



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação

Orientadora: Professora Doutora Maria do Carmo Leal

**DIAGNÓSTICO SOBRE A COMUNICAÇÃO DIGITAL EM
EMPRESAS EMPREENDEDORAS**

António Francisco Afonso Fraqueiro

Nº 50004330



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Aos meus Pais.
À minha Mulher.



Agradecimentos

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Maria do Carmo Leal, por todo o apoio dado na elaboração desta tese.

Quero, também, agradecer aos responsáveis das organizações e aos especialistas que colaboraram neste trabalho.

E agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.



Resumo

A Internet mudou o mundo na forma como o conhecíamos. Uma das consequências foi a massificação dos meios digitais na comunicação entre as organizações e os públicos-alvo, com o mercado a sofrer uma grande alteração, particularmente na última década.

Evoluindo de um paradigma de comunicação institucional e de produto, que passava as suas mensagens através de meios físicos (TV, rádio e imprensa), as organizações necessitam, hoje, de outra abordagem mais *blended* em que a comunicação tem de ser articulada entre as ferramentas tradicionais e as ferramentas digitais.

Neste contexto, as organizações precisam de ser mais empreendedoras e inovadoras, no sentido de explorarem as novas ferramentas de comunicação digital e todas as oportunidades que elas proporcionam para atingir os públicos-alvo de forma mais impactante e com recursos financeiros infinitamente mais reduzidos.

Este trabalho visa perceber de que forma as organizações dos setores do turismo e hotelaria, dos vinhos e azeites e as autarquias, estão a utilizar estas ferramentas de comunicação digital conjuntamente com as ferramentas tradicionais e quais os resultados que têm alcançado.

A metodologia aplicada nesta dissertação foi de âmbito qualitativo explorativo, através da realização de entrevistas aos responsáveis de duas organizações de cada um dos três setores estudados, a um conjunto de especialistas na área do marketing e comunicação digital e a dois jornalistas com larga experiência no contato com os setores em causa.

Os resultados obtidos mostram que os recursos alocados à comunicação digital, sejam eles financeiros ou humanos, são residuais na maioria das organizações, à exceção da hotelaria onde a comunicação digital permite fechar a venda do serviço e atingir *targets* nacionais e internacionais.

Palavras chave: *Blended* Marketing; Comunicação Digital; Redes Sociais.



Abstract

The Internet has changed the world as we knew it. One of the consequences was the massification of digital media in communications between organizations and audiences, with the market to undergo a major change, particularly in the last decade.

Evolving from an institutional communication and product paradigm, passing their messages through physical media (TV, radio and press), today, organizations need to have a more blended approach, where communication has to be coordinated between the traditional tools and digital tools.

In this context, organizations need to be more entrepreneurial and innovative, in order to explore the new tools of digital communication and all the opportunities they provide to be able to reach audiences in a more impactful way and with infinitely more limited financial resources.

This work aims to understand how organizations in the setors of tourism and hotel, wines and olive oils and municipalities are using the digital communication tools in conjunction with traditional tools and what results they have achieved.

The methodology used in this work was explorative qualitative level, by conducting interviews with the heads of two organizations, from each of the three setors studied, a group of specialists in the marketing and digital communication area and two journalists with extensive experience in contact with the concerned setors.

The results show that the resources allocated to digital communication, both financial and human, are residual in most organizations, except the hotel where digital communication allows you to close the sale and achieving national and international targets.

Palavras-chave: Blended Marketing, Digital Communication; Social networks.



Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Índice de Quadros.....	VII
Índice de Figuras	VIII
Introdução.....	1
Capítulo 1. - Competitividade das Empresas e Empreendedorismo	4
1.1. A competitividade e empreendedorismo ao serviço dos clientes	4
1.2. A concorrência exige mais empreendedorismo	5
1.3. Inovação e criatividade na origem da vantagem competitiva.....	7
Capítulo 2. Relevância e Aplicação de uma Comunicação <i>Blended</i>	9
2.1. A relevância de uma comunicação <i>blended</i>	9
2.2. O relacionamento com o consumidor através das plataformas digitais	9
2.3. O conceito de uma comunicação <i>blended</i>	12
2.4. Aplicação da comunicação <i>blended</i>	15
2.5. Dificuldades na integração de uma comunicação <i>blended</i>	17
Capítulo 3. As Oportunidades das Redes Sociais	19
3.1. Caracterização das redes sociais	19
3.2. Evolução do número de utilizadores de algumas ferramentas <i>online</i>	21
3.3. O valor do Facebook e do Instagram para as marcas.....	22
3.4. Evolução do número de utilizadores do Facebook até 30 Junho 2016	24
Capítulo 4. Metodologia.....	27
4.1. Breve Caracterização das Empresas em Estudo	30



4.1.1. Casa de Santa Vitória.....	30
4.1.2. Quinta do Gradil.	31
4.1.3. Hotéis Vila Galé.....	34
4.1.4. Agro-Turismo do Roxo.....	35
4.1.5. Município de Leiria.....	36
4.1.6. Município de Penela.....	38
Capítulo 5. Análise de Resultados.....	40
5.1. Ferramentas <i>online</i> utilizadas pelas organizações	40
5.2. Como são utilizadas as ferramentas <i>online</i>	42
5.3. Que ferramentas <i>online</i> potenciam melhores resultados.....	44
5.4. Investimento e recursos utilizados no <i>online</i>	46
5.5. Como se avaliam os resultados	48
5.6. As melhoras práticas utilizadas.....	49
5.7. O que as organizações preveem fazer no futuro	58
Capítulo 6. Conclusões e Contributos	60
Capítulo 7. Limitações da investigação e sugestões para investigações futuras	62
Capítulo 8. Bibliografia.....	63
Anexo 1 - Guião de Entrevistas.....	66



Índice de Quadros

Quadro 2.1. Análise comparativa de características dos meios de comunicação	15
Quadro 3.1. Dados sobre algumas ferramentas <i>online</i>	22
Quadro 3.2. Evolução do número de utilizadores do Facebook de 2006 a 2016	24
Quadro 4.1. Fontes de informação relativas à Casa de Santa Vitória	30
Quadro 4.2. Breve caracterização da Casa de Santa Vitória	31
Quadro 4.3. Fontes de informação sobre a Quinta do Gradil	32
Quadro 4.4. Breve caracterização da Quinta do Gradil	33
Quadro 4.5. Fontes de informação sobre os Hotéis Vila Galé	35
Quadro 4.6. Breve caracterização dos Hotéis Vila Galé	35
Quadro 4.7. Fontes de informação sobre o Agro-Turismo do Roxo	36
Quadro 4.8. Breve caracterização do Agro-Turismo do Roxo	36
Quadro 4.9. Fontes de informação sobre o Município de Leiria	37
Quadro 4.10. Caracterização de Município de Leiria	38
Quadro 4.11. Fontes de informação sobre o Município de Penela	38
Quadro 4.12. Caracterização de Município de Penela	39
Quadro 5.1. Ferramentas <i>online</i> utilizadas pelas organizações	41
Quadro 5.2. Utilização das ferramentas <i>online</i>	43
Quadro 5.3. Ferramentas <i>online</i> com melhores resultados	45
Quadro 5.4. Investimento e recursos	47
Quadro 5.5. Avaliação de resultados	49
Quadro 5.6. As melhores práticas nas empresas/instituições dos setores em estudo	56
Quadro 5.7. Estratégia futura de utilização das ferramentas <i>online</i>	59



Índice de Figuras

Figura 2.1. Esquema processual da comunicação <i>blended</i>	16
Figura 3.1. Exemplos de conteúdos do Instagram	25
Figura 4.1. Vinhos da Casa de Santa Vitória	31
Figura 4.2. Vinhos da Quinta do Gradil	34
Figura 5.1. Vindimas Santa Vitória.....	50
Figura 5.2. Pisa de pés do vinho Santa Vitória	51
Figura 5.3. <i>Wines & Chefe</i>	51
Figura 5.4. Restaurante Vila Galé	52
Figura 5.5. Infraestruturas e zona envolvente do Agro-Turismo do Roxo	53
Figura 5.6. Publicidade Leiria sobre rodas.....	54
Figura 5.7. Penela Presépio	54



Introdução

Com a massificação dos meios digitais na comunicação entre as organizações e os clientes, o mercado sofreu uma grande alteração, particularmente na última década. É o caso da internet, que catapultou novas formas de comunicação de custo reduzido mas, por isso mesmo, com uma grande concorrência. As plataformas digitais oferecem visibilidade a todas as marcas, possibilitando que pequenas empresas possam competir em pé de igualdade com grandes corporações, criando novas oportunidades e permitindo a existência de nichos de mercados (Webber, 2013).

Neste processo, as empresas começam a deixar os *media* tradicionais e focam-se, cada vez mais, no mercado digital e, em particular, nas redes sociais. Estas novas plataformas possibilitam uma maior interação entre as marcas e os consumidores e proporcionam experiências mais ricas aos utilizadores (Russell, 2009).

A criação de empresas como o Facebook¹ possibilitou a transmissão de um enorme volume de informação, com um custo praticamente nulo, o que permite compreender melhor os consumidores e, em consequência, segmentá-los melhor e manter com eles uma comunicação mais eficaz. Por outro lado, os mercados estão a tornar-se cada vez mais fragmentados e requerem mensagens cada vez mais personalizadas e segmentadas. Perfis de consumidores e modelos de comunicação alteraram-se: agora já não se trata apenas de comunicar com clientes - estes passaram a comunicar entre eles e a comunicar com a empresa (Russell, 2009).

Em 2016, em Portugal, já são poucas as empresas de média ou grande dimensão que não têm presença *online*. Esta presença tornou-se imprescindível uma vez que permite comunicar com determinados *targets* que, de outra forma, não estariam acessíveis.

Na última década, o estado da economia global deteriorou-se consideravelmente e até os países ocidentais, considerados desenvolvidos, têm sofrido com a estagnação. O empreendedorismo, com especial relevância para Portugal, é visto como uma ferramenta que

¹ Facebook é uma rede social *online* criada em 2004 por Mark Zuckerberg, que possui, em Julho de 2016, cerca de mil milhões de utilizadores.



pode atenuar o grave problema do desemprego, cabendo a cada cidadão a criação do próprio emprego, dinamizar, criar e inovar.

No mundo atual, o empreendedorismo dos seus responsáveis deverá fazer parte da matriz de qualquer empresa, seja uma empresa tradicional, ou uma empresa pertencente à nova economia digital. Paralelamente, o ritmo a que evoluem as novas tecnologias, os comportamentos dos consumidores e a elevada concorrência envolvem uma adaptação e dinamismo constante.

É nesta perspetiva que a comunicação digital oferece muitas oportunidades aos empresários empreendedores, capazes de comunicarem na internet nomeadamente através das redes sociais. Já em 2007, uma consultora americana considerava que o marketing digital era a forma ideal para comunicar com a nova geração - os *millenials* - que representavam, na altura, mais de 50% da força de mercado *online* (Marketing Breakthroughs Inc, 2008).

Evoluindo de um paradigma de comunicação institucional, que passava as suas mensagens através de meios físicos (TV, rádio e imprensa), as empresas necessitam, hoje, de outra abordagem em que a comunicação também é veiculada digitalmente pelos clientes e outros públicos-alvo.

Numa perspetiva de empreendedorismo, a comunicação digital apresenta novas oportunidades dado ser possível atingir os públicos-alvo com um custo reduzido, independentemente da atividade da empresa e da sua dimensão.

Segundo Adolpho (2012), a internet é hoje um dos *media* principais e não um dos *media* de apoio. A magia que anteriormente se conseguia com uma página dupla numa revista semanal de grande circulação ou um anúncio de 60 segundos num canal de televisão com grande audiência, já não se traduz nos mesmos resultados e a tendência é reduzir-se cada vez mais. A comunicação num meio de massa resultará de forma efetiva se houver uma verdadeira sinergia com a Internet e com os outros meios, ou seja, se houver integração.

Ainda segundo Adolpho (2012), muito em breve a internet será o principal meio de comunicação, tornando-se imperativo que as empresas se preparem para essa realidade, no sentido da sua sobrevivência e sustentabilidade.



Perante a inevitabilidade da mudança e a necessidade de recriar a comunicação empresarial num sentido global e de integração, este estudo pretende analisar as novas oportunidades de comunicação digital para empresas empreendedoras, tenham elas muitos anos de existência ou sejam elas empresas criadas recentemente. Por outro lado, pretendemos avaliar a forma como a utilização de plataformas digitais pode contribuir para a globalização da empresa e para uma maior rapidez na aproximação entre a empresa e o consumidor.

Neste trabalho vamos estudar a importância das novas oportunidades de comunicação digital para as organizações empreendedoras, em três setores de atividade: vinhos, hotelaria e poder local (autarquias).

O trabalho está estruturado em sete capítulos, de acordo com a seguinte sequência:

- Revisão da literatura nos três primeiros capítulos, sendo o primeiro relativo à competitividade das empresas e empreendedorismo, o segundo à necessidade e aplicação de uma comunicação *blended* e o terceiro às oportunidades das redes sociais para uma comunicação *blended*;
- A Metodologia utilizada, no capítulo quatro;
- Análise de resultados, no capítulo cinco;
- Conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos, nos capítulos seis e sete.

Capítulo 1. - Competitividade das Empresas e Empreendedorismo

Neste capítulo vamos começar por compreender como a competitividade das empresas pode beneficiar os consumidores, ao identificar e tirar proveito de vantagens competitivas na oferta de valor ao cliente. Em seguida, vamos analisar qual a relação entre concorrência, empreendedorismo e inovação, numa abordagem tanto ao nível da criação de novos produtos, como da qualificação dos *marketers* em marketing digital. No final, relacionaremos a inovação com as respetivas vantagens competitivas, em particular nas empresas de consultoria em relações públicas, apresentando como exemplo, o que acontece no Reino Unido.

As relações públicas assumem, cada vez mais, um papel determinante no desenvolvimento dos negócios, seja na relação estabelecida entre as organizações e os seus clientes, seja na interação com a comunicação social. Assim, independentemente do setor de atividade, as relações públicas têm um enorme desafio pela frente que passa pela integração, nos seus processos, das novas tecnologias de comunicação digital. Cabe aos responsáveis de relações públicas das empresas e das agências de relações públicas, perceber quais as ferramentas digitais mais adequadas à realização do seu trabalho.

1.1. A competitividade e empreendedorismo ao serviço dos clientes

Com a globalização, os padrões de comunicação das organizações mudaram e estão agora mais sujeitos a uma elevada concorrência. Existe, hoje, um maior nível de competitividade entre as empresas, agravada pela crise acentuada à escala global.

Todas as empresas estão hoje inseridas num ambiente competitivo que determina a sua rentabilidade e pode variar dependendo da área de negócio. Segundo Porter (1980), as principais forças competitivas são: novos operadores, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrentes.

