalhista, e não desenvolver produtos próprios, esta técnica revela-se pouco/menos adequada à sua realidade. No entanto, a diversificação da oferta comercial e a amplificação dos serviços fornecidos são comentados e/ou solicitados pelos fãs do Facebook (OFb).

Ao nível da informação de mercado, a FnacP promove várias acções que permitem a sua obtenção (através de perguntas, informação cedida para utilização de aplicações, entre outros). Contudo, não nos foi possível apurar como essa informação é gerida e para que é que essa informação é utilizada.

No âmbito da publicidade, não se verificou a co-criação de campanhas com a comunidade, apenas a inserção de anúncios pagos ocasionalmente (E1), a publicação de conteúdo publicitário (na forma de *link*, imagem ou vídeo) e a partilha de conteúdo da FnacP pelos fãs (OFb, DFb).

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Cumprimos o objectivo a que nos propusemos ao ver respondida a questão orientadora desta investigação: “Como é que o Facebook pode ser utilizado para fins de Marketing?”.

Constatámos que, no caso da Fnac Portugal, são utilizadas diversas técnicas de Marketing na plataforma social Facebook, nomeadamente, para:

- 1) Prestar **assistência ao cliente** esclarecendo questões, respondendo a solicitações ou reencaminhando-os para um departamento específico;
- 2) Efectuar **campanhas** através do fornecimento de códigos promocionais para utilização em encomendas em fnac.pt;
- 3) Fazer **publicidade** no Facebook através de três formas: **Paga**, através da inserção de anúncios de publicidade; **Própria**, através de colocação de publicidade e conteúdos sobre a marca na sua própria página; **Merecida**, através das publicações de pessoas que falam da marca (partilhas);
- 4) **Recolher informação de mercado** através da aplicação Passatempos e Perguntas, acedendo a informação individual de cada utilizador; mesmo sem recurso a nenhuma aplicação, a interacção da marca com a sua comunidade, através de publicações, permite-lhe conhecer os gostos e preferências dos utilizadores;
- 5) A plataforma é um meio para a **Comunicação** de Marketing; ao nível da Comunicação Integrada da Marca, o Facebook permite à Fnac Portugal trabalhar a sua imagem, identidade e integridade;
- 6) A promoção de **passatempos** é essencial para a Fnac angariar mais fãs no Facebook e envolver a sua comunidade;
- 7) A aplicação Eventos permite à Fnac Portugal comunicar os **eventos** que está a organizar e convidar elementos da sua comunidade, mediante a área temática e a loja Fnac em que estes irão decorrer, sendo esta uma forma de divulgação personalizada de comunicação.

Estas técnicas baseiam-se em quatro princípios essenciais e que representam os pilares da acção da Fnac Portugal no Facebook: a interactividade, a comunicação, o conteúdo e a colaboração.

A acção da Fnac Portugal assenta em três valores basilares: a criatividade, a transparência e a confiança. As publicações colocadas variam muito em tipo (imagem, vídeo, *link*, evento, passatempo) e há uma clara tendência para a adopção de conteúdos mais dinâmicos (número de vídeos, imagens e passatempos aumentou em 2012). A Fnac Portugal procura ser criativa porque reconhece que assim obtém mais envolvimento e gera mais interesse.

A forma como a Fnac Portugal lida com as reclamações e crises, denota autenticidade e preocupação em pautar a sua acção de forma transparente. As regras de utilização da página são explícitas, como tal a empresa não apaga reclamações e outros comentários negativos (desde que estes cumpram as regras de publicação). Esta atitude faz com que os consumidores sintam que podem confiar na empresa e que as suas interacções na rede social surtirão efeito (seja um pedido, uma dúvida ou uma reclamação).

Uma das dificuldades com que nos deparamos no decurso desta dissertação, foi a não obtenção do Plano de Comunicação da empresa, que presumimos ser devido à sensibilidade e confidencialidade da informação, pois como diz o provérbio, “o segredo é alma do negócio”. O acesso a este documento permitiria conhecer os objectivos definidos pela Fnac Portugal ao nível da integração do Facebook na estratégia de Marketing. Nesse sentido, não foi possível combinar técnicas por objectivo nem propor métricas de avaliação.

No paradigma construtivista, a realidade é dependente do observador e a compreensão dos fenómenos é baseada na experiência de cada indivíduo. Atendendo a que não possuímos qualquer relação profissional com a empresa analisada, tal permitiu que não houvesse conflito de interesses ou algumas ideias pré-concebidas que pudessem influenciar a isenção/imparcialidade na análise do caso. No entanto, reconhecemos que, se o investigador for parte integrante do sistema, tal permitirá um conhecimento mais aprofundado da cultura interna e da filosofia de negócio.

A metodologia de estudo de caso, baseada numa abordagem qualitativa, revelou-se adequada, permitindo o recurso a diversas fontes de informação e técnicas de recolha de dados. Por forma a garantir a qualidade científica do trabalho desenvolvido, salvaguardámos as questões inerentes à validade dos constructos, à validade externa e à fiabilidade da investigação. A utilização de diversas fontes de informação, como entrevistas, observação e análise documental, assegurou a validade dos constructos. O estudo de caso baseou-se num modelo conceptual desenvolvido a partir de corpo teórico recente e cientificamente reconhecido, o que aumenta a sua validade externa. Por forma a permitir a replicação posterior do estudo, assegurou-se a sua fiabilidade através da construção e utilização de um protocolo de estudo de caso.