Seja qual for o seu ramo, as empresas adotam estratégias para poderem sobreviver e subsistir nos ambientes em que se encontram, seja através de estratégias de crescimento ou estratégias competitivas. São várias as abordagens disponíveis, seja através do desenvolvimento do mercado e de produtos, seja através da diferenciação, entre outros. As

empresas tentam obter uma vantagem competitiva sobre as suas concorrentes, algo que as diferencie dos demais, por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes.

Porter (1980) propõe-nos um conceito chamado cadeia de valor, que divide a empresa em atividades, de modo a melhor compreender os custos das potenciais formas de diferenciação. Uma organização obtém vantagem competitiva se desempenhar de uma forma melhor ou mais barata cada uma dessas atividades. Um exemplo fácil de compreender é o da indústria automóvel, em que os vários elementos vão sendo montados para construir um veículo. A empresa torna-se mais lucrativa e competitiva quanto maior for o valor que criar e ultrapassar os custos envolvidos nas várias atividades.

Segundo Drucker (1986), o aparecimento de novas oportunidades possibilitam o surgimento de empreendedores com um espírito aberto e um desejo de explorar diferentes áreas de negócio. Segundo Sousa e Serralvo (2008), empreendedorismo é a aptidão para empreender, tomar atitudes e encontrar soluções diferentes e inovadoras. Drucker (1986) defende que o empreendedorismo não se resume apenas a uma característica individual do empreendedor que cria um negócio, mas também pode ser uma característica de grandes organizações que incentivam o empreendedorismo e a introdução de inovações tecnológicas, de serviços e de produtos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) salienta que, numa perspetiva macroeconómica, não existem dúvidas de que a inovação tem um impacto positivo no crescimento económico e no emprego (OCDE, 2005).

1.2. A concorrência exige mais empreendedorismo

No século XX, o empreendedor começou a ser considerado um inovador e como uma pessoa que cria algo diferente (Hisrich & Peters, 2004). Ainda no final do século XX, o mercado sabia de onde vinha a concorrência, mas no início do século XXI o contexto concorrencial passou a ser uma incógnita pois a concorrência passou a surgir de origens imprevisíveis. Por exemplo, até 2015 era impensável a rede de táxis fazer uma manifestação contestando uma empresa americana que não tem táxis, a Uber, hoje a maior rede de distribuição sem um único ativo.



A Airbnb é a maior rede de acomodação do mundo e não tem também um único ativo. O Alibaba é o maior distribuidor do mundo e não tem *stocks* de produtos. A Via Verde, para pagar portagens e parques de estacionamento, será brevemente um cartão de débito, entrando, assim, no negócio bancário (2016, maio).

A Uber vai começar a distribuir medicamentos (2016, maio) A Asics e a Nike estão a desenvolver outra linha de negócio e brevemente vão entrar na área da saúde (2016, maio). Para José Leonardo *CEO* da Randstad Portugal, esta mudança requer também colaboradores com conhecimentos para acompanharem estas mudanças, liderando-as, ou estando mesmo incluídos nesse processo ao nível do seu próprio *mindset*. Estes colaboradores passam de coletores de dados a analistas, reconhecendo preferências e individualizando a parte no todo e, ao mesmo tempo, segmentando o todo para conhecer melhor as partes. Trata-se de uma mudança frenética, digital, onde as gerações mais jovens parecem estar mais aptas a trabalhar, acentuando-se os desafios multigeracionais. (2016, junho).

Na sequência de um estudo realizado na Alemanha, em 2012, que envolveu 1 007 inquiridos a profissionais da comunicação, Linke e Zerfass concluíram que o uso estratégico dos *media* sociais requer trabalhadores treinados, recursos informáticos atualizados, orçamento adequado, e posteriormente a atribuição de responsabilidades, monitorização, comentários e rotinas editoriais. Na validação das hipóteses formuladas, confirmou-se a falta de experiência e conhecimento nas abordagens efetuadas aos *media* sociais; apenas uma minoria das organizações desenvolveu estratégias para abordar esta questão; os regulamentos existentes são fracos, existe falta de recursos para abordar os *media* sociais, tendo-se confirmado que a intensidade de atividade nos *media* sociais está relacionada com a existência de regulamentos e recursos no campo dos *media* sociais (Linke & Zerfass, 2013).

A melhor solução para os novos desafios do marketing na era digital parece ser o desenvolvimento pelos *marketers*, de fortes capacidades em análise de marketing digital (Leeflang, P., Verhoef, P., Dahlstrom, P., & Freundt, T., 2014; Linke & Zerfass, 2013). *Marketers* e departamentos de marketing não familiares com a análise de dados digitais, de métricas digitais e do percurso *online* dos consumidores digitais poderão enfrentar dificuldades subsequentes, devendo as suas responsabilidades funcionais serem assumidas por funções orientadas para o digital, como as TI. (Leeflang *et al.*, 2014).

1.3. Inovação e criatividade na origem da vantagem competitiva

Segundo Grigoras, Moldoveanu, & Pandel (2014), o *Department of Trade and Industry's Innovation Unit*, do Reino Unido, define inovação como o sucesso na tradução de ideias para produtos e serviços para o mercado e reforça que a inovação não é uma questão de sorte. Pode ser planeada, gerida, ensinada, como qualquer outra área de trabalho de uma empresa. As empresas com maior sucesso são as que introduziram a inovação como uma constante em qualquer área da sua organização, o que explica que a maior parte das suas receitas resultem de novos serviços e novos produtos (Grigoras et al., 2014).

Himanen, citado por Grigoras et al. (2014) descreve cinco diferentes áreas para a inovação: tecnológica, negócio, *design*, produto/serviço e cultural, afirmando que, nos últimos cinquenta anos, a pesquisa na inovação focou-se na inovação tecnológica, inovação dos processos de produção e na alta tecnologia industrial.

Mas a inovação depende da criatividade e Amabile (1996) citado por White (2000) sugere que criatividade é a produção de novas e úteis ideias em qualquer domínio, enquanto inovação é a sua implementação bem-sucedida na empresa. Entre as componentes da criatividade incluem-se a perícia, o pensamento criativo e a motivação por objetivos sendo a criatividade influenciada por fatores da organização, tais como a motivação para inovar, recursos disponíveis e prática de gestão.

A propósito das empresas de consultoria em relações públicas do Reino Unido, White (2000) afirma que a forma como as novas ideias são desenvolvidas e difundidas na prática irá determinar o futuro da consultoria de gestão, tal como a prática de consultoria de relações públicas, uma vez que apenas pela criatividade com valor prático para os clientes, é possível o desenvolvimento destas áreas de trabalho. O autor defende, ainda, que o capital intelectual (conhecimento acumulado, perícia, dados, processos de conhecimento, etc.) pode ser visto como um bem transferível a todos dentro da empresa.

Tanto os negócios como a ciência investem no desenvolvimento de novos conceitos integrados de gestão, abordagens teóricas e novas ferramentas de gestão da comunicação para lidar com os requisitos das inovações na comunicação e conseguir apresentar a empresa por trás da inovação (Grigoras et al., 2014).



Nas empresas de consultoria de gestão de grandes dimensões, o conhecimento pode ser partilhado, podendo ser alocados recursos para a geração de novas ideias, para suportar e viabilizar os processos de inovação, o que pode não ser possível nas empresas de consultoria de relações públicas, que terão de se adaptar e perceber que as relações públicas são parte da gestão e que devem procurar novas ideias de outras fontes: estudos, recém-graduados, pensamento lateral e até de ideias geradas fora da área de consultoria (White, 2000).

Capítulo 2. Relevância e Aplicação de uma Comunicação *Blended*

Neste capítulo vamos começar por ver qual a relevância de uma comunicação *blended* na relação de proximidade entre as empresas e os consumidores e, conseqüentemente, de que forma influencia o relacionamento com o consumidor. Vamos ainda analisar as características da comunicação *blended* e a sua aplicação.

2.1. A relevância de uma comunicação *blended*

O mundo digital está a transformar o mundo físico de forma radical e, de forma similar, também a comunicação se deverá alterar e passar a envolver diversas plataformas, para criar maior rapidez e proximidade no contacto com o consumidor, tão importante num mundo em que a globalização é já uma realidade.

A interação das organizações atuais - sejam empresas comerciais, associações sem fins lucrativos, etc. - com os consumidores, parceiros de negócio, fornecedores e outros públicos, depara diariamente com a crescente dificuldade de comunicar de forma relevante com o seu público-alvo. Daí, esta interação nas várias vertentes, seja ao nível da comunicação, da venda de produtos e serviços ou outras, utilizar cada vez mais as novas ferramentas tecnológicas.

Uma simples vantagem desta nova relação é o facto de o comércio eletrónico permitir que as empresas pequenas possam competir lado a lado com as grandes organizações (Smith, 2012), numa igualdade apenas possível com estas novas ferramentas.

Como referem Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009), o mundo sofreu uma alteração profunda, alicerçada num novo modelo social em constante movimento e permanente evolução - a chamada sociedade de informação e do conhecimento, transversal a todas as áreas e setores. Esta realidade, possibilitada pelas novas plataformas tecnológicas, está a provocar o surgimento de novos modelos de organização empresarial, económica e social.

2.2. O relacionamento com o consumidor através das plataformas digitais

Se, há vinte anos, para além do contacto pessoal, já comunicávamos através do telefone fixo, da televisão, da rádio e dos jornais, hoje em dia, com a internet, as

comunicações móveis e as todas as novas plataformas daí resultantes, alargaram de forma exponencial a rapidez de contacto e a individualização desse mesmo contacto a custos extraordinariamente mais baixos.

Weber (2013), por exemplo, refere que a internet pode ser vista como um meio de comunicação com custos praticamente nulos, sendo, por isso, necessária a priorização das mensagens mais relevantes, como notícias ou outras formas de comunicação, dada a concorrência e o grande volume de tráfego. Para além disso, quebrou-se a barreira da distância, da inevitabilidade da comunicação de massas e dos elevados custos a isso associados, uma vez que estas novas ferramentas permitem falar diretamente com o cliente e personalizar a forma como passamos as mensagens.

Esta proximidade com o cliente pode criar interações emocionais, de informação ou de entretenimento, surgindo assim o termo *engagement*, como processo de angariação de novos clientes e de compromisso com o consumidor, refere Luís Mergulhão, *CEO* da Omnicom Media Group, em b-Mercator, de Dionísio *et al.* (2009). Ainda segundo Mergulhão, a criatividade, a inovação e o risco têm de viver a par da sinceridade e da verdade, na comunicação com o consumidor.

Também para Adolpho (2011) é fundamental que exista um relacionamento que ofereça credibilidade ao consumidor que, por sua vez, avalia a fiabilidade de uma marca pela sua alma, pelas suas características próprias e pela sua personalidade. Todos estes atributos conferem valor à marca e cativam o consumidor que se está a tornar cada vez mais consciente e exigente. Por isso, as empresas devem procurar obter a confiança nas suas marcas, junto dos consumidores, para continuarem a vender.

Tiago e Veríssimo (2014) defendem que a internet pode ser uma ferramenta extremamente útil para criar marcas fortes e vantagens competitivas, se as empresas optarem pelos *media* como um canal para levar informação aos consumidores, para criar maior ligação com os parceiros de negócio e mesmo para originar vendas. Segundo estes autores, à medida que a comunicação de marketing se integra no espaço digital, existem duas formas principais para criar ligações digitais com os consumidores: a primeira é atuar como uma empresa digital ou interativa, mantendo ou reforçando elevados níveis de utilização do marketing digital. A segunda é optar pela interação de diferentes canais de social *media*, para aumentar o



uso de marketing digital. Todos estes esforços devem contribuir para aumentar o *engagement*, fortalecer a relação com os consumidores e, subsequentemente, conseguir o compromisso do consumidor.

Apesar destas possibilidades, Paulo Carvalho, vice-presidente *of Customer Engagement & Commerce South Europe, Middle East & Africa*, da SAP, (2016, maio) defende a existência de alguma frustração digital, uma vez que existem marcas que não conseguem aumentar o *engagement* com os consumidores, ao mesmo tempo que estes exigem mais interação.

Analisando esta questão percebe-se que não existe a palavra “canal” no léxico do consumidor moderno, que pretende uma experiência única independentemente do canal. O consumidor quer relacionar-se com as marcas, independentemente de ser no computador ou no telemóvel, de um determinado ponto de venda ou de um evento da marca, ou seja, o consumidor relaciona-se com as marcas através dos canais em que elas estão presentes para o exterior.

Por isso, esse relacionamento deve envolver vários meios, sendo extraordinariamente importante criar a maior quantidade de pontos de contacto com o consumidor, o que permite acompanhar o consumidor nos meios da sua preferência e ainda monitorizar as conversas e contactos que surgem de todos os lados.

As marcas podem proporcionar experiências em tempo real, mantendo um fio de ligação à medida que o consumidor interage com a marca em diversos canais, através de uma interação contextual (Adolpho, 2012).

O *engagement* das marcas com os consumidores através da sua presença em vários canais é tão importante, que acaba de surgir no mercado a plataforma Omnicanal Hybris, dotada de ferramentas de marketing, capacidade de gestão de dados e retribuir insights em tempo real. Esta ferramenta permite melhorar a interação com os consumidores, em tempo real, potenciando os resultados em termos de vendas, procurando ler, ouvir e analisar o cliente, seja através do seu comportamento implícito - quando ele clica, procura, ignora elementos numa página da internet - ou explícito, quando ele partilha, responde e envia informação (2016, maio).

No entanto, Linke e Zerfass (2013) lembram que neste relacionamento, sempre que uma marca é falada *online*, a sua reputação digital pode ficar em risco. Daí a importância da monitorização das conversas *online* que envolvem as marcas, onde é possível saber a opinião dos consumidores e beneficiar de uma ótima oportunidade para reverter um quadro desfavorável em tempo útil, de forma rápida, assertiva e sobretudo estar presente, seja qual for a ferramenta digital utilizada.

Também Adolpho (2012) defende a importância das empresas monitorizarem as conversas na internet, e uma vez que os consumidores assumem que o fazem, é fundamental que as empresas se posicionem frente a essas conversas *online*. Mais uma vez, é evidente a relevância do relacionamento com o consumidor, independentemente do canal ou da ferramenta usada para comunicar.

2.3. O conceito de uma comunicação blended

O mundo global em que vivemos é agora fortemente digital nos processos, nas ligações entre os vários *players*, na forma como comunicamos uns com os outros, na rapidez dessa comunicação e no impacto que ela tem no indivíduo quando é bem direcionada e segmentada.

Os investimentos feitos pelas empresas para fazer chegar uma mensagem aos consumidores através, por exemplo, de fortes campanhas de publicidade, na maior parte dos casos onerosas e sem grandes resultados, começam agora a ser canalizados para formas mais diretas, menos onerosas e mais eficazes de estimular e impactar esses mesmos consumidores (Adolpho, 2012).

Esse autor também defende que as promoções através dos *media* tradicionais ainda sobreviverão algum tempo, devido às desigualdades mundiais onde populações de países mais pobres têm ainda uma ligação escassa à rede. Quando estas desigualdades desaparecerem, o mundo será digital.

É cada vez mais difícil separar o mundo digital do não digital. A televisão, a rádio e a imprensa escrita podem criar ações que levam o consumidor a entrar num *website*, no *Facebook*, ou outra qualquer ferramenta digital, seja para conversar, dar uma opinião, reforçar uma convicção, etc..

Na era digital a comunicação de uma marca define-se pela integração (ou *blending*) das várias plataformas existentes e o conceito de promoção deve revitalizar-se para permitir a utilização de outras formas eficazes de divulgação de um produto ou serviço. Kliatchko (2008) citado por Smith (2011) resumiu duas décadas de pesquisa na definição de integração que considera "um processo orientado para o público, de gestão estratégica dos parceiros de negócio, de conteúdos, dos canais de *media* e dos resultados das ações de comunicação de marca."

Surge assim a comunicação *blended*, que corresponde à junção entre o marketing tradicional e o digital, um conceito que permite à organização comunicar com maior consistência. Este envolve a coordenação de múltiplas formas de comunicação de modo a criar sinergias (Moriarty, 2009), numa abordagem que permite às empresas aumentar a eficácia das suas mensagens, comunicando a uma só voz e com o mesmo estilo (Hallahan, 2007, citado por Toth, 2007, pp. 299-336), seja através de meios físicos ou digitais.

É o caso – refere Reis (2016) – da estratégia de comunicação da LG para 2016, com a campanha 360° para promoção dos televisores OLED, que estará presente em televisão, imprensa, digital e ponto de venda. A LG fez, em 2016, um reforço do investimento em comunicação de 1,5% do orçamento global, mas que deverá refletir-se num aumento de 10% na faturação anual, num total de 143 milhões de euros.

Para Dionísio *et al.* (2009) o *blended* marketing é uma inevitabilidade, porque os consumidores são naturalmente *blended*, não existindo consumidores só digitais e, estando a maioria já presente nos dois meios. Assim, o *blended* marketing dá um contributo determinante e diferenciador para as empresas e consumidores, permitindo maior fidelização desses mesmos públicos e facilitando fortemente a captação de novos *targets*.

Para isso, as campanhas de comunicação idealizadas por agências publicitárias e cujas mensagens eram apenas criativas, sem adicionarem valor às empresas e aos consumidores, podem ser e são hoje substituídas por uma intervenção direta no processo, através de ferramentas como vídeo no *YouTube*, a explicar como funciona um produto, de um *post* no Facebook ou da participação num fórum de discussão (Adolpho, 2012)

Todos estes tipos de ferramentas utilizadas até agora e a que se convencionou designar marketing tradicional, estão agora a ligar-se a novas ferramentas digitais.



A maioria dos consumidores prefere organizações que ofereçam um conjunto de diferentes canais de comunicação (Webber, 2013), seja para pesquisa de informação ou para resolução de problemas. O canal de comunicação escolhido varia mais em torno de determinadas circunstâncias do que propriamente das preferências e das escolhas do cliente (Starkey, 2010).

Mas, também os consumidores são geradores de *media*, através de *blogs*, *podcasts* e outras comunidades virtuais, onde podem captar, editar e difundir mensagens. Por isso, é fundamental que o planeamento da comunicação das marcas tenham presente este facto, tanto na deteção e criação de novas oportunidades, quer na definição de zonas de risco e contingência (Dionísio *et al.*, 2009).

Na planificação de uma campanha de comunicação deve ser feita uma análise comparativa entre as características de diferentes meios (Quadro 2.1.), de forma a melhor definir o papel de cada meio na campanha a realizar.

A integração dos meios na campanha deverá resultar de uma análise cruzada entre as características dos meios e os objetivos da campanha e ainda, o orçamento disponível, o público-alvo e os meios disponíveis (Dionísio *et al.*, 2009).

Quadro 2.1.

Análise comparativa de características dos meios de comunicação (na ótica do consumidor)

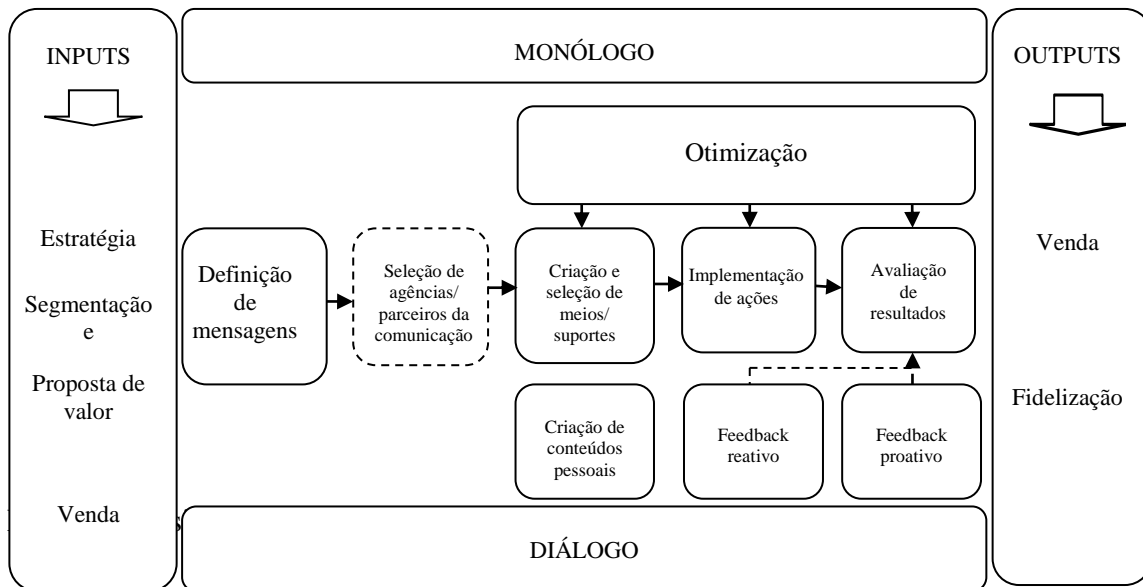
	TV	Outdoor	Imprensa	Internet
Grau de intrusão	Alto	Alto	Baixo	Baixo
Controlo/seletividade do consumo	Passivo	Passivo	Ativo, seletivo	Ativo, seletivo
Período de atenção	Longo	Curto	Longo	Sem descanso, fragmentado
Processamento ativo	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Mood (disposição)	Descontraído, à procura de gratificação emocional	Entediado, Não estimula	Descontraído, à procura de interesse, estimulação	Orientado para objetivos, orientado para necessidades
Modalidade	Audiovisual	Visual	Visual	Audiovisual
Processamento	Episódico e superficial	Episódico, semântico	Semântico, profundo	Semântico, profundo
Contexto	Como indivíduo num “cenário” interpessoal	Solitário (num espaço público)	Individual, pessoal	Sozinho, privado

 Fonte: Adaptado de Brantthwaite, Wood, e Schilling, (2000) e citado em Dionísio *et al.*, (2009)

2.4. Aplicação da comunicação *blended*

A comunicação *blended* segue os mesmos passos da comunicação tradicional, devendo, contudo, integrar os processos que resultam da proatividade e da criatividade dos consumidores, que a empresa não pode controlar. Contudo, estes processos alheios à empresa podem influenciar a campanha ao nível da avaliação de resultados e contribuir para a otimização quer ao nível da criação e seleção de meios ou suportes, quer ao nível da implementação de ações (Fig. 2.1).

Figura 2.1. – Esquema processual da comunicação *blended*



Fonte: Dionísio et al. (2009)

Os processos de definição de mensagens, de seleção de agências ou parceiros da comunicação, que é um processo facultativo, de criação e seleção de meios ou suportes, de implementação de ações, de avaliação de resultados e de otimização, são comuns a uma campanha de publicidade ou de relações públicas. No entanto, na comunicação digital, é necessário considerar a resposta direta e rápida do consumidor, podendo esta ser agregada em três tipos:

- **Criação de conteúdos pessoais**, que não depende de qualquer campanha ou ação da marca, mas que pode revelar gosto ou desagrado pela marca;
- **Feedback reativo**, que inclui o simples *click*, ou o *download* de uma aplicação ou conteúdo da marca, o preenchimento de um formulário, etc;
- **Feedback proativo**, composto pelas atividades desenvolvidas pelo consumidor em reação à atividade da marca (Dionísio *et al.*, 2009), como um comentário.

O *feedback* proativo, que pode ou não ser antecipado pelo *feedback* reativo, condiciona a avaliação de resultados que por sua vez, poderá conduzir à otimização de processos tais como a criação e seleção de meios ou suportes e, a implementação de ações.

2.5. Dificuldades na integração de uma comunicação *blended*

Os novos meios de comunicação digitais e interativos apresentam as características-chave para um maior e melhor relacionamento entre as empresas e os consumidores. Mas estas características, para além de proporcionarem variadas formas alternativas de comunicação com os clientes, criaram tanto oportunidades como problemas à sua integração total nos esforços de marketing das organizações (Russell, 2009).

Os problemas mais comuns estão relacionados com a rigidez no *budget* da comunicação, podendo o investimento na comunicação digital, implicar o desvio do investimento de outros meios ou uma alocação de verbas extraordinárias. Por outro lado, a necessidade de adoção de uma nova perspetiva e linguagem de comunicação, podendo exigir uma revisão de conceitos e dos *targets* de comunicação, dadas as características técnicas dos meios digitais diferentes dos restantes meios, assim como a sua lógica de funcionamento.

Um terceiro problema é a falta de compreensão e insuficiente formação tecnológica pelos gestores. Por último, a dificuldade em encontrar métricas comuns, quer de compra, quer de análise de rentabilidade, que torna o planeamento da comunicação *blended* particularmente complexo, Dionísio *et al.* (2009).

Em relação a este tópico das métricas e dada a sua importância para a credibilidade do *blended* marketing nas organizações, vamos dar-lhe um maior desenvolvimento.

Segundo Russell (2009), a medição dos novos *media* deverá combinar o seu amplo alcance com as medidas geradas por modelos econométricos e experiências de campo. Este autor sugere algumas soluções tipo *BuzzMetris*, que faz a recolha da informação de dados de *blogs*, *fóruns* e outros *websites*, mas com a limitação de apenas poder abordar um tipo de média. Uma proposta de análise é o estudo cruzado e otimizado de média que utiliza *surveys online* ou contactos telefónicos, em que existem grupos de teste e grupos de controlo.

Por exemplo, o XMOS é uma ferramenta que permite selecionar quais os *media* a integrar numa campanha, de forma a aumentar a probabilidade de um determinado anunciante atingir os objetivos pretendido. Russell (2009) refere, ainda, um estudo similar baseado numa auditoria de contacto de mercado (MCA), que utiliza um *survey* para perceber a forma como é



transmitida a informação, a capacidade de criar um elo emocional e se consegue alterar determinados comportamentos.

Dada a relevância das métricas dos meios digitais na definição e planeamento da comunicação *blended*, e uma vez que existe alguma incerteza no uso de métricas como o *CTR* (*cost through rate*) para medir a eficácia dos novos média e, particularmente para comparar a eficácia e os dados dos vários média disponíveis, Russell (2009) sugere o uso combinado de vários métodos.

A integração de uma comunicação *blended* é um processo complexo com muitas variáveis que são determinantes para o sucesso dos objetivos da campanha de marketing. Medir estas variáveis e as respetivas respostas em termos de vendas e de fidelização do consumidor, em comparação com os resultados obtidos através dos *media* tradicionais, parece ser o próximo desafio para o marketing digital.

Capítulo 3. As Oportunidades das Redes Sociais

Neste capítulo vamos caracterizar as redes sociais, com particular enfoque para o Facebook e o Instagram, pelas suas características particulares para a promoção das marcas e para a relação com o cliente. No âmbito desta questão, vamos apresentar alguns exemplos de marcas que utilizam estas plataformas e os resultados que conseguiram num curto espaço de tempo, para perceber a forma como estas plataformas são importantes para a comunicação e valorização das marcas e, igualmente, um desafio para os marketers.

3.1. Caracterização das redes sociais

As redes sociais são ferramentas *online*, que permitem a construção de redes entre os utilizadores. Estes podem ter interesses em comum, atividades ou ligações na vida real. A rede social permite a cada utilizador a criação e gestão do seu próprio perfil ou *avatar* e tem associado um conjunto de outras funcionalidades. Estas redes permitem a partilha de ideias, conteúdos, atividades e outros interesses nas redes individuais de cada utilizador. Atualmente as redes sociais estão entre as ferramentas mais populares na internet. Estas também permitem aos utilizadores partilhar, interagir e encontrar conteúdos e contactos. A sua popularidade e dimensão oferecem-nos a oportunidade de melhor estudar e compreender os nossos públicos. (Bhattacharjee *et al.*, 2007)

É possível referir cinco características-chave que identificam e diferenciam as redes sociais dos restantes *websites*: elas são baseadas em utilizadores, interativos, focados em comunidades, relacionais e emocionais (Bhattacharjee *et al.*, 2007).

- **Fundadas em utilizadores** – Antes de aparecerem redes sociais como o Facebook ou o Instagram, os *websites* eram baseados em conteúdos geridos e atualizados por um administrador e lidos pelos utilizadores. O fluxo da informação seguia apenas numa direção e as atualizações dependiam do administrador ou do editor de conteúdos. As redes sociais, por outro lado, são construídas e direcionadas pelos próprios utilizadores e pelos participantes nas conversações, o que torna as redes sociais muito mais interessantes e dinâmicas para os utilizadores.