O presente trabalho identificou um conjunto de boas práticas de Marketing no Facebook que não são passíveis de ser generalizadas para empresas semelhantes pois o objectivo da investigação qualitativa não reside na generalização imediata dos resultados, mas sim no proporcionar de um contributo válido para a construção e desenvolvimento do corpo teórico do Marketing nas redes sociais.

Mediante os objectivos definidos, as técnicas de Marketing a aplicar poderão variar. O valor da marca, a dimensão da empresa e o sector onde opera são alguns dos factores a considerar. É possível, no entanto, fazer uma generalização abstracta, ou seja, olhar para as técnicas enquanto possibilidades a explorar.

Esta investigação permitiu perceber o poder/relevo das redes sociais enquanto instrumento de Marketing, não só ao nível da Comunicação, mas também nos domínios da Gestão da Marca e da Relação. Por coincidência, já na fase final da redacção desta dissertação, encontramos um documento publicado pelo Facebook e intitulado “*Best Practice Guide: Marketing on Facebook*”<sup>6</sup>, que valida e aumenta a fidelidade das recomendações que construímos. Aquilo que aparentemente poderia parecer uma limitação, é para nós um ponto forte do nosso estudo, uma vez que é corroborado por uma fonte privilegiada.

---

<sup>6</sup> [http://ads.ak.facebook.com/ads/FacebookAds/Best\\_Practice\\_Guide\\_042811\\_10.pdf](http://ads.ak.facebook.com/ads/FacebookAds/Best_Practice_Guide_042811_10.pdf)

Uma das limitações deste trabalho consiste na incapacidade de estudar o uso de métricas de medição específicas ao nível da monitorização da implementação das estratégias de marketing nas redes sociais, uma vez que não foi possível obter os objectivos delineados pela Fnac Portugal. Seria interessante, numa investigação futura, medir a eficácia e a eficiência das técnicas propostas.

Também constituiria um desafio aliciante trabalhar todas as plataformas digitais, nomeadamente, a plataforma de comércio electrónico e os *media* sociais utilizados pela empresa, numa perspectiva integrada.

Um outro caminho de investigação poderia consistir em estudos comparativos, através de um estudo de caso múltiplo, com base no modelo proposto, que desvendasse tendências, por exemplo, por sector de actividade.

Na perspectiva da relação empresa-consumidor, a análise do comportamento do consumidor com recurso à netnografia permitiria conhecer as preferências, identificar líderes de opinião e tomar consciência das dinâmicas da comunidade, possibilitando o desenvolvimento de acções de Marketing mais direccionadas e personalizadas.

Uma outra linha de investigação futura poderia incidir no CRM e na definição de elementos a capturar e incorporar no *software*. Perceber se a informação recolhida nas plataformas sociais pode ser integrada no CRM da empresa ou se exigirá um repositório próprio, com configurações específicas. A definição de critérios de segmentação e a definição do tipo de dados a contemplar, para cada nível definido, constituiria claramente uma mais-valia.

As relações sociais incrementam o bem-estar do indivíduo e, nesse sentido, atendendo a que a Fnac possui um ADN fortíssimo a nível da divulgação e promoção cultural, seria interessante explorar algumas iniciativas nas redes sociais relacionadas com a responsabilidade social e ambiental.

Um bom exemplo seria a promoção de uma campanha do tipo “Um Euro pela educação de uma criança”, cujo objectivo consistiria, através do envolvimento da sua comunidade Facebook, na criação de um banco de livros escolares gratuitos para

quem mais necessitasse (e que “provasse” ser carenciado). Tal contribuiria para reforçar o posicionamento e imagem da marca. Mais, o facto de uma iniciativa semelhante (Campanha de Trocas Fnac) ter tido um desfecho menos positivo nas redes sociais, uma aposta renovada neste âmbito seria claramente uma oportunidade para a empresa fortalecer e reafirmar o seu papel consciencioso e contributivo na sociedade, através de valores partilhados, inspirando e mobilizando os seus seguidores.

Concluindo, as redes sociais vão continuar a crescer e surgirão, a par e passo com os avanços tecnológicos, novas aplicações que permitirão interagir, relacionar e comunicar a outros níveis.

O Marketing terá de se adaptar às novas características e ferramentas que entretanto forem desenvolvidas nas redes sociais, mas também é possível, e natural, que seja o próprio Marketing a liderar a introdução e o estabelecimento de novos requisitos neste tipo de plataformas.

Findo este percurso de investigação, desejamos e apontamos para um uso crescente das redes sociais pelas empresas, grandes, médias ou pequenas, desejavelmente com uma estratégia afinada às necessidades específicas dos utilizadores em cada uma das redes sociais incluídas no plano de comunicação.