- **Interativas** – As redes sociais caracterizam-se por serem interativas e já não são apenas salas de *chat* e de fóruns. Redes sociais como o Facebook têm imensas funcionalidades, jogos e aplicações que permitem aos utilizadores jogarem e interagirem entre eles. Estão a tornar-se, pouco a pouco, mais que um passatempo, é uma forma de as pessoas se ligarem entre si e se divertirem.
- **Focadas em comunidades** – Tal como acontece com comunidades e grupos sociais, as redes sociais são fundadas com base no facto de que os seus membros partilham opiniões, recomendações ou passatempos. Dentro da maioria das redes sociais, é possível encontrar sub-comunidades de pessoas que têm algo em comum, tal como o facto de pertencerem, por exemplo, a uma escola ou grupo de ajuda aos animais. Não só podemos descobrir novos amigos dentro dos interesses, como podemos ainda reencontrar antigos amigos dos quais perdemos o contacto.
- **Relacionais** – Ao contrário dos antigos *websites*, as redes sociais funcionam em volta das conexões que os utilizadores criam – o seu capital social. Quanto maior o número de conexões, mais perto estamos do centro dessa rede. Tal como acontece no conceito do esquema em pirâmide, quando fazemos uma publicação, esta vai proliferar através da rede de contactos e subcontactos.
- **Emocionais** – Outra característica das redes sociais é o fator emocional que estas viabilizam e que pessoas sentem ao estarem interligadas. As redes sociais oferecem aos seus utilizadores uma sensação de segurança e um sentimento de que os seus amigos estão por perto. Em momentos mais complicados da vida pessoal, os utilizadores têm a possibilidade de aceder *online* e de comunicar diretamente com o seu grupo de amigos e familiares para os apoiar e ajudar a ultrapassar determinadas situações.

Para podermos tirar partido pleno das potencialidades das redes sociais devemos conhecer as suas principais características e funcionalidades (Milanovic, 2015).

Para além do Facebook e do Instagram, a que vamos dedicar um ponto específico, as redes mais comuns, em termos de utilização na Europa e nos EUA, são as seguintes:

- **Twitter** – Talvez a mais simples rede social, permite partilhar mensagens a até 140 caracteres, partilhar *links* e fotografias. Embora parecendo um pouco limitadas, estas mensagens podem ser partilhadas facilmente pela rede, podendo alcançar, em algumas horas, milhões de utilizadores.
- **LinkedIn** – Vista como uma ferramenta de trabalho por muitos, trata-se de uma rede social direcionada para os trabalhadores e empresas, permitindo-lhes encontrar clientes, vendedores e recrutar novos funcionários. Cada utilizador pode fazer a criação de um perfil e introduzir informações profissionais, como se fosse um *Curriculum Vitae*.
- **Snapchat** – Uma divertida e viciante aplicação, permite a partilha de fotografias e pequenos vídeos com a rede, que têm a particularidade de se apagar automaticamente após um tempo pré definido.
- **Pinterest** – Este *website* funciona quase com um grande stand virtual de ideias e fonte de inspiração. Cada utilizador pode seguir, visualizar e partilhar um ou vários temas de acordo com os seus gostos. Esta rede social é especialmente popular entre as mulheres e entre os amantes do *DIY*².
- **YouTube** – O YouTube é um serviço de partilha e repositório de vídeos. Aqui podemos encontrar todo o tipo de vídeos: publicidade, músicas, séries antigas, filmes e outros vídeos. Permite ainda comentar, avaliar e partilhar os vídeos noutras plataformas. É atualmente uma valiosa fonte de rendimento, visibilidade e notoriedade para algumas pessoas e empresas que colocam vídeos que se tornam virais.

3.2. Evolução do número de utilizadores de algumas ferramentas *online*

Analisando o quadro 3.1 podemos observar que o Facebook e o YouTube têm o mesmo número de utilizadores. No entanto, o Instagram tem metade dos utilizadores do Facebook e do YouTube, apesar ter sido criado seis anos após estas ferramentas e apresenta

² *Do it yourself*, ou em português Faça Você Mesmo. Normalmente trata-se de um conjunto de instruções para nos ensinar a fazer nós próprios um qualquer objeto, como por exemplo uma máquina fotográfica manual, através de ferramentas e materiais fáceis de adquirir.

aproximadamente o mesmo número de utilizadores que o LinkedIn criado cerca de dez anos antes.

Quadro 3.1.

Dados sobre algumas ferramentas online

	Data de Criação	Utilizadores Global
Facebook	Fevereiro 2004	> 1 000 Milhões
Instagram	Outubro 2010	> 500 Milhões
LinkedIn	Dezembro 2000	> 433 Milhões
Snapchat	Setembro 2011	> 150 Milhões
Pinterest	Março 2010	> 100 Milhões
YouTube	Fevereiro 2005	> 1 000 Milhões

3.3. O valor do Facebook e do Instagram para as marcas

Vejamos, agora, mais pormenorizadamente as duas redes sociais, que oferecem mais e melhores oportunidades em termos de comunicação para as marcas (produtos ou pessoas):

Facebook – O Facebook surgiu em 2004, sendo considerada como sinónimo de rede social. Permite criar uma página pessoal, um perfil particular ou uma página empresarial e gerir a própria rede de contactos. O seu funcionamento baseia-se na partilha de conteúdos, sejam fotografias, vídeos ou mensagens com a própria rede de contactos. Muitas marcas têm aqui a sua presença *online*, onde podem interagir diretamente com o seu público. Em Portugal, o Facebook já ultrapassou os 4,7 milhões de utilizadores.

O Facebook permite fazer negócio, não apenas no contexto de páginas empresariais mas também através das *FaceStores* – as lojas específicas do Facebook.

Para Carolyn Everson, vice-presidente de soluções globais de Marketing do Facebook (2016, julho), o Facebook é a principal plataforma, onde 1,6 mil milhões de pessoas se reúnem mensalmente, incluindo 894 milhões apenas em mobile (dados até final do terceiro trimestre de 2015), transformou-se num canal de distribuição vital para o jornalismo e uma via de marketing crucial para empresas. O objetivo do Facebook é continuar a crescer e



melhorar em novos domínios como o móvel, vídeos ao vivo (Facebook Live) e realidade virtual (Oculus³).

Ainda segundo Everson, atualmente há mais de 50 milhões de negócios no Facebook e mais de três milhões de anunciantes que são empresas a quererem fazer negócios. É, portanto, preciso otimizar e facilitar a relação entre anunciantes e clientes, o que, para Carolyn Everson, poderá ser possível através de um assistente virtual, o M, do Messenger, que deverá responder a questões básicas, fazer reservas, pedidos de informações, etc.

Também nesta perspetiva, mas alargando o horizonte até à realidade virtual, deverá surgir a Oculus, segundo Carolyn Everson, que irá oferecer uma forma diferente de experimentar a conectividade para qualquer setor, mas sobretudo para o setor do entretenimento sobretudo, videojogos. No entanto, esta aplicação parece abrir oportunidades de negócio noutras áreas tão dispersas como ao nível da saúde, para formação de cirurgiões e na área da formação, transportando os alunos para qualquer parte do mundo. Everson afirma que esta aplicação suscitou já grande interesse de parceiros de retalho e clientes.

Também a aplicação Facebook Live – uma ferramenta de transmissão de vídeos em tempo real, que permite transmitir o vídeo de uma reunião, uma festa de aniversário, um concerto de música, uma aula, em tempo real para um determinado grupo de pessoas e receber as suas reações e comentários em tempo real - pode permitir que qualquer negócio, qualquer celebridade, tenha a oportunidade de comunicar da forma mais autêntica possível em tempo real e, atrai dez vezes mais comentários de utilizadores em comparação com os vídeos normais. Estas aplicações são ferramentas ao serviço de anunciantes e *marketers*, que visam criar relações importantes, duradouras e mutuamente benéficas com um vasto número de clientes. (2016, julho).

Segundo Deborah Bothum, diretora na PwC US e Emmanuelle Rivet, sócia na PwC US, poucas empresas estão a trabalhar com tanta profundidade e magnitude das ligações como o *Facebook* (2016, julho, p. 24).

³ Oculus é uma unidade de realidade virtual do Facebook, prevista para cinco a dez anos, com aplicação em todos os setores, sobretudo no dos videojogos.

3.4. Evolução do número de utilizadores do Facebook até 30 Junho 2016

O quadro 3.2. ilustra a evolução do número de utilizadores do Facebook desde 2006, que tinha 12 mil utilizadores em 2004 e, em 2016 conta com 1,7 mil milhões de utilizadores.

Para Carolyn Everson, estes dados confirmam que esta plataforma se transformou num canal de distribuição vital para o jornalismo e uma via de marketing crucial para as empresas.

Quadro 3.2.

Evolução do número de utilizadores do Facebook entre 2006 e 2016

	Nº de utilizadores <i>Facebook</i>
2006	12.000.000
2007	50.000.000
2008	100.000.000
2009	350.000.000
2010	600.000.000
2011	800.000.000
2012	1.000.000.000
2013	1.228.000.000
2014	1.393.000.000
2015	1.591.000.000
2016	1.712.000.000 ⁴

Fonte: www.statista.com

- **Instagram** – O Instagram funciona como ligação entre a câmara do telemóvel e as redes sociais, sendo, por isso, uma rede social com enorme impacto visual.

É a terceira rede social mais utilizada em Portugal, a seguir ao WhatsApp. A nível mundial, apresenta uma taxa de 15,4% de penetração mensal e 465 milhões de utilizadores ativos, (dados de Setembro 2015). Atualmente, a aplicação ganha cerca de 10 milhões de novos utilizadores a cada mês (2016, maio).

Para Mariana Henriques, consultora em marketing digital, o Instagram deve ser um complemento do serviço de vendas da marca, muito mais focado nos interesses dos seus

⁴ Dados referentes ao 2º trimestre.

seguidores e deve desenvolver conteúdos que criem empatia, reforçando uma relação próxima e centrada com o consumidor. As marcas podem e devem criar *guidelines*, definindo o estilo visual a adotar, escolher os conteúdos, onde cada imagem deve contar uma história relevante para os seguidores. Também aqui é importante humanizar a marca, mostrando conteúdos sobre colaboradores ou os bastidores da execução do produto ou evento, para que os seguidores se possam identificar com a marca e compreender o que está por trás do conceito, ou seja, criar uma ligação emocional dos seguidores à marca (Henriques, 2016).

Entre os conteúdos com mais sucesso no Instagram encontram-se o *Lifestyle*, com referência à marca (produtos em cenários reais), o *Stilllife* dos produtos (imagem com destaque para o produto), imagens com influenciadores a usar o produto, e os conteúdos gerados pelos utilizadores, que surgem sempre que as marcas valorizam os conteúdos dos utilizadores. Esta possibilidade é particularmente interessante para tornar os seguidores em embaixadores da marca, fidelizando-os fortemente, ao sentirem que a marca se interessa com a sua opinião e com o uso que dão aos produtos.

Figura 3.1. – Exemplos de conteúdos do *Instagram*



Fonte: www.instagram.com/

É por isso que a possibilidade de enviar mensagens diretas para os seguidores num limite de 15 pessoas, pode tornar-se um excelente aliado no apoio ao cliente, onde pedidos de ajuda ou reclamações podem ser resolvidos em privado. Também é possível criar conteúdos exclusivos para embaixadores da marca, fazer contactos com públicos relevantes e restritos, etc.

Segundo Mariana Henriques, a publicidade no Instagram, tal como no Facebook, tem um potencial de negócio elevadíssimo, mas ao contrário do Facebook (onde existem imagens, textos e *links*), no Instagram é fundamental ter uma imagem muito forte para captar a atenção

dos utilizadores e levá-los a seguir a marca. Mais uma vez, a humanização das imagens é importante para uma aproximação aos interesses reais dos utilizadores.

O Instagram incentiva a participação dos clientes e permite-lhes comunicar com a marca de forma muito mais pessoal, comparativamente com outras estratégias digitais (Henriques, 2016).

Por exemplo, Marta Carvalho, responsável de redes sociais do IKEA Portugal em entrevista à *Marketeer* em Maio 2016, justifica a presença da marca no Instagram por se tratar de uma rede social em crescimento, onde é possível publicar imagens das lojas e dos bastidores da marca, além de que os clientes da marca estão cada vez mais *online*.

Após três anos no Instagram, a marca ultrapassou a barreira dos 60 mil seguidores, sendo o maior crescimento da marca nas várias redes sociais onde está presente. Para além do Instagram, a IKEA está presente no Facebook, Google Plus, Pinterest, YouTube.

Contudo, a simples presença da organização no Facebook ou no YouTube, não chega, é necessário focar uma estratégia global de média social (Link e Zerfass, 2013). Marta Carvalho sublinha a importância de existir coerência no posicionamento e nos valores da marca nos diversos canais utilizados, como referido no capítulo anterior (Reis, 2016).

Também Susana Coerver, diretora de Marketing da Parfois, em entrevista à *Marketeer* em Maio 2016, sublinha a importância de garantir uma forte coerência *online* da imagem da marca, assim como garantir que os mesmos conteúdos são adaptados a cada meio. A Parfois está presente no seu *website*, redes sociais e em *newsletters*. Susana Coerver distingue o Facebook pela sua formalidade, do Instagram onde é possível divulgar e fomentar as relações com os seguidores. Desde 2003, a Parfois conseguiu, no primeiro ano, 47,5 mil seguidores no Instagram, e um ano depois triplicou para cerca de 160 mil seguidores (Pinto, 2016).

Segundo Amy Cole, *Head of Brand Development for Europe, Middle East and Africa*, um em cada cinco minutos móveis é gasto no Facebook ou no Instagram, o que é superior às dez plataformas seguintes combinadas (*eMarketer*, EUA, março 2015 in Lima, 2016).

Perante estes valores, um negócio que não pensa numa forma de desenvolver presença móvel, será irrelevante, afirma Carolyn Everson, vice-presidente de soluções globais de Marketing do Facebook (2016, julho).

Um novo desafio está a emergir para as organizações utilizadoras do Instagram, uma vez que está a ser adicionado a esta rede social um algoritmo que reordena fotos e vídeos nos *feeds* dos utilizadores com base nos seus interesses - até aqui as publicações no Instagram eram mostradas por ordem cronológica.

Com esta alteração, a visualização das publicações será feita por um algoritmo automático que analisa os interesses e o comportamento do utilizador, classificando como oportuna ou não a visualização das publicações e mostrando primeiro as que considera mais relevantes.

O desafio para as marcas coloca-se, então, ao nível do desenvolvimento de maior empatia com os utilizadores, exigindo mensagens mais relevantes e uma comunicação mais certa, uma vez que, se os utilizadores não interagirem com as publicações da marca, estas aparecerão em último lugar nos *feeds* dos utilizadores. Torna-se, assim, cada vez mais fundamental manter uma presença ativa e consistente da marca, interagindo com os seguidores através de *likes* e comentários.

É possível que o alcance orgânico possa mudar para algumas empresas, uma vez que o seu conteúdo poderá surgir no início do *feed* dos utilizadores, se estas o considerarem mais interessante. É uma questão de otimização no serviço ao utilizador e, um desafio para as marcas.

Em síntese, o acréscimo de comunicação *online*, por parte das empresas, levanta questões de interesse e relevância para os consumidores, e as plataformas ao pretenderem, acima de tudo, satisfazer os consumidores, tendem a privilegiar as comunicações que sejam relevantes ou que lhes gerem receitas.

Capítulo 4. Metodologia

A metodologia que iremos desenvolver nesta dissertação é de âmbito qualitativo explorativo, por duas ordens de razões. Em primeiro lugar, pelo facto de não existir um corpo teórico já devidamente estruturado e que permita partir de constructos já testados. Em segundo lugar, pelo facto de o estudo procurar abordar de forma aprofundada um número

relativamente reduzido de empresas e organizações, dado se optar por uma análise mais aprofundada.

A abordagem qualitativa foi precedida por uma revisão de literatura sobre temas como a competitividade empresarial e o empreendedorismo, a comunicação *blended*, e, sobretudo, as oportunidades facultadas pelas redes sociais para uma comunicação *blended*.

O estudo das melhores práticas de comunicação *blended*, que estas organizações estão a utilizar nos seus mercados, foi desenvolvido numa perspetiva de estudo de caso (Yin, 1994), recorrendo às seguintes fontes:

- Entrevistas com especialistas em marketing e comunicação digital, que indicam quais as melhores práticas ao nível da comunicação *blended* nos três setores selecionados para análise neste estudo;
- Recolha de informações secundárias em publicações profissionais sobre as práticas de comunicação destes setores;
- Pesquisa e sistematização das ações *online* realizadas pelas seis organizações em estudo, identificadas através de *desk research* (*site*, redes sociais);
- Entrevistas semi-directivas com responsáveis pela comunicação digital destas seis organizações.

Numa abordagem de estudo de caso, as informações recolhidas nas diferentes fontes vão ser confrontadas para se verificar a existência de eventuais discrepâncias.

A análise dos conteúdos permitiu identificar as práticas que não funcionaram e, sobretudo, as melhores práticas utilizadas por parte das organizações analisadas em cada setor.

A amostra é composta por seis organizações de três setores, com o objetivo de obter uma visão diferenciada:

- Agroalimentar com vinhos e azeites, dada a importância para a economia portuguesa, devido ao seu potencial de exportação e grande número de empresas existentes em Portugal;



- Turismo, com hotelaria e restauração, dado ser um setor com grande envolvimento por parte dos clientes;
- Autarquias, dada a necessidade de maior envolvimento na vida pública.

As seis organizações selecionadas foram a Casa de Santa Vitória e a Quinta do Gradil, no setor agroalimentar, para vinhos e azeites, respetivamente. Os Hotéis Vila Galé e o Agroturismo do Roxo, no turismo, com hotelaria e restauração. O Município de Leiria e o Município de Penela, nas autarquias. Esta escolha obedeceu aos seguintes critérios:

Uma razão transversal a todas estas seis organizações e que foi determinante na escolha, tem a ver com o facto de todas elas - embora em patamares diferentes - estarem a trabalhar no sentido de tornarem a sua comunicação cada vez mais integrada entre o tradicional e o digital, a caminho de uma verdadeira comunicação *blended*.

Para completar a análise que nos propusemos realizar, optou-se por ouvir alguns dos especialistas nestas matérias como forma de dar suporte e enriquecer as conclusões possíveis de retirar.

Assim, foram entrevistados:

- Rogério Canhoto, um dos pioneiros no estudo das novas tecnologias de comunicação e uma das maiores referências do setor em Portugal. Atualmente é *CRO* do Grupo Impresa.
- Rui Correia Nunes, ex-diretor da Google Portugal, tendo depois fundado a Karma Network, que dirige e é uma das mais conceituadas empresas portuguesas de estratégia digital e maximização do potencial *online*.
- Nuno Antunes, especialista em *CRM* e comportamento do consumidor. Atualmente é *Business Partner da* Milford, agência de publicidade.

Para além dos especialistas empresariais, recolhemos também, depoimentos de responsáveis de Órgãos de Comunicação Social para saber a sua perceção sobre a relação com as organizações na vertente digital:

- José Miguel Dentinho, jornalista conceituado na área dos vinhos e azeites e editor do Expresso Vinhos e do Expresso Azeites.

- Rui Hortelão, fundador e coordenador do *website* do jornal Record e de outros sites de Órgãos de Comunicação Social. Atualmente é diretor da revista Sábado.

4.1. Breve Caracterização das Empresas em Estudo

Neste ponto, e antes de procedermos à discussão sobre a informação recolhida, caracterizaremos as seis organizações em análise para que se possa entender melhor o contexto da utilização das ferramentas digitais.

4.1.1. Casa de Santa Vitória.

A Casa de Santa Vitória é uma empresa do Grupo Vila Galé, que se dedica à produção e comercialização de vinhos e azeites alentejanos de reconhecida qualidade. O quadro 4.1. resume as fontes da informação apurada sobre a empresa e o quadro 4.2. refere os principais dados caracterizadores da mesma.

Quadro 4.1.

Fontes de informação relativas à Casa de Santa Vitória

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	2	Entrevistas com executivos da empresa
Análises <i>online</i>	5	<i>Website</i> institucional, <i>email</i> , <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , <i>YouTube</i>
Artigos da imprensa	8	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4.2.

Breve Caracterização da Casa de Santa Vitória

Data de fundação	2002
Área	277 Hectares, dos quais 127 são de vinhas e os restantes 150 de olivais.
Localização	Baixo Alentejo, a cerca de 25 km de Beja, junto à localidade de Santa Vitória e à barragem do Roxo
Estrutura acionista	Sociedade por quotas: Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador, Maria Helena Jorge
Volume de vendas (2015)	2 000 000€
Nº total de trabalhadores (2015)	7
Principais produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Vinhos Versátil branco, tinto e rosé - Vinhos Santa Vitória <ul style="list-style-type: none"> - Reserva - Cabernet Sauvignon - Touriga Nacional - Grande Reserva - Licoroso - Vinhos Inevitável - Azeite Vinagre
Página web em português	www.santavitoria.pt

Fonte: Entrevista com responsáveis da empresa

Figura 4.1. – Vinhos da Casa de Santa Vitória



Fonte: www.santavitoria.pt

4.1.2. Quinta do Gradil.

A Quinta do Gradil foi selecionada por ser uma das empresas do universo *Parras Wines*, que produz e comercializa vinhos das principais regiões do continente. Trata-se de

uma quinta histórica da região de Lisboa e, atualmente, é uma das principais referências de “vinhos de quinta” da região de Lisboa, tendo recebido em Fevereiro de 2016, o prémio de produtor do ano, atribuído pela Revista de Vinhos. A par disso, a Quinta do Gradil utiliza regularmente as novas tecnologias de comunicação digital.

Quadro 4.3.

Fontes de informação sobre a Quinta do Gradil

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	1	Entrevista com Diretora de Marketing
Análises <i>online</i>	8	<i>Website, email, Facebook, Instagram, YouTube, Tripadvisor, LinkedIn, Issuu</i>
Artigos da imprensa	14	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

A Quinta do Gradil é uma herdade do concelho do Cadaval, com uma forte e secular tradição vitivinícola. A propriedade é composta por uma Capela nobre, um núcleo habitacional, uma adega e uma área agrícola de 200 Hectares ocupados com produções vinícolas e frutícolas. O quadro 4.4. resume as principais informações sobre a empresa.

Quadro 4.4.

Breve Caracterização da Quinta do Gradil

Data de fundação	1999
Área	200 Hectares ocupados com produções vinícolas e frutícolas para além de uma Capela nobre, um núcleo habitacional e uma adega
Localização	A 50 km de Lisboa, no Concelho do Cadaval
Estrutura acionista	Sociedade por quotas, Luís Vieira
Volume de vendas (2015)	4 000 000 €
Nº total de trabalhadores (2015)	15
Principais produtos	<p>Vinhos Quinta do Gradil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sauvignon Blanc & Arinto - Cabernet Sauvignon & Tinta Roriz - Syrah & Touriga Nacional - Espumante Bruto - Chardonnay - Reserva - Edição Limitada <p>Vinhos Castelo do Sulco</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tinto - Branco e Rosé - Reserva Tinto - Reserva Magnum - Espumante Bruto <p>Vinhos Mula Velha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tinto - Branco e Rosé - Reserva - Premium - Special Edition <p>Produtos Gourmet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerveja Xana - Aguardente XO Quinta do Gradil - Colheita Tardia Quinta do Gradil - Azeite Quinta do Gradil - Compota Quinta do Gradil
Página web em português	www.quintadogradil.wine

Fonte: Entrevista com responsáveis da empresa

Figura 4.2. Vinhos da Quinta do Gradil



Fonte: www.quintadogradil.wine

4.1.3. Hotéis Vila Galé.

Os Hotéis Vila Galé são um dos maiores grupos hoteleiros de capital totalmente português e com presença relevante no Brasil. Acolhe muitos turistas vindos das várias partes do mundo.

A VILA GALÉ – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A., constituída em 1986, dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo e, ainda, à realização de projetos e à construção de novos empreendimentos turísticos. Segundo a Diretora de Marketing do Grupo Vila Galé, faz parte do *Rating* 1 das empresas portuguesas.

Os Hotéis Vila Galé são, atualmente, responsável pela gestão de 27 unidades hoteleiras, com um total de 6 410 quartos e 13 068 camas e conta com cerca de 2 500 funcionários. O quadro 4.5. resume as fontes de informação sobre os Hotéis Vila Galé.

Quadro 4.5.

Fontes de informação sobre os Hotéis Vila Galé

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	1	Entrevistas com Diretora de Marketing
Análises <i>online</i>	10	<i>Website, email, Facebook, Instagram, YouTube, Tripadvisor, LinkedIn, Google+, Vimeo, Blogs</i>
Artigos da imprensa	19	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.6. caracteriza sumariamente os Hotéis Vila Galé.

Quadro 4.6.

Breve Caracterização dos Hotéis Vila Galé

Data de fundação	1988
Área	-
Localização	Em Portugal: Algarve, Beja, Évora, Oeiras, Cascais, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto, Douro e Madeira No Brasil Rio de Janeiro, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco e Angra dos Reis
Estrutura acionista	Sociedade por quotas: Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador, Maria Helena Jorge
Volume de vendas (2015)	117 000 000€
Nº total de trabalhadores (2015)	2 500
Principais produtos	Alojamento, restauração e bebidas, spa
Página web em português	www.vilagale.com

Fonte: Entrevista com responsáveis da empresa

4.1.4. Agro-Turismo do Roxo.

O Agro-Turismo do Roxo é empresa pequena, com um ano e meio de existência, e tem crescido, quase exclusivamente, através das novas tecnologias de comunicação digital. Recolhemos informação sobre esta empresa, nas fontes resumidas no quadro 4.7.

Quadro 4.7.*Fontes de informação sobre o Agro-Turismo do Roxo*

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	1	Entrevista com Diretora da Empresa
Análises <i>online</i>	5	<i>Site, email, Facebook, TripAdvisor, Booking</i>
Artigos da imprensa	7	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

O projeto do Turismo Rural nasceu em 2006 e teve por base o facto de os seus fundadores terem uma área de construção bastante elevada e inserida numa exploração agrícola.

Com a ajuda dos Fundos da UE, reabilitaram-se cerca de 500 m², constituindo-se, assim, o Agro-Turismo do Roxo, com nove quartos e uma sala de estar/jantar. A obra terminou em junho de 2015, altura em que abriu ao público. O quadro 4.8. resume a informação caracterizadora da empresa.

Quadro 4.8.*Breve Caracterização do Agro-Turismo do Roxo*

Data de fundação	2015
Área	500 Hectares
Localização	Na Herdade de Corte Ripais, Baixo Alentejo, a cerca de 25 km de Beja, junto à localidade de Santa Vitória e à barragem do Roxo
Estrutura acionista	
Volume de vendas (2015)	40.000€
Nº total de trabalhadores (2015)	6 a 10
Principais produtos	Alojamento, restauração e bebidas, passeios de jipes e culturas de sequeiro, como o trigo, a cevada e o girassol.
Página web em português	www.agroturismo.pt

Fonte: Entrevista com responsáveis

4.1.5. Município de Leiria.

O Município de Leiria por selecionado por ser o segundo concelho mais populoso das Beiras, apenas superado por Coimbra, e ter um forte tecido empresarial, com algumas das indústrias mais relevantes para a economia do nosso país, como, por exemplo, os cimentos, o

barro, a cerâmica, etc.. Para além disso, é um dos municípios portugueses com maior atividade comercial que remonta ao reinado de D. Dinis. Os quadros 4.9. e 4.10. resumem, respetivamente as fontes da informação obtida e os principais dados caracterizadores deste município.

Quadro 4.9.

Fontes de informação sobre o Município de Leiria

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	2	Entrevistas com executivos da Autarquia
Análises <i>online</i>	4	<i>Site, email, Facebook, Instagram, YouTube</i>
Artigos da imprensa	21	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

O município de Leiria está situado na região Centro e sub-região do Pinhal Litoral e tem cerca de 60 000 habitantes no seu perímetro urbano.

Com 565,09 km² de área e 126 897 habitantes (2011) subdividido em 18 freguesias, é o segundo concelho mais populoso das Beiras, só superado por Coimbra.

Leiria é o principal centro urbano da unidade estatística Pinhal Litoral e da comunidade urbana de Leiria, assim como um importante centro de comércio, serviços e indústria. O quadro 4.10. caracteriza sumariamente o Município de Leiria.

Quadro 4.10.*Caracterização de Município de Leiria*

Área	565,09 km ²
População	126 897 hab. (2011)
Densidade populacional	224,56 hab./ km ²
N.º de freguesias	18
Presidente da Câmara Municipal	Raúl Miguel de Castro
Fundação do município (ou foral)	1142, 1195
Região (NUTS II)	Centro
Sub-região (NUTS III)	Pinhal Litoral
Distrito	Leiria
Feriado municipal	22 de maio (Criação da diocese e elevação a cidade)
Código postal	2400 Leiria
Página web em português	www.cm-leiria.pt

Fonte: Entrevista com responsáveis do município e consulta a dados primários

4.1.6. Município de Penela.

O Município de Penela conquistou um lugar de destaque no panorama nacional com o evento “Penela Presépio”, que atrai milhares de visitantes, na época natalícia, oriundos de todas as partes do país. Tem vindo a fazer uma crescente aposta nas tecnologias de comunicação digital, utilizando-as na promoção e divulgação das suas maravilhas naturais e dos seus produtos regionais. O quadro 4.11. resume as fontes de informação obtidas sobre este Município.

Quadro 4.11.*Fontes de informação sobre o Município de Penela*

Fontes de Dados	Nº	Exemplos
Entrevistas	1	Entrevistas com executivos da empresa
Análises <i>online</i>	3	<i>Website</i> institucional, <i>email</i> , Facebook, Instagram, YouTube
Artigos da imprensa	17	Imprensa escrita, comunicados da imprensa, imprensa <i>online</i>

Fonte: Elaboração própria

O Município de Penela, situado na Região Centro do País, pertence ao Distrito de Coimbra de cuja sede dista cerca de 30km. Este ocupa uma área de, aproximadamente, 135

km² de área e 5 983 habitantes (2011), subdividido em quatro freguesias. Penela é uma vila portuguesa no Distrito de Coimbra, região Centro e sub-região do Pinhal Interior Norte, com cerca de 3 300 habitantes. Situa-se cerca de 20 km a sul da capital do distrito. O quadro 4.12. refere as principais características deste município.