Acreditamos que só assim será possível chegar à alma do consumidor de forma eficaz e rápida, monitorizar as emoções despertadas pelas marcas e desenvolver uma relação duradoura e mutuamente benéfica, de crescimento e competitividade potenciado pelas comunidades virtuais.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Aaker, D. (2010). Marketing challenges in the next decade. *Journal of Brand Management*, 17(5), 315-316.

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. California: Free Press.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes* (D. Grassi, Trans.). Porto Alegre: Bookman.

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, JMR, 34(3), 347-356.

Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F. & Yazbek, R. (2011). Social CRM: How companies can link into the social web of consumers. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 3-10.

Adebanjo, D. (2003). Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal. *Management Decision*, 41(6), 570-577.

Alwi, S. (2009). Online corporate brand images and consumer loyalty. *International Journal of Business and Society*, 10(2), 1-19.

Alwi, S. & Da-Silva, R. (2007). Online and offline corporate brand images: Do they differ? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 217-244.

Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31-38.

Antunes, J. & Rita, P. (2008). O Marketing Relacional como novo paradigma – Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.

Arriscado, P. (2012). *Todos os dias são uma lição para fazer da social media uma extensão da comunicação integrada de marca*. Paper apresentado no Social Media Day Portugal 2012, Gaia.

Assis, G. F. de (2001). E-Market: O mercado automatizado e eletronicamente integrado. *Revista FAE*, 4(1), 69-75.

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.

Baird, C. & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37.

Barwise, P & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard Business Review*, 88(12), 6.

Bedburry, S. & Fenichell, S. (2002). *A new brand world: Eight principles for achieving brand leadership in the 21st century*. New York: Penguin Group.

Belo, A. L. (2011). *O potencial dos sites de redes sociais no desempenho das pequenas e médias empresas da Região do Algarve*. Dissertação de Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo, Universidade do Algarve, Faculdade de Economia. Acedido em 4 de Junho, 2012, de <http://pt.scribd.com/doc/93139930/TESE-Mestrado-O-POTENCIAL-DOS-SITES-DE-REDES-SOCIAIS-NO-DESEMPENHO-DAS-PEQUENAS-E-ME%CC%81DIAS-EMPRESAS-DA-REGIA%CC%83O-DO-ALGARVE>.

Bernoff, J. & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MITSloan Management Review*, 49(3), 36-42.

Beuker, R. & Abbing, E. (2010). Two faces of social media: brand communication and brand research. *The Design Management Institute*, 54-60.

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Boyd, D. & Ellison, N. (2008). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer Mediated Communication*(13), 210-230.

Brito, C. M. (2011). Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1(26), 15-26.

Bughin, J. (2008). The rise of enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 251-259.

Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: theory and practice*. London: Paul Chapman Publishing.

Carrera, F. (2011). *Networking - Guia de sobrevivência profissional* (2ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Christodoulides, G. (2008). Breaking free from the industrial age paradigm of branding. *Journal of Brand Management*(15), 291-293.

Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.

Christodoulides, G. & De Chernatony, L. (2004). Dimensionalising on- and offline brands' composite equity. *Journal of Product and Brand Management*, 13(3), 168-179.

Christodoulides, G. & De Chernatony, L.. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.

Constantinides, E. (2004). Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. *Internet Research*, 14(2), 111-126.

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*(22), 407-438.

Constantinides, E., Alarcón-del-Amo, M.-D.-C. & Lorenzo-Romero, C. (2010). *Profiles of social networking sites users in the netherlands*. Paper presented at the 18th Annual High Technology Small Firms Conference, Enschede, The Netherlands.

Constantinides, E. & Foutain, S. (2008). Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 231-244.

Constantinides, E., Lorenzo-Romero, C. & Gómez-Boria, M. (2008). Social Media: A new frontier for retailers? *European Retail Research*, 22, 1-28.

Cvijikj, I. & Michahelles, F. (2011). A case study of the effects of moderator posts within a facebook brand page. *Lecture Notes in Computer Science*, 6984/2011, 161-170.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Da Silva, R. & Alwi, S. (2008). Online brand attributes and online corporate brand images. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1039-1058.

De Chernatony, L. & Christodoulides, G. (2004). Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *Interactive Marketing*, 5(3), 238-251.

De Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.

Divol, R., Edelman, D. & Sarrazin, H. (2012). Desmystifying social media. *McKinsey Quarterly* (April), 1-11.

Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 274-278.

Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, 88(12), 62-69.

Edosomwan, S., Prakasan, S., Kalangot, K, Kouame, D., Watson, J. & Seymor, T. (2011). The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-88.

Eikermann, S., Haji, J. & Peterson, M. (2008). Web 2.0: Profiting from the threat. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, suppl. Special Issue: Web 2.0*, 9(3), 293-295.

Ellison, N., Steinfield, C. & Lampe, C. (2011). Connection strategies: Social capital implications of Facebook-enabled communication practices. *New Media & Society*, XX(X), 1-20.

Fausser, S., Wiedenhofer, J. & Lorenz, M. (2011). Touchpoint social web: an explorative study about using the social web for influencing high involvement purchase decisions. *Problems and Perspectives in Management*, 9(1), 39-45.

Fonseca, M. (2000). *E-Marketing*. Porto: IPAM.