Quadro 4.12.

Caracterização de Município de Penela

Área	132,49 km ²
População	5 983 hab. (2011)
Densidade populacional	45,16 hab./km ²
N.º de freguesias	4
Presidente da Câmara Municipal	Luis Filipe da Silva Lourenço Matias
Fundação do município (ou foral)	1137
Região (NUTS II)	Centro
Sub-região (NUTS III)	Pinhal Interior Norte
Distrito	Coimbra
Feriado municipal	29 de setembro (São Miguel)
Código postal	3230-253 Penela
Página web em português	www.cm-penela.pt

Fonte: Entrevista com responsáveis

Capítulo 5. Análise de Resultados

O presente capítulo resume e apresenta as conclusões obtidas a partir da informação recolhida, quer em trabalho de *desk research*, quer nas entrevistas semiestruturadas (ver guião em anexo), com especialistas em marketing digital e com responsáveis pelas organizações em estudo.

Assim, os pontos do presente capítulo referem, respetivamente, as ferramentas mais utilizadas pelas instituições em análise, como elas são utilizadas, as ferramentas que permitem obter melhores resultados, como é feito o investimento *online* e como ele é mensurado. Para além destes tópicos, são também apresentadas algumas das boas práticas das organizações em análise.

5.1. Ferramentas *online* utilizadas pelas organizações

A informação obtida permite perceber que, de todas as ferramentas de comunicação digital, as mais utilizadas pelas organizações estudadas são o *website*, o *email* e o Facebook (quadro 5.1.). E, se no caso das autarquias, o *website* continua a ser o principal elo de ligação com os seus municípios, as empresas, por seu lado, elegem o Facebook como a principal ferramenta de comunicação, fidelização e ligação aos clientes. Para elas, e de acordo com as várias respostas obtidas junto dos seus responsáveis, o *website* é considerada uma ferramenta elementar, que apenas serve para informar, apresentar produtos, serviços, preços, campanhas promocionais, etc.

O mesmo acontece com o *email*, que, apesar de ser considerado pelos entrevistados, como uma “caixa de correio” para as comunicações imediatas, tem um papel importante na triagem dos contactos que vêm do exterior. O correio eletrónico é considerado um primeiro filtro, que permite trabalhar sem ter de estar sistematicamente a atender o telefone. O *email* é, também, uma forma de envio de *newsletters* por parte das organizações de vinhos e azeites e dos Hotéis Vila Galé.

O YouTube tem uma grande utilização por parte das empresas de maior dimensão, sendo pouco usado pelas empresas mais pequenas, que referem terem ainda recursos limitados para tirar partido deste tipo de ferramentas.

Quadro 5.1.

Ferramentas online utilizadas pelas organizações

	Casa Santa Vitoria	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro-Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
Website	X	X	X	X	X	X
Email	X	X	X	X	X	X
Facebook	X	X	X	X	X	X
Instagram	X	X	X	-	-	-
Twitter	-	-	X	-	-	X
YouTube	-	X	X	-	X	X
TripAdvisor	-	X	-	X	-	-
Booking	-	-	X	X	-	-
LinkedIn	-	X	X	-	-	-
Issuu	-	X	-	-	-	-
Serviços Clipping	-	X	-	-	-	-
Google Alerts	-	X	-	-	-	-
Google +	-	-	X	-	-	-
Vimeo	-	-	X	-	-	-
Motores de busca	-	-	X	-	-	-
Redes de afiliados	-	-	X	-	-	-
Websites de reputação	-	-	X	-	-	-
Publisher	-	-	X	-	-	-
Blogs	X	X	X	-	-	-

O facto de os Hotéis Vila Galé estarem presente em Portugal e no Brasil e terem necessidade de alcançar clientes em todo o mundo, e no caso da Quinta do Gradil, ter uma forte presença no exterior através da exportação das várias marcas de vinhos e azeites, obriga à utilização de um maior número de ferramentas, para atingir e comunicar com públicos variados, pois também eles utilizam outro tipo de ferramentas digitais.

O LinkedIn não é utilizado nem pelas autarquias nem pelas empresas de pequena dimensão. Sendo uma ferramenta que funciona como uma espécie de *curriculum vitae*, esta rede social tem uma forte utilização a nível individual, com impacto no recrutamento e seleção de profissionais. No caso das autarquias, a seleção e recrutamento de pessoal obedece a outros critérios; nas empresas pequenas as necessidades de recrutamento são reduzidas, já nas empresas de grande dimensão, como é o caso dos Hotéis Vila Galé e da Quinta do Gradil, que pertence à Parras Wine, o LinkedIn é uma ferramenta importante na ajuda ao recrutamento e seleção de profissionais.

De acordo com as informações obtidas junto das organizações (quadro 5.1.), as ferramentas *online* mais diferenciadoras e que acrescentam valor, são:

- Para as autarquias, o *website* institucional e o Facebook;
- Para o turismo e hotelaria, o Booking, o *website* e o Facebook;
- Para os vinhos, o *website*, o Facebook e os *blogs*.

5.2. Como são utilizadas as ferramentas *online*

O *email*, o *website* e o Facebook, para além de serem as ferramentas mais utilizadas, por parte das organizações, estudadas – como vimos no ponto anterior – são também aquelas que servem para os mesmos fins. O *email* é a ferramenta mais democratizada, ou seja, quase todas as pessoas têm uma conta de email pessoal e da organização, no caso de estarem no ativo. É aquela que mais vezes é utilizada, principalmente nas relações profissionais. O correio eletrónico é muito utilizado por todas as organizações estudadas, para as comunicações diárias e, em alguns casos, para o envio de *newsletters* eletrónicas, como podemos verificar no quadro 5.2.

O *website* tem uma função transversal às várias organizações, como ferramenta de apresentação institucional. No entanto, podemos observar que há setores – como por exemplo, as autarquias - onde, para além da apresentação institucional, quase toda a atividade desenvolvida é apresentada, promovida e comunicada através do *website*. Luís Matias, Presidente da Câmara Municipal de Penela, refere que é no *website* que os munícipes procuram quase tudo o que diz respeito à vida da autarquia, seja para procurar informação sobre os eventos e outras atividades, seja para tratar de assuntos legais – pagamentos de impostos autárquicos, etc..

Quadro 5.2.

Utilização das ferramentas online

	Casa Santa Vitória	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro-Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
<i>Email</i>	Envio de Newsletter Caixa de Correio	Envio de Newsletter Caixa de Correio	Envio de Newsletter Caixa de Correio	Caixa de correio	Caixa de correio	Caixa de correio
<i>Website</i>	Gama de produtos Novas colheitas Lançamentos	Gama de produtos Áreas de negócio	Comunicação Institucional Oferta de hotéis e promoções Reservas	Reservas Promoções	Comunicação Institucional Promoção do Turismo Comunicação de Agenda	Comunicação Institucional: – Comunicados – Editais – Atas – Formulários
<i>Facebook</i>	Notícias Momentos de consumo	Comunicação institucional e de produto Partilha de conteúdos relevantes	Comunicação Institucional Partilha de conteúdos relevantes	Partilha de conteúdos	Atividades	Divulgação de notícias Anúncios Fotos Organização de eventos
<i>Booking</i>			Reservas	Reservas		
<i>TripAdvisor</i>			Reservas	Reservas		
<i>Blogs especializados</i>	Comentários positivos de especialistas do setor	Comentários positivos de especialistas do setor				

Catarina Pádua, Diretora de Marketing dos Hotéis Vila Galé, afirma que o *website* tem um peso muito significativo no negócio e na comunicação com os clientes. Por um lado, segundo esta entrevistada, o *website* permite apresentar, de forma pormenorizada, toda a oferta disponível nos 28 hotéis, por outro, funciona como motor de reservas que tem um peso muito relevante no negócio.

Ana Teresa do Ó, responsável do Agro-Turismo do Roxo, partilha da mesma opinião relativamente à utilização do *website*, porque é a principal ferramenta, a par do *Booking*, na angariação de clientes.

E também Nuno Antunes, *Business Partner* da Milford, agência de publicidade especializada no *online*, reforça esta ideia ao afirmar que «83% dos turistas planeiam as férias na internet e 70% das reservas turísticas mundiais são realizadas na *web*, seja nos *websites* das

empresas, seja em *websites* especializados em reservas como é o caso do Booking e do TripAdvisor».

Já nos vinhos e azeites, o *website* é muito importante para apresentar as áreas de negócio, mostrar a gama de produtos e anunciar as novas colheitas, referem os responsáveis da Casa de Santa Vitória e da Quinta do Gradil.

O Facebook é mais utilizado nos setores onde é maior a necessidade de estar em contato permanente com os públicos-alvo, para conquistar e fidelizar os clientes, criar relações de proximidade e envolvimento e promover ligações emocionais. Nuno Antunes, *Business Partner* da Milford, corrobora a mesma opinião, embora, no seu entender, as organizações em Portugal seja qual for o setor, estejam ainda muito longe das melhores práticas internacionais. Apesar disso, este especialista em marketing e comunicação digital, concorda que, dos setores estudados, o turismo e os vinhos e azeites, ao invés do que acontece nas autarquias, são aqueles que já deram um passo em frente, até pelas necessidades de interação constante com os clientes.

Para além do *email*, *website* e Facebook, existe um conjunto de outras ferramentas *online*, cuja utilização está muito associada às especificidades de cada setor. Se para a hotelaria o *Booking* é muito importante, já no caso dos vinhos e azeites, os *blogs* dos especialistas são determinantes na apreciação e valorização dos seus produtos.

Para concluir, podemos dizer que temos ferramentas que são utilizadas da mesma forma, independente do tipo de organização, e outras mais específicas, que são usadas de acordo com as necessidades de cada setor., como é possível constatar no quadro 5.2..

5.3. Que ferramentas *online* potenciam melhores resultados

Para além das ferramentas mais utilizadas, procuramos identificar aquelas que, do ponto de vista dos entrevistados, melhores resultados permitem obter.

O *website* e o Facebook são as ferramentas *online* que oferecem melhores resultados nos setores analisados. No entanto, pelo quadro 5.3. é possível observar que o *website* oferece melhores resultados para o setor dos vinhos e azeites e para as autarquias, enquanto o

Facebook, embora transversal a todos os setores, não é muito utilizado pelos municípios na relação com as suas autarquias.

Quadro 5.3.

Ferramentas online com melhores resultados

	Casa Santa Vitória	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro-Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
<i>Website</i>	X	X	X	X	X	X
Facebook	X	X	X	X		
TripAdvisor		X	X	X		
Booking			X	X		
<i>Blogs</i>	X					

Luís Matias, Presidente da Câmara de Penela, reforça esta ideia referindo que têm feito um esforço no sentido de promover uma maior utilização do Facebook, por parte dos municípios, esforço esse que não tem tido os resultados desejados.

Já Gonçalo Lopes, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Leiria e Vereador da Cultura, Desporto e Turismo, partilha da mesma opinião ao afirmar que «os leirienses preferem utilizar o Facebook para interações mais pessoais, seja com os amigos, seja com as marcas comerciais com as quais têm uma relação de preferência». Apesar disso, adianta Gonçalo Lopes, «na divulgação dos eventos e, depois, com a participação das pessoas nesses mesmos eventos, já se começa a notar um maior número de partilhas no Facebook».

Nos casos do turismo e nos vinhos e azeites, como referem os responsáveis das quatro organizações estudadas, o Facebook é uma ferramenta nuclear e com bons resultados em tudo o que tem a ver com a partilha de eventos, campanhas promocionais, publicação de fotos de apelo emocional, de solidariedade e de momentos de consumo.

Segundo a Diretora do Agroturismo do Roxo, as ações promocionais através do Facebook - onde são publicados vídeos e fotos promocionais, ou *posts* publicitários, impulsionados depois para um maior alcance - oferecem geralmente maiores resultados relativamente ao número de cliques e visualizações.

O TripAdvisor e o Booking são, também, duas ferramentas consideradas importantes pelas responsáveis das organizações ligadas aos setores da restauração e hotelaria. Marta Ramalho, Diretora de Marketing da Quinta do Gradil, acrescenta mesmo que «o TripAdvisor



constitui uma ferramenta muito interessante para o restaurante da Quinta do Gradil, pela avaliação e comentários que aí são feitos e que servem de referência no momento da escolha».

O Booking é igualmente importante para os hotéis Vila Galé e Agro-Turismo do Roxo, não só pela razão apontada por Marta Ramalho, mas também pelo fato de possibilitar muitas reservas *online*.

De salientar, ainda, o interesse particular dos *blogs* para a Casa Santa Vitória, uma vez que existem *blogs* de especialistas no setor dos vinhos e do turismo, cuja opinião é importante monitorizar, sobretudo se pensarmos que sempre que uma marca é falada *online*, a sua reputação digital pode ficar em risco (Linke & Zerfass, 2012). Através destes *blogs* é possível saber a opinião de especialistas e consumidores quer relativamente aos seus produtos, quer em comparação com outros produtos do mercado e, beneficiar de uma ótima oportunidade para melhorar, ou implementar as medidas necessárias para reverter um quadro menos favorável.

5.4. Investimento e recursos utilizados no *online*

Para Rui Nunes, fundador da Karma Network e ex-diretor do Google Portugal, «o marketing digital é uma ferramenta fundamental para qualquer negócio, por permitir maior acesso à informação, comunicação bidirecional com os clientes, consumidores e *stakeholders* e oferecer mais produtividade e velocidade nos processos de negócio». Apesar disso – afirma este especialista - verifica-se ainda um investimento incipiente nas ferramentas digitais, aspeto que pode ser confirmado no quadro 5.4., que resume os investimentos realizados em marketing digital relativamente aos setores analisados. Para Rogério Canhoto, *CRO* do Grupo Impresa, «a falta de investimento é um dos principais problemas à implementação do marketing digital».

Quadro 5.4.

Investimento e recursos

	Casa Santa Vitória	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro-Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
Investimento marketing digital / Total investimento marketing	2,5%	1%	80%	N.d.	1%	0,2%
Número de pessoas envolvidas	1	2	5	1	4	3
<i>Outsourcing</i> de Serviços	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Como pode ver-se no quadro acima, das organizações estudadas, os Hotéis Vila Galé são quem mais investe proporcionalmente em marketing e comunicação digital - cerca de 80% do orçamento de marketing. Catarina Pádua, afirma que «a estratégia de marketing da Vila Galé está muito orientada para as ferramentas digitais de comunicação e os resultados têm sido muito bons». No entender de Catarina Pádua «existem várias razões para que seja assim, mas a principal prende-se com o fato de uma grande parte dos turistas planearem as suas férias através da internet», ideia já defendida anteriormente por Nuno Antunes.