Foux, G. (2010). Integrating social into your business. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), 128-136.

Gama, A. P. da (2009). O estudo de caso como metodologia de investigação em marketing e gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 25, 71-83.

Gomez-Arias, J. & Genin, L. (2009). Beyond monetization: Creating value through online social networks. *International Journal of Electronic Business Management*, 7(2), 79-85.

Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.

Harris, F. & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.

Harris, L. & Rae, A. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.

Hoffman, D. & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MITSloan Management Review*, 52(1), 41-49.

Hoffman, D. & Novak, T. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.

Hogg, T. (2010). Inferring preference correlations from social networks. *Electronic Commerce Research and Application*, 9, 29-37.

Hortinha, J. (2002). *X Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kapferer, J.-N. (2003). *As marcas, capital da empresa: Criar e desenvolver marcas fortes* (3ª ed. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*(53), 59-68.

Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 742-760.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*(54), 241-251.

Kimiloglu, H. & Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267.

Kiron, D. (2011). The amplified enterprise: Using social media to expand organizational capabilities. [Interview]. *MIT Sloan Management Review*, 1-5.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (9ª edição ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano* (A. S. Pereira, Trans.). Lisboa: Actual Editora.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.

Kucuk, S. U. (2011). Towards integrated e-marketing value creation process. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(4), 345-363.

Kunz, M. & Hackworth, B. (2011). Are consumers following retailers to social networks? *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(2), 1-21.

Kunz, M., Hackworth, B., Osborne, P. & High, J. D. (2011). Fans, friends and followers: Social media in the retailers' marketing mix. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(3), 61-68.

Lampe, C., Ellison, N. & Steinfield, C. (2008). *Changes in use and perception of Facebook*. Paper presented at the CSCW '08 Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work San Diego, California, U.S.A.

Lee, C., Choi, B. & Lee, H. (2003). A development environment for customer-oriented Internet business: eBizBench. *The Journal of Systems and Software*, 72, 163-178.

Lencastre, P. & Côrte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Brand Management*, 17(6), 399-412.

Looney, B. & Ryerson, A. (2011). So, you're a millennial - create us a Facebook presence. *The Business Review, Cambridge*, 17(1), 157-163.

Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E. & Alárcon-del-Amo, M.-D.-C. (2011). Consumer adoption of social networking sites: implications for theory and practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5(2/3), 170-189.

Mangold, G. W. & Faulds, D. J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*(52), 357-365.

Meadows-Klue, D. (2008). Falling in love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*(9), 245-250.

Montalvo, R. E. (2011). Social media management. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(3), 91-96.

Morais, Paulo (2011). *Utilização de Internet em Portugal*. Marketing Portugal. Acedido em 9 de Abril, 2012, de <http://marketingportugal.pt/index.php/pt/estudos/116-estudos/216-utilizacao-de-internet-em-portugal>.

Muntinga, D. G., Moorman, M. & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs - Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46.

Nail, J. (2009). Social media in 2009: A tale of two futures. *Public Relations Tactics* 16(1), 13.

Nair, M. (2011). Understanding and measuring the value of social media. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 45-51.

O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0 - Design patterns and business models for the next generation of software. Acedido em 23 de Maio, 2012, de <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.

Panteli, N. (2009). "Virtual Social Networks: A New Dimension for Virtuality Research." In *Virtual Social Networks: Mediated, Massive and Multiplayer Sites*. pp. 1-17. Ed. Niki Panteli. London: Palgrave MacMillan, [e-book]. Acedido em 19 de Junho de 2012, em <http://www.palgrave.com/PDFs/9780230229280.Pdf>.

Parsons, A. L. (2011). *Social media from a corporate perspective: a content analysis of official Facebook pages*. Paper apresentado na Allied Academies International Conference, Las Vegas.

Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.

Pei, M., Ramayah, T. & Suki, N. (2011). Factors enhancing employed job seekers intentions to use social networking sites as a job search tool. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 7(2), 38-54.

Pereira, P. & Bastos, F. (2009). *Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias*. Paper presented at the SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, Brasil. Acedido em 2 de Maio de 2012, em [http://www.aedb.br/seget/artigos09/229\\_Artigo\\_Seget\\_utima\\_versao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf).

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 63-78.

Qualman, E. (2010). *Socialnomics - Como os media sociais estão a mudar o mundo como vivemos e como fazemos negócios*. Lisboa: Editorial Presença.

Reis, C., Zucco, F. D. & Dambrós, J. (2009). A gestão colaborativa da marca nas redes sociais virtuais. *Revista Brasileira de Marketing*, 8(2), 30-38.

Rosa, N. G. da (2010). *O impacto das redes sociais no marketing: Perspectiva portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Acedido em 4 de Junho, 2012, de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2443>.

Rosen, P. A. & Phillips, M. H. (2011). Marketing and the rise of Web 2.0: Expanding opportunity, increasing challenge. *The Review of Business Information Systems*, 15(3), 35-42.

Salzer-Morling, M. & Strannegard, L. (2004). Silence of the brands. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 224-238.

Saur-Amaral, I. (2009). *I&D internacional: Perspectivas da Indústria Farmacêutica*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.