A Casa Santa Vitória investe 2,5% do orçamento de marketing em marketing e comunicação digital e as autarquias revelam alguma preocupação com os investimentos nesta área, embora segundo Gonçalo Lopes, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Leiria, «os recursos são claramente insuficientes». Para Luís Matias, Presidente da Câmara de Penela, dada a necessidade de fazer outros investimentos estruturantes, este investimento tem sido feito com recurso a candidaturas a fundos comunitários.

Vale a pena salientar, ainda, o recurso ao *outsourcing*, transversal aos três setores em análise, como uma opção para ultrapassar alguns dos maiores desafios para as empresas na área do marketing e da comunicação digital, como sejam as poucas competências existentes e as tecnologias disponíveis na generalidade das grandes organizações, ideia também defendida por Rogério Canhoto. A este propósito, Nuno Antunes, refere que a sua experiência com um número considerável de organizações nos últimos anos, leva-o a concluir que em Portugal são poucos os que valorizam de forma correta a importância destas ferramentas, seja pelo número

residual de recursos humanos alocados, seja pela competência e experiência desses mesmo recursos humanos, quase sempre estagiários, mesmo em grandes organizações.

5.5. Como se avaliam os resultados

Para Rui Nunes, responsável de uma empresa habitualmente focada em vendas para os seus clientes, as métricas mais eficazes para medir resultados são as que relacionam o digital com os respetivos objetivos, ou seja, custo por venda, custo por contacto, alcance e frequência, ROAS (*Return On Advertising Spend*). Já segundo Rogério Canhoto, as métricas podem ser de cobertura, de *engagement*, de notoriedade, de viralidade ou de concretização de venda.

De facto as visualizações, os *likes*, as partilhas e os *posts* são as métricas comuns a estes setores, que avaliam apenas a notoriedade e a viralidade de comunicação das suas marcas (quadro 5.5). Esta avaliação fica, no entanto, aquém das possibilidades existentes, sobretudo ao nível da concretização de vendas, custos por venda e por contacto e, acima de tudo, da avaliação do *engagement* com o cliente.

Relativamente às autarquias, tanto a Câmara Municipal de Leiria, como a Câmara Municipal de Penela avaliam os mesmos parâmetros, que são as visualizações, os *likes* e os comentários, numa perspetiva de avaliação da notoriedade e dos “gostos” dos seus *posts* junto dos utilizadores das redes sociais, sobretudo do *Facebook*, onde publicam fotos e divulgam eventos.

No entanto, como refere um diretor da Cision, empresa líder mundial na análise de *Media* e Redes Sociais, não basta alguém colocar um *post* favorável à organização, já que ele só é realmente relevante e valorizável se for colocado por algum influenciador reconhecido nessa matéria.

O quadro 5.5 estrutura as métricas mais utilizadas pelas organizações em análise, no que se refere aos investimentos em marketing digital.

Quadro 5.5.

Avaliação de resultados

	Casa Santa Vitória	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro-Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
Website						
Visualizações de páginas	X		X	X	X	X
Nº de visitantes únicos			X			
Facebook						
Likes	X		X	X	X	X
Partilhas	X		X	X		
Comentários					X	X
Nº de Fãs			X			
Booking						
Reservas			X	X		
Avaliação			X	X		
TripAdvisor						
Reservas			X	X		
Avaliação		X	X	X		

As empresas do setor do Turismo são as que avaliam mais parâmetros da sua presença *online*, quando comparadas com os setores do vinho e do azeite e às autarquias. Este facto pode dever-se à necessidade de alcançar clientes em todo o mundo e, por isso, não só utilizarem mais ferramentas digitais, como também por sentirem a necessidade de monitorizar e avaliar estes parâmetros em tempo real. No setor do turismo é fácil “fechar” a venda apenas em ambiente digital, enquanto nos vinhos e azeites é sempre preciso o posterior envio físico dos produtos para o cliente.

5.6. As melhoras práticas utilizadas

Pedimos às organizações estudadas a identificação e caracterização de três dos seus eventos com melhores resultados graças à sua comunicação digital (quadro 5.6.). De entre os 15 eventos referidos, selecionamos oito, pela sua novidade e abrangência de ferramentas utilizadas, que seguidamente iremos analisar integrados numa perspetiva setorial.

Casa de Santa Vitória - Programa das Vindimas

O Programa das Vindimas é um evento com vários anos que envolve clientes nas próprias vindimas, usufruindo de descontos no Clube de Campo Vila Galé (Beja), com a possibilidade de participar nas próprias vindimas, vindimando ou apenas acompanhando as várias fases do processo.

Figura 5.1. Vindimas Santa Vitória



Fonte: www.santavitoria.pt

Este programa foi divulgado em 2015 nas *homepages* dos *websites* da Santa Vitória e dos hotéis Vila Galé e no *Facebook* das duas organizações. Antes e durante a vindima, são colocados *posts* com fotos que atraem a atenção dos clientes atuais e potenciais.

Esta iniciativa tem contribuído para uma alta taxa de ocupação do hotel, nos meses de Setembro e Outubro, e um acréscimo considerável nas vendas dos vinhos e azeites.

Casa de Santa Vitória – Momentos de Consumo

Os Momentos de Consumo são eventos realizados com alguma periodicidade, para os quais são convidadas personalidades mediáticas para conhecer o Clube de Campo e a Adega da Santa Vitória e experimentar os vinhos e azeites num ambiente descontraído.

Figura 5.2. Pisa de pés do vinho Santa Vitória



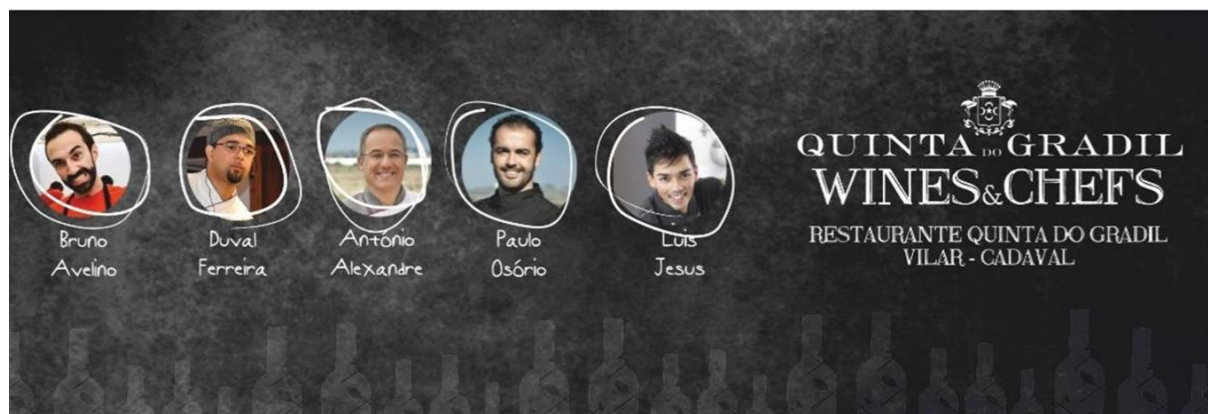
Fonte: www.santavitória.pt

Os programas são divulgados no Facebook da Santa Vitória, com *landing page* no *website* institucional, através da colocação *posts* com fotos dos vários momentos, tanto no Facebook da Santa Vitória como no Facebook dos participantes.

Segundo os responsáveis da empresa, os resultados têm sido muito interessantes no reforço da visibilidade e notoriedade dos vinhos e azeites e do próprio Clube Campo, com amigos dos participantes a fazerem reservas para os eventos seguintes.

Quinta do Gradil – 5 Chefs 5 Vinhos 5 Pratos

Figura 5.3. Wines & Chefs



Fonte: www.quintadogradil.wine

Este evento foi realizado para comemorar o primeiro Dia Nacional da Gastronomia Portuguesa em 2015. O *Chef* da Quinta do Gradil, Daniel Sequeira, lançou a alguns dos mais importantes *chefs* portugueses, o desafio de criarem um prato à escolha preparado com vinhos da casa e ingredientes típicos da região. No final da iniciativa, os pratos criados pelos

convidados passaram a figurar na carta do restaurante da Quinta do Gradil, como pratos de autor.

A divulgação foi feita utilizando o *website* e o Facebook da Quinta do Gradil e alguma imprensa *online* onde foram apresentados os cinco *chefs* convidados, as cinco datas do evento e os objetivos.

O restaurante da Quinta do Gradil esgotou nos dias em que decorreu a iniciativa e daí para cá a taxa de reservas tem vindo a aumentar gradualmente.

Hotéis Vila Galé – Restaurante Inevitável Vinhos & Petiscos

O evento Restaurante Inevitável Vinhos & Petiscos foi lançado em 2016 no hotel Vila Galé Estoril e consiste na oferta de petiscos tradicionais portugueses a determinadas horas do dia.

Figura 5.4. Restaurante Vila Galé



Fonte: www.vilagale.pt

É um evento que ainda está a decorrer e que tem sido divulgado através da rede Zomato na zona do Estoril e Cascais.

Com esta iniciativa, o número de cliques aumentou 300% e as visitas de clientes tiveram um aumento de 10%.

Agro-Turismo do Roxo – Fim-de-Semana Promocional

O evento Fim-de-semana Promocional consistiu na oferta de estadia com baixa de preços no sentido de promover o Agro-Turismo do Roxo.

Figura 5.5. Infraestruturas e zona envolvente do Agro-Turismo do Roxo



Fonte: www.agroturismodoroxo.pt

A divulgação foi feita apenas no Facebook com a colocação de *posts* com fotos da herdade acompanhadas do anúncio do desconto.

Os resultados foram muito bons, com o turismo rural a esgotar a sua capacidade com pessoas que não conheciam o local.

Agro-Turismo do Roxo – Noite de Fados

A Noite de Fados, acompanhada de jantar, é um evento que decorre com alguma regularidade, desde 2015, habitualmente às sextas-feiras.

A sua divulgação é feita no *website* e no Facebook apresentando o programa e os preços para jantar. São colocados *posts* com declarações dos fadistas e imagens das ementas do jantar, bem como fotos da quinta.

A recetividade tem sido muito positiva com os clientes a esgotarem as mesas para jantar e assistir aos fados e muitos deles a ficarem durante o fim-de-semana.

Município de Leiria – Leiria sobre Rodas

O evento Leiria sobre Rodas consiste numa exposição de carros antigos dentro do Estádio Municipal de Leiria. Em 2015 contou com a presença de 150 carros desportivos e várias atividades ligadas ao desporto automóvel.

Figura 5.6. Publicidade Leiria sobre rodas



Fonte: www.cm-leiria.pt

Foi divulgado através do *website* e do Facebook, com a colocação de *posts* com fotos, vídeos das verdadeiras relíquias que iriam estar em exposição e algumas declarações dos seus proprietários.

O sucesso da iniciativa saldou-se por cerca de 10 000 visitantes na exposição e inúmeros pedidos para que a exposição fosse realizada em 2016, o que já foi confirmado pela autarquia.

Município de Penela – Penela Presépio

Figura 5.7. Penela Presépio



Fonte: www.penelapresepio.com

O Penela Presépio é o maior evento realizado na autarquia: tem mais de uma dezena de anos e consiste na recriação de um presépio com personagens reais. É um dos maiores e mais conhecidos eventos com estas características, em Portugal.



Em 2015 a divulgação foi feita através do *website* criado especificamente para o evento e completada por várias ações no Facebook: *posts* com fotos dos anos anteriores, vídeos, programa do evento, etc.

Durante todo o mês de Dezembro e a primeira semana de Janeiro, cerca de 50 000 de visitantes passam pelo local, onde comem e enchem as unidades hoteleiras, para participar no evento que colocou Penela na rota das visitas natalícias.

O quadro 5.6 resume as melhores práticas nas empresas/instituições dos setores em estudo.

Quadro 5.6.
As melhores práticas nas empresas/instituições dos setores em estudo

Empresa/ Instituição	Evento	Ferramentas online utilizadas	Aplicação prática das ferramentas online	Resultados obtidos com a divulgação online
Casa Santa Vitória	Programa de Vindimas	Facebook e Website institucional	Publicação no Facebook com <i>landing page</i> no website institucional	Bons resultados a nível de compras e reservas no hotel
	Momentos de consumo Santa Vitória	Facebook	Publicação no Facebook com <i>landing page</i> no website institucional	Adesão interessante Fotografias simples atingiram 162 <i>likes</i> e 30 partilhas
	Visita à Adega Santa Vitória	Facebook	Publicação de <i>post</i> no Facebook	- Apenas 27 <i>likes</i> - Algumas reservas para o fim-de-semana do evento
Quinta do Gradil	Venha Vindimar	Facebook Website	Partilha do evento	Cliques e partilhas conseguindo maior divulgação
	5 chefes 5 vinhos 5 pratos	Facebook Website Imprensa online	Divulgação dos eventos via website partilha de fotos	27 partilhas e vários comentários
Hotéis Vila Galé	Restaurante Inevitável Vinhos & Petiscos	Zomato	Campanha com anúncios na rede Zomato na zona de Estoril e Cascais	Campanha ainda a meio (6 meses) - <i>clicks</i> aumentaram 300% - Visitas de clientes exteriores ao hotel cresceram 10%
	Promoção Hotel Vila Galé Évora	Compras Coletivas	Desconto adicional com <i>add ons</i> no serviço promovido na plataforma Lifecooler durante 1 semana	- 150 Vendas, com desconto de 30% (superior ao habitual) (resultado bastante positivo para esta plataforma)
Agro- Turismo do Roxo	Fim-de-semana Promocional	Facebook	<i>Post</i> publicado online	- 114 <i>likes</i> - Ocupação praticamente total do Turismo Rural em Beja
	Noite de Fados	Facebook e website institucional	Publicação no website institucional e criação de um evento no Facebook	- 40 a 50 participantes no jantar (Resultados interessantes)
	Fim-de-semana de Carnaval	Facebook e website institucional	Publicação no website institucional e criação de um evento no Facebook	- 80% de ocupação do Turismo Rural em Beja
Câmara Municipal de Leiria	Leiria Sobre Rodas	Website e redes sociais	Publicação de vídeos, <i>teasers</i> , <i>posts</i> Publicação de álbuns e vídeos, respetivamente, durante e pós-evento	É feita uma valorização diária e semanal do alcance da audiência, os <i>likes</i> , os comentários, as partilhas, as taxas de desistência dos vídeos, entre outros pontos
	Leiria Cidade Natal			
	Mercado Medieval (Castelo de Leiria)			
Câmara Municipal de Penela	Festas de São Miguel e Feira de Produtos Endógenos e Gastronomia	Facebook, <i>Cognito Forms</i> Website	- Utilização dos <i>online forms</i> para disponibilizar online uma ficha de inscrição fácil e segura - Toda a informação, dados e informações disponibilizados no website	- Maior alcance junto do público-alvo - Maior facilidade na inscrição dos expositores e tendeiros na FAGRIP/Festas de S. Miguel
	Penela Presépio	Facebook Website próprio do evento	- Toda a informação do programa, bem como todas as informações úteis disponibilizadas no Website, e <i>post</i> no Facebook	- Maior alcance junto do público-alvo - Maior interação de utilizadores com partilhas sobre o evento

Depois de analisadas algumas das melhores práticas realizadas pelas organizações estudadas, passaremos a apresentar algumas pistas que, na opinião dos especialistas entrevistados, permitem melhorar essas mesmas práticas.