Schmidt, S. M. & Ralph, D. L. (2011). Social Media: More available marketing tools. *The Business Review*, 18(2), 37-43.

Scott, D. M. (2008). *As novas regras de marketing e relações públicas*. Porto: Porto Editora.

Sicilia, M. & Palazón, M. (2008). Brand communities on the internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270.

Simmons, G. J. (2007). "I-branding": Developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 544-562.

Simmons, G. J. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chamaleon. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 299-310.

Simmons, G. J., Thomas, B. & Truong, Y. (2010). Managing i-branding to create brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(9), 1260-1285.

Stroud, D. (2008). Social networking: An age-neutral commodity — Social networking becomes a mature web application. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 278-292.

Taborda, M. J. (2010). A utilização da internet em Portugal 2010 *WIP – World Internet Project* (pp. 50). Lisboa: LINI - Lisbon Internet and Networks International Research Programme.

Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T. & Rooka, J. (2009). Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing. *Management Decision*, 47(8), 1357-1381.

Vasconcelos, V. & Campos, P. (2010). Distributed informal information systems for innovation: An empirical study of the role of social networks. In J. E. C.-C. Quintela Varajao, M.M.; Putnik, G.D.; Trigo, A. (Ed.), *ENTERprise Information Systems. International Conference, CENTERIS 2010, Viana do Castelo, Portugal, October 20-22, 2010, Proceedings, Communication in Computer and Information Science* (Vol. 110, Part, 3, pp. 208-217): Springer. Acedido em 7 de Junho de 2012, em <http://www.springerlink.com/content/978-3-642-16419-4#section=825592&page=1&locus=0>. doi: 10.1007/978-3-642-16419-4 21.

Wattanasupachoke, T. (2011). Success factors of online social networks. *Journal of Global Business Issues*, 5(2), 11-21.

Wei, Y., Straub, D. W. & Poddar, A. (2011). The power of many: an assessment of managing internet group purchasing. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 19-43.

Weinberg, B. D. & Berger, P. D. (2011). Connected customer lifetime value: The impact of social media. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*(12), 328-344.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50-64.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Sage Publications.

Zeisser, M. (2010). Unlocking the elusive potential of social networks. *McKinsey Quarterly*(June), 1-3.

Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.

## NETGRAFIA

Cultura Fnac. (2012a). Website. Acedido em 16 de Maio de 2012, em <http://www.culturafnac.pt/cultura-fnac/>.

Cultura Fnac. (2012b). Conta Vimeo. Acedido em 29 de Junho de 2012, em <http://vimeo.com/culturafnac>.

Facebook. (2012a). Newsroom Facebook. Acedido em 11 de Abril de 2012, em <http://newsroom.fb.com/>.

Facebook. (2012b). Page Insights Guide. Acedido em 13 de Abril de 2012, em <http://ads.ak.facebook.com/ads/creative/insights/page-insights-guide.pdf>.

FBRankPT. (2012). Fnac Portugal. Acedido em 08 de Maio de 2012, em <http://fbrankpt.com/index.php/paginas/detalhe/125499461104>.

Fnac. (2012a). Página Facebook - Info. Acedido em 01 de Julho de 2012, em <http://www.facebook.com/Fnac/info>.

Fnac. (2012b). Website. Acedido em 01 de Julho de 2012, em <http://www.fnac.com/>.

Fnac Portugal. (2012a). Website. Acedido em 16 de Maio de 2012, em <http://www.fnac.pt/>.

Fnac Portugal. (2012b). Página Facebook. Acedido em 01 de Julho de 2012, em <http://www.facebook.com/FnacPortugal>.

Fnac Portugal. (2012c). Contas Twitter. [twitter.com/culturafnac/](https://twitter.com/culturafnac/); [twitter.com/FnacViseu](https://twitter.com/FnacViseu); [twitter.com/FnacMadeira](https://twitter.com/FnacMadeira); [twitter.com/FnacChiado](https://twitter.com/FnacChiado); [twitter.com/FnacBraga/](https://twitter.com/FnacBraga/); [twitter.com/fnaccoimbra](https://twitter.com/fnaccoimbra); [twitter.com/fnacvascodagama](https://twitter.com/fnacvascodagama); [twitter.com/fnac\\_pt](https://twitter.com/fnac_pt); [twitter.com/fnacalfragide](https://twitter.com/fnacalfragide); [twitter.com/FnacCascais](https://twitter.com/FnacCascais); [twitter.com/FnacGaia/](https://twitter.com/FnacGaia/); [twitter.com/fnacleiria](https://twitter.com/fnacleiria); [twitter.com/fnacguimaraes](https://twitter.com/fnacguimaraes); [twitter.com/Fnacmarshopping](https://twitter.com/Fnacmarshopping).

Fnac Portugal. (2012d). Canal You Tube. Acedido em 29 de Junho de 2012, em <http://www.youtube.com/user/wwwfnacpt>.

Fnac Portugal. (2012e). Directório Páginas Amarelas. Acedido em 4 de Julho de 2012, em <http://fnac.pai.pt/>.