Para Rogério Canhoto, «no contexto atual, onde o marketing digital adquire cada vez mais importância na valorização e crescimento das marcas, onde as novas gerações são praticamente *digital only* e onde o nível de competitividade é global, é fundamental que as empresas se adaptem para responderem rapidamente aos novos desafios». Contrariamente, Rogério Canhoto, reforça que as empresas que mantenham apenas as práticas e processos de marketing tradicional e não promovam o *blended* nas suas estratégias de comunicação, vão perder competitividade, à medida que os consumidores se forem adaptando às novas tecnologias, tornando-se cada vez mais exigentes.

Para comunicar uma marca *blended* – afirma este especialista - é importante:

- Definir um plano para comunicar;
- Definir conteúdos;
- Identificar a linguagem dessa comunicação;
- Conhecer as redes sociais e definir a periodicidade dos *posts*;
- Possuir competências para interpretar e gerir a informação e o *feedback* nas redes sociais;
- Saber gerir uma situação de crise *online*.

Na opinião de Miguel Dentinho, jornalista conceituado na área dos vinhos e azeites e editor do Expresso Vinhos e do Expresso Azeites, «no caso particular dos vinhos, o boca-a-boca tem sido a principal forma de divulgação utilizada pelos produtores. Apesar disso, as coisas estão a mudar e alguns produtores de maior dimensão já utilizam algumas ferramentas digitais. Precisam no entanto, ainda, de as integrar de forma mais efetiva nas suas estratégias de comunicação». Enquanto jornalista especializado, Miguel Dentinho refere que gostaria de poder consultar os *websites* e os Facebooks das empresas vitivinícolas e encontrar a informação de que necessita para trabalhar, tais como novas colheitas, prémios, campanhas, presença em feiras, etc.. Miguel Dentinho reconhece e elogia, o esforço que algumas empresas estão a fazer ao nível dos *websites*, que são cada vez mais apelativos, fáceis de aceder, com informação suficiente, com áreas bem definidas, boas histórias e imagens.



No caso dos azeites, bem como nas empresas de vinhos de menor dimensão está tudo por fazer no que diz respeito à comunicação *online*.

Para Rui Hortelão, Diretor da revista Sábado, as plataformas digitais tornaram a comunicação de algumas empresas mais célere e dinâmica no que diz respeito à relação mantida com os jornalistas. O *email* acelerou as ligações entre empresas e jornalistas, mas sobretudo, o *website* e o *Facebook*, quando atualizados de forma correta e em tempo útil, já possibilitam aos jornalistas fazer o seu trabalho com maior rapidez e rigor. Apesar disso, Rui Hortelão, refere que «as organizações precisam de caminhar mais rapidamente em tudo o que tem a ver com a implementação de ferramentas tecnológicas de comunicação, tanto nas várias vertentes do negócio, como na interação regular com os Órgãos de Comunicação Social».

5.7. O que as organizações preveem fazer no futuro

Todas as organizações analisadas ponderam investir mais no marketing e comunicação digital (quadro 5.7). Apesar da falta de recursos financeiros e humanos, manifestam vontade em reforçar a sua presença no mundo digital.

Tanto o Agro-Turismo do Roxo como a Casa Santa Vitória consideraram relevante a entrada em novas redes sociais que, neste momento, ainda estão pouco desenvolvidas. O Agro-Turismo do Roxo, devido à sua reduzida dimensão, em termos de recursos humanos, pretende apostar na contratação de agências externas, de modo a ultrapassar algumas dificuldades na utilização das ferramentas *online*.

A Quinta do Gradil, por seu lado, tem uma abordagem ligeiramente diferente e pretende apostar na criação de novos conteúdos, tanto vídeo como fotografias.

Quadro 5.7.*Estratégia futura de utilização das ferramentas online*

	Casa Santa Vitória	Quinta do Gradil	Hotéis Vila Galé	Agro- Turismo do Roxo	Câmara Municipal de Leiria	Câmara Municipal de Penela
Alocar mais recursos	X	X	X	X	X	X
Recorrer a agências				X		
Entrar em novas plataformas	X			X		
Criação de novos conteúdos		X				

Capítulo 6. Conclusões e Contributos

Realizado o “diagnóstico” à situação atual das organizações em estudo e ouvidos especialistas e responsáveis empresariais, é a altura de estruturar conclusões relativamente ao objetivo desta investigação que é, recorde-se, partindo do *benchmark* destas empresas, fazer um **diagnóstico sobre a comunicação digital em empresas empreendedoras**.

Como já tivemos ocasião de referir, o empreendedorismo é, neste contexto, abordado como a utilização de criatividade na utilização de novas e distintivas ferramentas (White, 2000) – no caso, ferramentas de comunicação – ao serviço de uma já reconhecida necessidade de passar valor e relevância a clientes/utentes/munícipes e outros públicos.

Em termos de marketing e comunicação, uma abordagem *Blended* é crítica para o desenvolvimento dos negócios (Dionísio *et al.*, 2009), como podemos atestar não apenas pela revisão da literatura mas também pelas organizações estudadas que confirmam a revisão da literatura.

Em Portugal há dois tipos de organizações:

- As inovadoras e empreendedoras, que já utilizam ferramentas digitais e as integram numa perspetiva *blended*;
- E outras, que ainda o não fazem ou fazem-no de forma deficiente e que, em muitos casos, entregam esse trabalho a estagiários sem uma lógica integrada.

Por outro lado, existem ferramentas digitais comuns, a nível de importância, e outras específicas de cada setor.

- As comuns são o *website*, *email* e Facebook;
- As específicas são o TripAdvisor nos setores da restauração e hotelaria, o Booking no setor da hotelaria e os *blogs* especializados para as empresas de vinhos e azeites.

Os recursos alocados à comunicação digital, sejam eles financeiros ou humanos, são residuais na maioria das organizações, com exceção para algumas empresas de pequena dimensão que fazem um esforço adicional para terem um maior e melhor aproveitamento dos mesmos.

Os resultados são avaliados, sobretudo no caso do Facebook onde existem várias formas de medir os resultados, relacionados com o número de fãs, *likes* e partilhas de *posts* que refletem o interesse que esses *posts* despertam. Apesar disso, as avaliações feitas são, na maioria dos casos, superficiais.

Das melhores práticas retiram-se as seguintes conclusões:

- A esmagadora maioria dos eventos assume as mesmas formas de comunicação (*website* e *posts* no Facebook), o que demonstra a falta de inovação em termos de utilização de novas ferramentas e também de novas formas de interação com os *targets*;
- Como aspeto positivo, é preciso salientar o hábito de divulgar, tanto digitalmente como fisicamente, muitos dos eventos e iniciativas, o que demonstra que o conceito de integração *blended* já está a ser utilizado pelas organizações estudadas.

Existe a ideia e o reconhecimento, por parte das organizações, de que é necessário um maior investimento, quer financeiro quer ao nível dos recursos humanos, para que seja possível uma melhor utilização das ferramentas digitais.

Na interação entre as organizações e os órgãos de comunicação social, a realidade está a mudar para melhor, mas mesmo assim, a matéria-prima que está disponível para as redações e oriunda das organizações, na maioria dos casos, ainda está longe daquilo que são as necessidades dos jornalistas, sobretudo quando eles procuram informações específicas sobre as organizações, os seus produtos e iniciativas.

Em termos de principais contributos deste trabalho, podemos afirmar que algumas das práticas levadas a cabo pelas empresas analisadas, nomeadamente, ao nível de alguns eventos e a forma como foram comunicados com sucesso, podem ser aplicadas por organizações semelhantes. Por outro lado, os especialistas entrevistados dão pistas sobre caminhos a seguir pelas organizações e, no caso dos jornalistas são apresentadas algumas necessidades que eles próprios ainda sentem, pelo fato de as organizações não terem informação atualizada *online* e sempre disponível, a que os órgãos de comunicação social possam aceder.

Capítulo 7. Limitações da investigação e sugestões para investigações futuras

O trabalho realizado apresenta algumas limitações que passamos a referir:

- O número reduzido de setores e organizações estudadas, em cada setor, diminuiu significativamente a relevância das conclusões apresentadas;
- O número reduzido de entrevistas em relação a algumas organizações estudadas;
- As dificuldades encontradas, ao nível da linguagem técnica associada ao marketing e comunicação digital aquando da realização das entrevistas, pelo facto de os entrevistados terem entendimentos e significados diferentes sobre algumas das ferramentas digitais que se pretendeu estudar.

Tendo em conta o trabalho elaborado e as limitações anteriormente apresentadas, consideramos que existe a possibilidade de serem aprofundados, no futuro, alguns dos assuntos que aqui foram abordados, nomeadamente com a realização de novas investigações sobre esta temática:

- Analisar organizações de outros setores para alargar a amostra e dar a conhecer outras práticas;
- Entrevistar um maior número de especialistas em marketing e comunicação digital;
- Entrevistar um maior número de jornalistas para conhecer mais aprofundadamente as suas necessidades no que diz respeito ao acesso à informação das organizações através da utilização das ferramentas digitais;
- Analisar algumas das práticas utilizadas por organizações de outros países;
- Realizar um estudo quantitativo a partir desta abordagem qualitativa sobre indicadores e práticas.



Capítulo 8. Bibliografia

- Barroso, T. (2016, Maio). Ano de grandes mudanças. *Marketeer*, N° 238, pp. 194-198.
- Bhattacharjee, B., & Gummadi, K. (2007). Measurement and Analysis of Online Social Networks. *Internet Measurement Conference 2007*. Outubro, pp. 24-26.
- Bothun, D., & Rivet, E. (2016, Julho). O Facebook quer ligações com magnitude. *Executive Digest*, N° 124, II Série, pp. 24-33.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Canhoto, R., Nunes, R., & Faria, H. (2009). *b-Mercator*. Alfragide: Dom Quixote.
- Drucker, P. (1986). *The Frontiers of Management*. Harmondsworth: Truman Talley & Plume.
- Grigoras, B., Moldoveanu, S., & Pandel, E. (2014). Innovation Communication. *Business & Management Journal*, Vol. 2, N° 1, pp. 56-69.
- Hallahan, K. (2007). Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence. In Toth, E. *The future of excellence in public* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 299-336.
- Henriques, M. (2016, Maio). Instagram for business. *Marketeer*, N° 238, pp. 32-38.
- Hisrich, R., & Peters, M. (2002). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), pp. 133-160.
- Leeflang, P., Verhoef, P., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* 32, pp. 1-12.
- Lima, M. (2016, Maio). Instagram – “Mostrar às pessoas mais do que elas querem ver”. *Marketeer*, N° 238, pp. 50-52.
- Leonardo, J. (2016, Junho). Sabe identificar um talento? *Executive Digest*, N° 123, II Série, pp. 51-52.



- Linke, A., & Zerfass, A. (2013). Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications. *Journal of Communication Management*, Vol. 17, N° 3, pp. 270-286
- Marketing Breakthroughs Inc. (2008). Five tips on successfully advertising to Gen-y. Retrieved Janeiro 11, 2016, from www.marketingbreakthroughs.com
- Milanovic, R. (2015). *The World's 21 Most Important Social Media Sites and Apps in 2015 - See more at: <http://www.socialmediatoday.com/social-networks/2015-04-13/worlds-21-most-important-social-media-sites-and-apps-2015#sthash.6L0ToHRA.dpuf>*. Retrieved 1 2016, 15, from Social Media Today: www.socialmediatoday.com/social-networks/2015-04-13/worlds-21-most-important-social-media-sites-and-apps-2015
- Moriarty, S. (2009). The circle of synergy: Theoretical perspectives and an evolving IMC research agenda. In J. Moore, & E. Thorson, *Integrated* (pp. 333–353). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- OECD (2005). Oslo Manual, OECD Publications, 3ª ed.
- Pinto, M. (2016, Maio). Imagem e coerência. *Marketeer*, N° 238, pp. 46-47.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.
- Reis, R. (2016, Maio). Inspiração para o dia-dia. *Marketeer*, N° 238, pp. 42-43.
- Reis, R. (2016, Maio). Manter a fasquia elevada. *Marketeer*, N° 238, pp. 81-83.
- Russell, W. (2009). New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), pp. 108-117.
- Tiago e Veríssimo (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons* 57, pp. 703-708.
- Smith, B. (2012). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38 (2012), pp. 600-608.
- Sousa, T., & Serralvo, F. (2008). Um novo modelo de administração: o empreendedor. *Revista Científica da Faculdade das Américas*, II(1).



- Starkey, S. (2010). E-retail - Using home delivery as a service differentiator and strategic. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), pp. 165-173.
- Webber, R. (2013). The evolution of direct, data and digital marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(4), pp. 291-309.
- White, J. (2000). Innovation, research and development in professional service firms: A comparison of management and public relations consultancies, drawing implications for public relations practice. *Journal of Communication Management*, Vol. 5, Nº1, pp. 82-88.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Thousand Oaks, SAGE Publications.



Anexo 1 - Guião de Entrevistas

1. Que ferramentas digitais utilizam para comunicar com os públicos-alvo?
2. Faça uma breve descrição de cada uma e como as utilizam.
3. Quais delas trazem melhores resultados?
4. O que mudou com a introdução das novas ferramentas digitais de comunicação?
5. Quanto representam as novas ferramentas digitais de comunicação no orçamento anual?
6. Em 2015 e 2016, quais as três ações realizadas *online* que obtiveram melhores resultados? Uma breve descrição de cada uma e em que se traduziram os resultados, ou seja, como mediram os resultados?
7. Quais os principais fatores de sucesso dessas ações?
8. Quanto representam as novas ferramentas digitais de comunicação no orçamento anual?
9. Considera esses recursos suficientes?
10. Como medem os resultados obtidos com cada uma das ferramentas digitais de comunicação utilizadas?