Fontoura, Ana Luísa. (2012). Perfil LinkedIn. Acedido em 7 de Fevereiro de 2012, em <http://pt.linkedin.com/pub/ana-luís-a-fontoura/1/28/553>.

Marktest. (2011a). A internet no lar. Acedido em 23 de Fevereiro de 2012, em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~16fa.aspx>.

Marktest. (2011b). Fnac lidera entre sites de comércio. Acedido em 23 de Fevereiro de 2012, em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171c.aspx>.

Pataco, Sara. (2012). Perfil LinkedIn. Acedido em 7 de Fevereiro de 2012, em <http://www.linkedin.com/in/sarapataco>.

Santos, Luís Miguel. (2012). Perfil LinkedIn. Acedido em 7 de Fevereiro de 2012, em <http://pt.linkedin.com/in/luismiguelsantos>.

Socialbakers. (2012). Dados de Portugal. Acedido em 22 de Maio de 2012, em <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>.

# ANEXOS

## **ANEXO 1 – CORREIO ELECTRÓNICO PARA PEDIDO DE COLABORAÇÃO À FNAC PORTUGAL**

**Endereço:** ██████████@fnac.pt

**Data:** 07-02-2012

**Assunto:** Pedido de Colaboração em Projecto de Investigação

Aveiro, 7 de Fevereiro de 2012

Exma. Senhora  
Dr.<sup>a</sup> Cláudia Almeida e Silva  
Directora Geral da Fnac Portugal

Desde já os meus respeitosos cumprimentos.

O meu nome é Margarida da Fonseca Gaspar Xavier Matias e sou licenciada em Ciências da Comunicação pela FCSH da UNL. Estou a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro e pretendo iniciar a elaboração da minha tese de mestrado na área do Marketing Estratégico e das redes sociais (Facebook).

A ideia principal que motiva a realização deste projecto de tese é a compreensão dos contributos que o Facebook aporta às empresas. A escolha da Fnac Portugal afigurou-se-me como um contexto privilegiado em que este projecto poderá ser desenvolvido, dadas as características das suas múltiplas actividades (líder europeu na sua área de actuação) e a importância estratégica que detém na área da distribuição de bens tecnológicos e culturais através da oferta de um conceito único.

Pareceu-me que a escolha da instituição que V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> dirige seria particularmente útil, pois a Fnac Portugal é um caso de sucesso que permitirá ajudar a compreender a importância da utilização de novas ferramentas de comunicação digitais na gestão da relação com os clientes.

Seria muito honroso para mim (e para a instituição que frequento) poder contar com a participação da Fnac Portugal na realização deste projecto de investigação. Acredito que a colaboração entre as Instituições de Ensino e o tecido empresarial é sempre mutuamente gratificante. Num mundo global, em permanente mutação e cada vez mais competitivo, o conhecimento é um factor imprescindível de desenvolvimento, de independência e de excelência.

Gostaria de solicitar a marcação de uma reunião presencial com o intuito de apresentar a minha proposta de colaboração e ouvir o Vosso feedback.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Ex.a, apresento os meus melhores cumprimentos,

## ANEXO 2 - RESPOSTA DA FNAC PORTUGAL

A receber - maggiematias@gmail.com - Microsoft Outlook

RE: Pedido de Colaboração em Projecto de Investigação - Mensagem (HTML)

Ficheiro Mensagem

Dar seguimento. Começar por terça-feira, 7 de Fevereiro de 2012. Concluir até terça-feira, 7 de Fevereiro de 2012.  
Esta mensagem faz parte de uma conversação controlada. Clique aqui para localizar todas as mensagens relacionadas ou para abrir a mensagem sinalizada original.

De: Ana Fontoura [REDACTED] Enviada: ter 07-02-2012 15:21  
Para: Margarida Matias  
Cc: Luís Miguel Santos  
Assunto: RE: Pedido de Colaboração em Projecto de Investigação

Olá Margarida,

No seguimento do nosso contacto telefónico sugiro o dia 1 de Março às 12h para a nossa reunião. Quando puder confirme a sua disponibilidade para reservarmos as agendas.

Obrigada,

**Ana Luisa Fontoura**  
*Directora de Marketing e Comunicação*  
Direcção Mkt & Comunicação  
[REDACTED]

---

**From:** Cláudia Almeida e Silva  
**Sent:** terça-feira, 7 de Fevereiro de 2012 09:55  
**To:** Margarida Matias  
**Cc:** Ana Fontoura  
**Subject:** RE: Pedido de Colaboração em Projecto de Investigação

[Cara Margarida](#)  
Teremos muito gosto em contribuir para o sucesso da sua Tese.  
Coloco em cópia a Ana Fontoura, Directora Marketing e Comunicação da Fnac, para coordenar passos.  
Aguardarei com expectativa resultados do seu estudo e investigação.  
Cumprimentos

Cláudia Almeida e Silva  
DG Fnac Portugal  
[REDACTED]  
[www.fnac.pt](http://www.fnac.pt)

### ANEXO 3 – GUIÃO DE APOIO ÀS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

#### Guião de Apoio

*O meu nome é Margarida Matias. Sou mestranda em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro e estou neste momento a trabalhar na minha dissertação de mestrado. Pretendo com este estudo perceber o contributo da utilização da rede social Facebook pela Fnac para fins de Marketing.*

1. Qual é a sua função?
2. Há quanto tempo está a desempenhar esta função?
3. Quais são as suas tarefas chave?
4. Qual é o papel do Facebook para a Fnac?
5. Qual o contributo/*inputs* do Facebook directamente no seu trabalho?
6. Quando foi criada a pág. Facebook?
7. Estratégia proactiva ou reactiva?
8. Directrizes do grupo PPR ou 100% local?
9. Objectivo da página?
10. Quem gere a página?
11. Que tipo de actividades foram desenvolvidas até agora?
12. Nível de Investimento?
13. Exploração de novas formas de contacto digitais através das redes sociais?
14. Evolução da página? N<sup>o</sup> de fãs, N<sup>o</sup> de posts, N<sup>o</sup> de partilhas.
15. Esforço/Desempenho Website vs. Facebook (e outras ferramentas como o Twitter)
16. Quais os desafios e dificuldades
17. Como é que as interacções são medidas? O que é valorizado?
18. Como é que essa informação é aproveitada?
19. Pontos Fortes e Fracos

*A entrevista terminou!*

*Muito obrigada pela sua participação!*

#### ANEXO 4 – GUIÃO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDOS DE ENTREVISTAS

<b>NÍVEL</b>	<b>PERGUNTAS ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA</b>
<b>Contextual</b>	Qual é a sua função? Há quanto tempo está a desempenhar esta função? Quais são as suas tarefas chave?
<b>Estratégia</b> <b>Eixos de Marketing</b>	Qual é o papel do Facebook para a FnacP?
<b>Informação</b>	Quando foi criada a pág. Facebook? Quem gere a página? Nível de Investimento? (Tempo e Orçamento)
<b>Estratégia</b> <b>Eixos de Marketing</b>	Estratégia proactiva ou reactiva? Directrizes do grupo PPR ou 100% local?
<b>Objectivo</b>	Objectivo da página?
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Que tipo de actividades foram desenvolvidas até agora?
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Exploração de novas formas de contacto digitais através das redes sociais?
<b>Métricas e Técnicas</b>	Evolução da página? N <sup>o</sup> de fãs, N <sup>o</sup> de posts, N <sup>o</sup> de partilhas.
<b>Métricas. Eixo de Marketing CRM</b>	Como é que as interacções são medidas? O que é valorizado? Como é que essa informação é aproveitada?
<b>Informação</b>	Esforço/Desempenho Website vs. Facebook (e outras ferramentas como o Twitter)
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Quais os desafios e dificuldades
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Pontos Fortes e Fracos

## ANEXO 5 – GUIÃO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDOS CAPTURADOS

DADOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
<b>Row ID</b>	N. de identificação da linha	4235
<b>Post ID</b>	N. de identificação da publicação	125499461104_10150625766066105
<b>Posted By Username</b>	Nome do utilizador que publica	Ornatos Violeta
<b>Post</b>	Conteúdo da publicação na íntegra	mais de 70% dos bilhetes para os Coliseus já foram vendidos / Últimos bilhetes disponíveis nas lojas Fnac Portugal
<b>Tagged</b>	Ligação digital no Facebook	Fnac Portugal
<b>Picture</b>	Localização das imagens publicadas	
<b>Link</b>	Endereço de hiperligação	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=aNaa_DYvI-A&amp;feature=youtu.be">http://www.youtube.com/watch?v=aNaa_DYvI-A&amp;feature=youtu.be</a>
<b>Link Name</b>	Título da hiperligação	SPOT, ORNATOS VIOLETA 1991-2002
<b>Link Caption</b>	Endereço principal de origem da hiperligação	<a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a>
<b>Link Description</b>	Título de endereço principal de origem da hiperligação	No próximo fim de semana são colocados à venda os bilhetes para os concertos dos Ornatos Violeta nos Coliseus de Lisboa e Porto, nos dias 25 e 30 de Outubro,...
<b>Video</b>	Endereço de hiperligação	<a href="http://www.youtube.com/v/aNaa_DYvI-A?version=3&amp;autohide=1&amp;autoplay=1">http://www.youtube.com/v/aNaa_DYvI-A?version=3&amp;autohide=1&amp;autoplay=1</a>
<b>Type</b>	Link, status, photo, video, question	Vídeo
<b>Likes</b>	N. de “gostos” da publicação	
<b>Created Time</b>	Data de criação	31-03-2012 21:10:01
<b>Updated Time</b>	Data de actualização	31-03-2012 21:10:01
<b>Comment ID</b>	N. de identificação do comentário	

DADOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
<b>Commenter Username</b>	Nome do utilizador que comenta	
<b>Comment Text</b>	Conteúdo do comentário na íntegra	
<b>Comment Likes</b>	N. de “Gosto”s do comentário	
<b>Comment Time</b>	Data de inserção	
<b>Gender</b>	Sexo do utilizador	
<b>Birthday</b>	Data de nascimento do utilizador	
<b>Location</b>	Localização do utilizador	
<b>Relationship Status</b>	Estado civil do utilizador	
<b>Bio</b>	Descrição da página de músicos, bandas, artistas, comunidades e blogs pessoais, quando publicam, comentam ou são referidos em publicações	A banda junta-se em 1991, mas só editam um álbum seis anos mais tarde. Pelo caminho participaram em várias colectâneas e ganharam o prémio de originalidade do 7º Concurso de Música Moderna do Rock Rendez Vous[1]. Existem muitas músicas elaboradas pela ban...
<b>Religion</b>	Religião do utilizador	
<b>Hometown</b>	Naturalidade do utilizador	Porto
<b>Page Category</b>	Tipo de página	Musician/band
<b>Page Likes</b>	N. de “gostos” na página associada	180533

## ANEXO 6 – MATRIZ DE ANÁLISE DE OBSERVAÇÃO FACEBOOK

NÍVEL	PÁGINA FACEBOOK	A OBSERVAR
<b>Pilares, Valores, Eixos, Técnicas</b>	<b>Publicações FnacP</b> Ex. Figura 26	Número e Características (tipo, frequência, conteúdo)
<b>Informação</b>	<b>“Gostos”</b> Ex. Tabela 10	Média “gostos” Publicações FnacP
<b>Informação</b>	<b>Publicações fãs</b> Ex. Tabela 11	Número e Características (tipo, conteúdo)
<b>Pilares, Valores, Eixos, Técnicas</b>	<b>Comentários FnacP</b> Ex. Figura 28	Número, frequência e conteúdo
<b>Informação</b>	<b>Comentários fãs</b> Ex. Figura 27	Número e conteúdo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Imagens</b> Ex. Figura 15	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Link</b> Ex. Figura 14	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Vídeos</b> Ex. Elementos do separador Vídeos (Figura 32)	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Passatempos</b> Ex. Figura 24	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Perguntas</b> Ex. Figura 17	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Campanhas</b> Ex. Vendas Flash (p. 90)	Número e tipo
<b>Pilares, Eixos, Técnicas</b>	<b>Eventos</b> Ex. Elementos do separador Eventos (Figura 32)	Número e tipo
<b>Eixos, Técnicas</b>	<b>Separadores</b> Figura 32	Visualização do conteúdo. Forma de organizar a informação

## ANEXO 7 – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS ENTREVISTA

CÓGIGO	PERGUNTAS ENTRVISTA SEMI-ESTRUTURADA
<b>Contextual</b>	Responsável pelo Marketing cliente <i>online</i> e redes sociais na Fnac Portugal. Entrou para a empresa em Janeiro 2010. Gestão da página Facebook e outras tarefas no âmbito das redes sociais.
<b>Estratégia</b> <b>Eixos de Marketing</b>	Facebook não é uma ferramenta comercial. Elemento agregador – <i>website</i> e lojas. Permite comunicar de forma mais informal.
<b>Informação geral</b>	Página criada a 19 de Março de 2010. RH Sara Pataco gere a página. Recursos financeiros para aplicação passatempos (custo de alojamento e configuração) e para publicidade (pontualmente). Nível de investimento <i>online</i> bastante inferior aos meios tradicionais.
<b>Estratégia</b> <b>Eixos de Marketing</b>	O grupo Fnac criou a sua página e posteriormente a Fnac Portugal também o fez. Tendência de mercado de adopção das redes sociais.
<b>Objectivo</b>	Meio complementar às lojas e ao <i>website</i> . Comunicar a oferta cultural da FNAC e apresentar novos produtos.
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Passatempos resultam muito bem. Dar resposta a perguntas ou reclamações. Inserir Publicidade.
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	Para a gestão das reclamações contacta-se responsável da loja em questão para uma mais ágil resolução.
<b>Métricas e Técnicas</b>	Aumento do número de fãs quando são realizados passatempos. Estratégia de angariação de fãs sempre com base em acções relacionadas com a actividade da marca. A evolução da página, fãs, partilhas, entre outros, são acompanhadas com recurso à ferramenta Estatísticas do Facebook.
<b>Métricas. Eixo de Marketing.</b>	Segmentação <i>online</i> é muito difícil. Trabalham a comunidade como um todo. Utilizam estatísticas disponibilizadas pelo Facebook. Produção de relatório mensal. No entanto, sentem a necessidade de explorar mais a fundo as potencialidades desta ferramenta.

CÓGIGO	PERGUNTAS ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
<b>Informação complementar</b>	Gestão do Twitter é feita ao nível das lojas (Responsável de Comunicação).
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	<p>Desafios: colocar publicações que as pessoas gostem. Gerir reclamações e explicar aos fãs que o seu conteúdo não é apagado. Este pode ser visualizado se a pessoa expandir a secção em questão.</p> <p>Oportunidades: apostar em mais elementos multimédia, mas tal comporta custos.</p>
<b>Pilares, Valores, Técnicas</b>	<p>Situação positiva: Por exemplo, o Passatempo Optimus Alive teve e tem um enorme sucesso.</p> <p>Situação negativa: Campanha de Trocas. Comunicação baseada em trocadilhos. Não apagaram <i>posts</i>, geriram a crise e o assunto morreu ali.</p>